

# **الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية**

سوسن بنت محمد بن زرعه\*

# الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت

## عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

يُجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تحسين وتطوير الأداء من خلال تجسيد الاتجاهات والقيم والسلوك الإيجابي، كما تساهم في تشكيل هوية المنظمة ورسالتها [2].

وللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتساهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها [3].

كما أن للثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في تنمية الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية [4] وبحسب القريوتي [5] فإن الكثير من المديرين يولون اهتماماً عالياً للثقافة التنظيمية في منظماتهم لإيمانهم بأنها من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطاً على العاملين للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة. ووفقاً لكلوقستون وآخرون [6]، وواستي [7] فإن الثقافة التنظيمية للمنظمة لها تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والذي يؤثر بدوره في كفاءة وفعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

### 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

انطلاقاً من أهمية، وحيوية موضوع الثقافة التنظيمية ترى الباحثة أهمية التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لدى أعضاء الهيئة الإدارية. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء الهيئة الإدارية؟

**المخلص** - هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لدى أعضاء الهيئة الإدارية، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية باختلاف (الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، المؤهل). بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (2450) عضو هيئة إدارية في كليات الجامعة وعماداتها المساندة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على 30% من مجتمع الدراسة، وبلغت الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة والصالحة للتحليل الإحصائي (495)، والتي تمثل 22.0% من مجتمع الدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة (74.5%) يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن هي الثقافة البيروقراطية. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، تعود لاختلاف الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، تعود لاختلاف المؤهلات العلمية لأفراد العينة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الأبعاد: (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، تعود لاختلاف مكان العمل لأفراد العينة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التعليم العالي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

### 1. المقدمة

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة، كما تهتم بتنمية وتطوير أداء العاملين فيها، ومن الاتجاهات الحديثة لمعظم المؤسسات الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر جزءاً مهماً من المناخ التنظيمي للمؤسسة وعنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي للعاملين. وتُعرف الثقافة التنظيمية على أنها "الإطار المعرفي المكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها العاملون في المنظمة". جرينبرج وبارون [1]. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً داخل التنظيم الإداري كما تساهم في

ومدائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط والمناخ البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك، الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والتضامن والتعاون، وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد، وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة [9].

وتتضح الأهمية الميدانية للدراسة من خلال محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وما ستوفره من بيانات واقعية لمتخذي القرار تساعدهم على تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية وتصويب الجوانب السلبية. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى -حسب علم الباحثة- في مجال رصد واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما تعد الدراسة في جانبها التطبيقي بمثابة دراسة حالة لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وتؤكد على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام والاستمرارية بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ولهذا فإن ما تضيفه هذه الدراسة من مفاهيم وأطر علمية وما تنطوي عليه من نتائج والتي سيتم التوصل إليها من مضامين تطبيقية هامة يمكن أن يسد فجوة في مجال البحث العلمي في هذا المجال، ويثري المعرفة في المكتبة العربية.

#### ج. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة بتوفيق من الله في منتصف الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437/1436هـ.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض. لذا فإن تعميم نتائج الدراسة اقتصر على مجتمع الدراسة فقط.

#### د. مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: تعرف العطية [10] الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد داخل التنظيم، وتميز

وبشكل أكثر دقة تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة أعضاء الهيئة الإدارية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بحسب (الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، المؤهل العلمي)؟

#### أ. أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. التعرف على الفروق بين استجابات أعضاء الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بحسب (الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، المؤهل العلمي).

#### ب. أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية النظرية: أصبحت كثير من المنظمات تبدي اهتمامها كبيراً بثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة وتماسك الثقافة واتساع تأثيرها [8].

وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء الهيئة الإدارية، فالدراسة الحالية تناولت موضوعاً على درجة عالية من الأهمية إذ تزود الثقافة التنظيمية المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، كما أنها تعرفهم على القيم والأفكار التنظيمية السائدة مما يجعلهم أكثر ارتباطاً برسالة وأهداف المنظمة، والثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة وخصائصها المتعددة توجه السلوك الإنساني داخل الجامعة ولا يمكن للموظف أن يلاحظ الثقافة بشكل مباشر، ولكنه يلاحظها من خلال أفعال وأقوال الموظفين والأساليب التي يستخدمونها في ممارسة أعمالهم. وتشير الثقافة التنظيمية إلى طريقة التفكير وأساليب الأداء، والقيم والمعتقدات السائدة.

الأهمية الميدانية: تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات

المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم".

وقد عرف Asswathappa [19] الثقافة على أنها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والاخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع.

أما بالنسبة لهيلريغل [20] فقد اعتبر أن الثقافة تتشكل من الافتراضات والسلوكيات المشتركة، القيم الثقافية، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة، ويعرف العميان [21] الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط التفكير التي يجلبها أعضاء المنظمة من رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة".

ويعرف أبو بكر وطه [22] الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على الإدارة وأسلوبها وممارساتها في تحقيق أهدافها. وترى العطية [10] أن الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد داخل التنظيم، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيه ومنظماتهم [23].

ورغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السلوك الذي يتم مكافأته والسلوك الذي يتم استنكاره ومعاينة ممارسيه، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل صريح. إن الممارسات الفعلية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات [5].

ويلاحظ من استعراض التعاريف المختلفة عن الثقافة التنظيمية

المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: "مجموعة من القيم والمعاني والمعتقدات المشتركة التي يؤمن بها أعضاء الهيئة الإدارية داخل جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم للأعمال المنوطة بهم".

الهيئة الإدارية: هي جميع الموظفين والموظفات المعيّنين على وظائف إدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

### 3. الإطار النظري

أولا الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دور أساسي لما لها من تأثير على كفاءة وفعالية المنظمات، وبالتالي على كفاءة القرارات الإدارية [11].

ويرى جيسون وآخرون أن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها وهويتها وهي التي تحدد السلوك والروابط بين الأفراد من خلال مكوناتها المتمثلة في المعتقدات والأفكار والمعايير وأنماط السلوك المختلفة [12].

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد [13].

وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل العميق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة (Hofstede) [14]، ويشير بوش [15] إلى أن المعتقدات والقيم والأيدولوجيات هي القلب النابض للمنظمة، فالأفراد لديهم أفكار وقيم ومعتقدات والتي تؤثر على سلوكهم وطريقة تفكيرهم وتؤثر على طريقة فهمهم لسلوك الآخرين.

وتعرف على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسيا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى [16].

ويرى ويلسون [17] بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

أما أفسن [18] فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في

تحقيق الأهداف ويعملون برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة في تحقيق ما يطمحون إليه [24].  
ثالثاً: تصنيف هاندي [25] للثقافة التنظيمية، وصفها إلى أربعة أنواع كالتالي:

1. ثقافة القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

2. ثقافة الدور (Role culture): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

3. ثقافة المهمة (Task culture): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4. ثقافة العمليات (Process culture): يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.  
رابعاً تصنيف ولاش [26] والذي قدم ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): وهي ثقافة تستند على التسلسل الهرمي للسلطة، حيث تكون السلطة والمسؤولية واضحة، والعمل منظماً ويعتمد على القوة والسيطرة (Control & Power)

2. الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): تركز الثقافة التنظيمية الإبداعية على استقطاب المبدعين الطموحين وتشجع الموظفين على التحدي والمخاطرة.

3. الثقافة الداعمة أو المساندة (Supportive Culture): تستند الثقافة الداعمة على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشاعة الأجواء الودية في المنظمة.

خامساً تصنيف دافت [27] حيث صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة إلى خمسة أنواع:

1. ثقافة التكيف (Adaptability Culture): والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

أنه وبالرغم من وجود الفروقات المختلفة، إلا أن هناك اتفاقاً يشير إلى أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة كما أنها المحصلة النهائية لشبكة العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية.

ويمكن التعرف على التصنيفات المختلفة للثقافة التنظيمية من خلال الاستعراض التالي:

أولاً تصنيف جرينبرج وبارون [1]، حيث صنفا الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع:

1. ثقافة شبكة العلاقات (Networked Culture): والتي تتصف بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم العمل وأهدافه.

2. ثقافة الإجراء أو العمل Action Culture وتتميز هذه الثقافة بمستوى منخفض من الصداقة ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها.

3. الثقافة المتناثرة (Fragmented Culture): وتتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وكذلك انخفاض مستوى الصداقة بينهم.

4. الثقافة الطائفية (Communal Culture): وتتميز بدرجة عالية من الصداقة ودرجة عالية من معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها.

ثانياً تصنيف كوتر وهسكت، حيث ميزا بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

1. ثقافة القوة (Power Culture): والتي تعتمد على الحسم وقوة شخصية القائد، فهو يهتم بنفسه ويكافئ المخلصين له، ويطلب الكثير من العاملين إلا أنه عادل وواضح.

2. ثقافة الدور (Role Culture): وتتميز هذه الثقافة بالتركيز على النظام والاستقرار، والسيطرة والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد يكون على أساس الوصف الوظيفي، ومكافأة الفرد تكون على ما ورد فيه وعلى التزامه بالأنظمة واللوائح.

3. الثقافة المساندة (Support Culture): تركز على التعاطف والعلاقات الإنسانية والدعم فيما بين العاملين، حيث يهتم بعضهم ببعض ويقدر إنجازات الآخرين.

4. ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية

وتبين أنه يجب توضيح مهام العاملين، وطريقة أداء تلك المهام، وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين النظر إلى الفرد المتميز وتقدير كفاءته، وأن يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأخذ رغباتهم في الاعتبار عند تكليفهم بمهام العمل. أما فيما يتعلق ببيئة العمل؛ فعلى الإدارة أن تهيب بيئة محفزة للعمل والإنجاز والإبداع ومعالجة الصراعات بأشكالها كافة.

وهدف دراسة ديكيفيك وبارباس [30] إلى التعرف على المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية بأنواعها المختلفة في منظمات الأعمال، كما هدفت إلى فحص دور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي، وكذلك المنهج التجريبي باستخدام منهجية الاختبار وإعادة الاختبار. واستخدم الباحثان مقياسين للثقافة التنظيمية وهما: The organizational Culture Assessment Instrument (OCI) by (Quinn & Cameron) و Organizational Culture Index (OCI) by (Wallach) وطبقت الدراسة على جميع موظفي أحد البنوك في لاتفيا (Latvia)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على دور الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على كفاءة، وفعالية المنظمات. كما وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الموظفين هي: الثقافة التنظيمية الهرمية، وثقافة السوق بحسب تصنيف كوين، أو الثقافة التنظيمية البيروقراطية بحسب تصنيف والش (Wallach) وكذلك يفضل الموظفون في هذه الدراسة سيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية والتي تعتمد على التسلسل الهرمي، ووجود أنظمة ولوائح مكتوبة وواضحة تنظم العمل. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الإدارة هي: الثقافة التنظيمية البيروقراطية، إلا أن الإدارة تفضل التحول إلى الثقافة التنظيمية الداعمة؛ لتوفير بيئة عمل أفضل.

أما دراسة عبد اللطيف وجودة [8] فقد هدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس، واستطاع الباحثان من بناء نموذج يتكون من الأبعاد: (التعاون، الابتكار، الالتزام، والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف عينة الدراسة إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى

2. ثقافة الرسالة Mission Culture: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3. ثقافة القبيلة (Clan Culture): يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية. 4. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد. ولأغراض الدراسة الحالية سيتم اعتماد تصنيف ولاش (Wallach) للثقافة التنظيمية.

#### 4. الدراسات السابقة

أولا الدراسات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية:

تناولت دراسة صديقي [28] تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية ورقلة في الجزائر، واستندت على الاستبانة في جمع البيانات مطبقة إياها على 100 عامل في أربع مؤسسات من الحجم الصغير والمتوسط مناصفةً، ودلت النتائج إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والالتزام، واحترام الوقت، والإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات، بينما جماعية العمل وروح الفريق كبعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثران على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات في ولاية ورقلة.

وهدف دراسة الفراج [29] إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة السورية وتوضيح السليبات، وصولاً إلى مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها، ومقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع المعلومات المطلوبة. أما مجتمع الدراسة فكان جميع العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية في دمشق وريفها، أما العينة فاشتملت على العاملين بوظيفة مدير أو رئيس دائرة أو شعبة، وبلغ عدد أفراد العينة (350). وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربعة محاور أساسية: تتعلق بالعاملين، والمديرين، وبيئة العمل، والأهداف المنشودة.

الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري. وأن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، التوجه نحو التعاون والمشاركة، والتوجه نحو التدريب وتنمية العاملين والتقدير والتحفيز.

أما دراسة ميغن [33] فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في إدارات مختارة من البلديات المحلية في مدن رئيسة في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد من أجاب عن أسئلة الاستبانة 148 موظف، ممن يجيدون القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية. وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة القوة، بينما الثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين هي الثقافة التنظيمية الداعمة. وأن هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين في بعض الإدارات. وكذلك فإن الالتزام التنظيمي المعياري هو السائد بين الموظفين. وكانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي للموظفين في الإدارات المختارة كالتالي: الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للموظفين. والثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. والفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والثقافة التنظيمية السائدة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموغرافية: "القسم الذي ينتمي له الموظف، والمستوى التعليمي" والثقافة التنظيمية المفضلة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة عبد الإله [3] إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى التطوير الإداري في تلك الجامعات، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الجامعات ومستوى التطوير التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات، التي وزعها على عينة

83.2%. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

وجاءت دراسة الليثي [31] تهدف إلى معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري بعناصره الكاملة، وأثمرت نتائج الدراسة بوجود مستويات عالية من الثقافة التنظيمية وعناصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل مباشر على بعد الثقافة المساندة، وأن مدة الخبرة تؤثر على عناصر الإبداع الإداري، كما بينت النتائج أن الثقافة الإبداعية، وثقافة الدور، وثقافة المهمة؛ هي التي تفسر الإبداع الإداري داخل البيئة التعليمية في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

أما دراسة عكاشة، [2] فقد هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فبلغ 1561 موظف في الشركة، واختار عينة قوامها 312 موظف. وأشارت النتائج إلى الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية بهدف مواكبة المتغيرات.

وهدف دراسة الشريف [32] إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الإداري. وطبقت الدراسة على العاملين في القطاع الإداري في أربع جامعات سعودية: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة طيبة، جامعة الطائف، وبلغ مجموع أفراد العينة (650) فرد من الجامعات السابقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج إلى أن اتجاهات غالبية الموظفين الإداريين إلى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات. وكذلك تشجيع إدارات الجامعات على

التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة على (209) موظف، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وتوصلت النتائج إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة. وأن هناك ارتباطاً موجباً وقوياً بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي. وكذلك فهناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.

- إن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام. وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

أخيراً هدفت دراسة فرحان [36] إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات، التي وزعها على عينة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية (النظم، والأدوار). وكذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

1. أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة لها.
2. قلة وندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية.
3. اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تم استعراضها في المنهج والأداة المستخدمة، حيث إن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات.
4. تميزت الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة في المتغيرات التي تناولتها، فنجد أن الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تناولت المتغيرات التالية: الهوية الوطنية، التطوير التنظيمي، الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الإبداع

عشوائية من الإداريين والأكاديميين في تلك الجامعات. وقد توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والدور، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعة.

أما دراسة الشلوي [9] فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة وعددها (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً. وأن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية. كما وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. ووجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

وجاءت دراسة العنزي [34] لتهدف إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى توافر معظم القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط، ماعدا قيمة المكافأة. وتوافر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بدرجة متوسطة. وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع.

أما دراسة العوفي [35] فقد هدفت إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة



الإداري، التطوير الإداري. 5. تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في عينتها والمتمثلة في أعضاء الهيئة الإدارية في كليات وعمادات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

الموجودة بين الظواهر، ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه [37].  
ب. مجتمع الدراسة

### 5. الطريقة والإجراءات

#### أ. منهج الدراسة

شمل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات من الهيئة الإدارية على رأس العمل في الكليات والعمادات المساندة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والبالغ مجموعهم (2450).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً؛ مما يساعد على فهم العلاقات

### جدول 1

توزيع الهيئة الإدارية في الكليات والعمادات المساندة حسب مكان العمل للعام الدراسي 1437/1436هـ

العدد	مكان العمل
766	العمادات المساندة
186	كلية الآداب
179	كلية العلوم
150	كلية التربية
33	كلية الاقتصاد المنزلي
113	كلية الإدارة والأعمال
94	كلية التصاميم والفنون
58	كلية التمريض
98	كلية الخدمة الاجتماعية
80	كلية الصحة وعلوم التأهيل
59	كلية الصيدلة
54	كلية الطب البشري
104	كلية اللغات والترجمة
76	كلية المجتمع
40	كلية طب الأسنان
101	كلية علوم الحاسب والمعلومات
59	خدمة المجتمع والتعليم المستمر
37	معهد تعليم اللغة العربية للناطقات بغيرها
163	السنة التحضيرية
2450	الإجمالي

المصدر: عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس

حصلت الباحثة على (518) استبانة، وتم استبعاد 23 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لتصبح عينة الدراسة (495) والذي يمثل 20.2% من مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة موزعة حسب متغيرات الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة توزع بين كليات الجامعة وعماداتها المساندة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (2450) عضو هيئة إدارية.

#### ج. عينة الدراسة

تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة والتي تعادل (735) عضو هيئة إدارية. وقد

جدول 2

توزيع عينة الدراسة وفق معلوماتهم العامة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	203	41.0
	من 5 - أقل من 10 سنوات	114	23.0
	من 10 سنوات فأكثر	178	36.0
مكان العمل	عمادة مساندة	154	31.1
	كلية علمية	123	24.8
	كلية نظرية	218	44.0
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	79	16.0
	بكالوريوس	368	74.3
	دراسات عليا	48	9.7
المرتبة الوظيفية	الرابعة - الخامسة	77	15.6
	السادسة - السابعة	334	67.5
	أعلى من السابعة	84	17.0
	المجموع	495	100.0

(عدد سنوات الخبرة، الكلية/العمادة، المؤهل، المرتبة الوظيفية).  
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة ويتضمن: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة أو المساندة).  
صدق الأداة:

الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على عدة محكمين في تخصص الإدارة التربوية وقد تم تعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء رؤية المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود محور الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وقد جاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الأداة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) عضو هيئة إدارية، واحتساب معامل ألفا كرونباخ.

يتضح من الجدول أن 36% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات، و23% لديها خبرة بين 5-10 سنوات، و41% منهم لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات. ومن حيث مكان العمل نجد أن 44% من العينة من الكليات النظرية، و24.8% من الكليات العلمية، و31.1% من العمادات المساندة. ومن حيث المؤهل نجد أن معظم عينة الدراسة 74.3% لديهم درجة البكالوريوس، أما من حيث الدرجة الوظيفية فيلاحظ أن الدرجة الوظيفية لمعظم المشاركات في هذه الدراسة كانت بين الدرجتين: السادسة والسابعة بنسبة مئوية 67.5%، و17.0% منهم على درجة وظيفية أعلى من السابعة، و15.6% منهم درجتهم الوظيفية بين الدرجتين: الرابعة والخامسة.

د. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها، تم بناء أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة ذات محورين:  
المحور الأول: معلومات عامة والتي تضمنت المتغيرات التالية:

جدول 3

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن = 50)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد/المحور
0.89	9	الثقافة البيروقراطية
0.96	9	الثقافة الإبداعية
0.95	8	الثقافة الداعمة
0.97	26	المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن قيم الثبات لمحاور الأداة مرتفعة وأن قيمة معامل الثبات الكلي لفقرات المحور الأول (0.97).  
تصحيح الأداة

للبدائل: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، موافق إلى حد ما = 3، محايد = 2، غير موافق = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (5 - 1) ÷ 5 = 0.80 لنحصل على التصنيف التالي:

#### جدول 4

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات	الدرجة
موافق بشدة	5.00 - 4.21	عالية جداً
موافق	4.20 - 3.41	عالية
موافق إلى حد ما	3.40 - 2.61	متوسطة
محايد	2.60 - 1.81	ضعيفة
غير موافق	1.80 - 1.00	ضعيفة جداً

هذا السؤال قامت الباحثة بحساب متوسطات درجات إجابة كل فرد من أفراد العينة في أبعاد محور الثقافة التنظيمية: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، وتم تحديد الثقافة التنظيمية السائدة بأخذ الدرجة الأكبر.

#### 6. النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟ وللإجابة عن

#### جدول 5

توزيع عينة الدراسة وفق رأيهم بالثقافة التنظيمية السائدة

الترتيب	النسبة	العدد	الثقافة التنظيمية السائدة
1	74.5	369	الثقافة البيروقراطية
2	16.6	82	الثقافة الإبداعية
3	4.8	24	الثقافة الداعمة
4	4.0	20	الثقافة البيروقراطية/الإبداعية
	100.0	495	المجموع

الإبداعية، بينما ترى 4.8% من عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة الداعمة، و4.0% من العينة ترى أن الثقافة البيروقراطية/الإبداعية هي السائدة.

يتضح من الجدول (5) أن 74.5% من عينة الدراسة ترى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية، بينما 16.6% من عينة الدراسة ترى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة

#### جدول 6

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لأبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الثقافة البيروقراطية	3.03	0.86	1
الثقافة الإبداعية	2.47	1.01	2
الثقافة الداعمة	2.17	0.92	3
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	2.57	0.86	

الرحمن ولكن بدرجات متفاوتة. وبالنظر إلى الجدولين السابقين نجد أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تأتي في المرتبة الأولى

يتضح من الجدول (6) أن الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية تسود في بيئة العمل في جامعة الأميرة نوره بنت عبد

## الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية سوسن بن زرعه

من وجهة نظر عينة الدراسة، يليها الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الثانية ولكن بموافقة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.47)، يليها الثقافة التنظيمية الداعمة وبموافقة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17).  
وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية كما هي موضحة في الجداول (7،8،9).  
البعد الأول: الثقافة البيروقراطية:

### جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن مدى موافقتهم على توفر عناصر الثقافة البيروقراطية في الجامعة

م	العبرة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد			
2	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهماً في ثقافة الجامعة	140	149	128	3.62	1.21	1
		28.3	30.1	25.9	8.9		
3	من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة والمتابعة المستمرة	84	177	130	3.36	1.22	2
		17.0	35.8	26.3	12.5		
1	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	40	150	197	3.12	1.11	3
		8.1	30.3	39.8	12.9		
4	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة	56	162	146	3.12	1.24	3
		11.3	32.7	29.5	17.0		
5	تتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة الجامعة	30	188	136	3.07	1.16	5
		6.1	38.0	27.5	14.9		
7	تمتلك الجامعة أنظمة ولوائح رسمية دقيقة تلزم المرؤوسين باتباعها	40	160	128	2.93	1.28	6
		8.1	32.3	25.9	21.8		
6	تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة	38	146	148	2.90	1.26	7
		7.7	29.5	29.9	21.8		
8	تؤكد إدارة الجامعة على الاستقرار والثقافة المحافظة.	20	152	130	2.75	1.25	8
		4.0	30.7	26.3	25.3		
9	يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة.	16	82	158	2.40	1.21	9
		3.2	16.6	31.9	34.9		
		المتوسط العام للبعد			3.03		

بموافقة بلغت نسبتها 78.2%، والفقرة رقم (4) والتي تنص على "تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" بموافقة بلغت نسبتها 72.5%. مما يعني أن العمل في الجامعة يسير بطريقة بيروقراطية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وأن الثقافة التنظيمية البيروقراطية مسيطرة على بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن تسيير العمل وفقاً للأنظمة واللوائح والتشديد على الالتزام بهرمية تنفيذ الأعمال يؤمن نوع من الحماية لشاغلي المناصب القيادية وعدم التعرض للمساءلة. وترى الباحثة أن ذلك يعود لوجود لوائح موحدة للجامعات السعودية والتي يتعين على الجامعات السعودية تطبيقها الالتزام بها.

يتضح من الجدول أن فقرات بعد الثقافة التنظيمية البيروقراطية حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (3.63-2.40)، وأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.03)، مما يعني أن فقرات هذا البعد حصلت على موافقة بدرجة متوسطة من عينة الدراسة. ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (2) والتي تنص على "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهماً في ثقافة الجامعة"، بموافقة بلغت نسبتها 84.3% من عينة الدراسة. يليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة والمتابعة المستمرة" بموافقة بلغت نسبتها 79.1%، يليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة"

الهيئة الإدارية. ومقارنة النتيجة السابقة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن دراسة ديكيفيك وبارياس [30] ودراسة ميغن [33] ودراسة فرحان [36] تتفق مع الدراسة الحالية من حيث سيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية من وجهة نظر عينة الدراسة.

البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد حصلت على موافقة متوسطة ما عدا الفقرة رقم (9) والتي حصلت على أقل متوسط حسابي كان (2.40)، والتي نصت على "يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة" وبلغت نسبة الموافقة 51.7% من عينة الدراسة. ويتضح من الجدولين (5) و(6) سيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء

### جدول 8

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن مدى موافقتهم على توفر عناصر الثقافة الإبداعية في الجامعة

م	العبارة	درجة الموافقة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق			محايد	غير موافق
13	توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو	56	132	1.35	2.89	127	42
		11.3 %	26.7			25.7	8.5
17	تولي الجامعة اهتماماً عالياً لإنجاز الأهداف بكفاءة.	16	138	1.21	2.68	122	82
		3.2 %	27.9			24.6	16.6
16	تشجع ثقافة الجامعة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	22	112	1.21	2.63	123	94
		4.4 %	22.6			24.8	19.0
12	تدعم ثقافة الجامعة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	20	106	1.25	2.49	157	82
		4.0 %	21.4			31.7	16.6
10	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والتميز	28	82	1.25	2.45	157	96
		5.7 %	16.6			31.7	19.4
15	تساهم ثقافة الجامعة في تكوين فرق عمل مبدعة	18	86	1.21	2.43	159	84
		3.6 %	17.4			32.1	17.0
14	تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	22	92	1.28	2.34	189	86
		4.4 %	18.6			38.2	17.4
18	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتشجيع الموظفين المبدعين	20	94	1.27	2.29	195	96
		4.0 %	19.0			39.4	19.4
11	تسهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية	6	60	1.11	2.04	217	114
		1.2 %	12.1			43.8	23.0
		المتوسط العام للبعد		2.47			

تنص على "تولي الجامعة اهتماماً عالياً لإنجاز الأهداف بكفاءة" وبموافقة بلغت نسبتها 58.8% من عينة الدراسة، يليها الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تشجع ثقافة الجامعة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف" بموافقة بلغت نسبتها 55.7% من عينة الدراسة.

بينما أقل متوسط حسابي كان (2.04) للفقرة رقم (11) والتي نصت على "تسهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية" حيث كانت نسبة موافقة عينة الدراسة 33.1% من عينة الدراسة. يليها من حيث تندي موافقة عينة الدراسة الفقرة

يتضح من الجدول أن فقرات بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (2.04-2.89). وأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (2.47)، مما يعني أن فقرات هذا البعد حصلت على موافقة بدرجة ضعيفة من عينة الدراسة. ويلاحظ أن ثلاث فقرات في بعد الثقافة التنظيمية الداعمة حصلت على موافقة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (13) والتي تنص على "توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو"، وبموافقة بلغت نسبتها 65.9% من عينة الدراسة، يليها الفقرة رقم (17) والتي

## الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية سوسن بن زرعه

الباحثة أن ذلك يعزى إلى سيطرة الفكر البيروقراطي على شاعلي المناصب القيادية في الجامعة وبمقارنة النتيجة السابقة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن دراسة عبد الإله [3] توصلت إلى أن الثقافة السائدة لعينة الدراسة كانت ثقافة الإنجاز حيث يتم التركيز على الإنجاز والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية تحقيق الأهداف ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تعيق تحقيقها. البعد الثالث: الثقافة الداعمة:

رقم (18) والتي تنص على "تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتشجيع الموظفين المبدعين" حيث كانت نسبة موافقة عينة الدراسة 41.2%، ثم الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة." حيث كانت نسبة موافقة عينة الدراسة 44.4%. مما يعني غياب الثقافة التنظيمية الإبداعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وترى

### جدول 9

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن مدى موافقتهم على توفر عناصر الثقافة الداعمة في الجامعة

م	العبارة	درجة الموافقة		الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق		
26	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة.	18	94	1.19	1
25	تتصف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة	28	78	1.24	2
23	تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة	8	96	1.14	3
22	تركز الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني في العمل	8	84	1.15	4
21	تدعم الجامعة المشاركة في صنع القرار	8	62	1.13	5
20	تساعد الثقافة التنظيمية للجامعة على التعبير عن الرأي بحرية.	6	50	1.09	6
24	توسع إدارة الجامعة الاتصالات واللقاءات بين الموظفين خارج حدودها	4	56	1.08	7
19	تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة والمساواة بين الموظفين	4	44	1.06	8
		المتوسط العام للبعد		2.17	

والتي تنص على "تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة" بموافقة بلغت نسبتها 49.7%. بينما أقل متوسط حسابي كان (1.77) للفقرة رقم (19)، حيث نصت على "تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة والمساواة بين الموظفين" وبلغت نسبة الموافقة 25.1% من عينة الدراسة. يليها الفقرة رقم (24) والتي تنص على "توسع إدارة الجامعة الاتصالات واللقاءات بين الموظفين خارج حدودها" بموافقة بلغت نسبتها 26%، يليها الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تساعد الثقافة التنظيمية للجامعة على التعبير عن الرأي بحرية" بموافقة بلغت نسبتها 29.1%. ويلاحظ أن جميع فقرات بعد الثقافة الداعمة حصلت

يتضح من الجدول أن فقرات بعد الثقافة التنظيمية الداعمة حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (1.77-2.55). وأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (2.17)، مما يعني أن فقرات هذا البعد حصلت على موافقة بدرجة ضعيفة من عينة الدراسة. ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (26) والتي نصت على "تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة"، وبموافقة بلغت نسبتها 56.9% من عينة الدراسة. يليها الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تتصف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة" بموافقة بلغت نسبتها 51.4%، يليها الفقرة رقم (23)

الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بحسب: (الدرجة الوظيفية - عدد سنوات الخبرة - مكان العمل - المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وذلك للتعرف على الفروق في كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، باختلاف المتغيرات: (الدرجة الوظيفية - عدد سنوات الخبرة - مكان العمل - المؤهل العلمي)، والجدول التالي توضح النتائج التي تم التوصل لها: الفروق باختلاف الدرجة الوظيفية:

على موافقة ضعيفة من عينة الدراسة. مما يعني غياب الثقافة التنظيمية الداعمة عن بيئة العمل في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الهيئة الإدارية، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى ضعف ثقة أعضاء الهيئة الإدارية بشاغلي المناصب القيادية وشعورهم بعدم اهتمام الإدارة بهم. وبمقارنة النتيجة السابقة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن ميغن [33] توصل إلى أن الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين هي الثقافة التنظيمية الداعمة، والتي تستند على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشاعة الأجواء الودية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء

#### جدول 10

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف الدرجة الوظيفية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	10.36	2	5.18	7.26	0.001	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	350.89	492	0.71			
الثقافة الإبداعية	بين المجموعات	13.70	2	6.85	6.94	0.001	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	485.48	492	0.99			
الثقافة الداعمة	بين المجموعات	15.33	2	7.66	9.46	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	398.37	492	0.81			
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	بين المجموعات	12.91	2	6.46	9.11	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	348.80	492	0.71			

لاختلاف الدرجة الوظيفية لأفراد العينة. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن تلك الفروق لصالح أفراد العينة في المراتب (الرابعة - الخامسة). الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، وفي الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود

#### جدول 11

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	1.35	2	0.67	0.92	0.399	غير دالة
	داخل المجموعات	359.90	492	0.73			
الثقافة الإبداعية	بين المجموعات	7.84	2	3.92	3.93	0.020	دالة عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	491.34	492	1.00			
الثقافة الداعمة	بين المجموعات	5.46	2	2.73	3.29	0.038	دالة عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	408.23	492	0.83			
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	بين المجموعات	4.06	2	2.03	2.79	0.062	غير دالة
	داخل المجموعات	357.65	492	0.73			

## الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية سوسن بن زرع

مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن تلك الفروق لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).  
الفروق باختلاف مكان العمل:

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم (ف) غير دالة في بعد: (الثقافة البيروقراطية)، وفي الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في هذا البعد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة.  
كما يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 في الأبعاد: (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)،

### جدول 12

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف مكان العمل

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	1.26	2	0.63	0.86	0.422	غير دالة
	داخل المجموعات	359.98	492	0.73			
الثقافة الإبداعية	بين المجموعات	12.38	2	6.19	6.26	0.002	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	486.80	492	0.99			
الثقافة الداعمة	بين المجموعات	7.09	2	3.54	4.29	0.014	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	406.61	492	0.83			
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	بين المجموعات	5.69	2	2.84	3.93	0.020	دالة عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	356.02	492	0.72			

حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف مكان عمل أفراد العينة. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن تلك الفروق لصالح أفراد العينة الذين يعملون في (عمادة مساندة) فيما يتعلق في بعد الثقافة الإبداعية. ولصالح أفراد العينة الذين يعملون في (كلية نظرية) فيما يتعلق في بعد الثقافة الإبداعية. ولصالح أفراد العينة الذين يعملون في (عمادة مساندة) فيما يتعلق في بعد الثقافة الداعمة.

الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة (ف) غير دالة في بعد: (الثقافة البيروقراطية)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في هذا البعد، تعود لاختلاف مكان عمل أفراد العينة.  
كما يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، وفي الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة

### جدول 13

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	14.41	2	7.21	10.22	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	346.83	492	0.71			
الثقافة الإبداعية	بين المجموعات	16.19	2	8.09	8.25	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	482.99	492	0.98			
الثقافة الداعمة	بين المجموعات	14.55	2	7.27	8.97	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	399.15	492	0.81			
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	بين المجموعات	14.69	2	7.34	10.41	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	347.02	492	0.71			



الازدواجية، مع توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، بما يحقق الأهداف الشخصية للهيئة الإدارية وبما لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية وإمكانات الجامعة، مما يساعد على رسم صورة واضحة لديهن بأن التزامهن التنظيمي سينعكس إيجاباً عليهن وعلى العمل الذي يمارسنه.

8. ضرورة التطوير المستمر لأعضاء الهيئة الإدارية بهدف تحفيزهم ليكون جزءاً من التنظيم وثقافته، مما يساهم في تطوير قدراتهن وتنمية الإحساس باهتمام إدارة الجامعة بهن، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى التزامهن بالعمل في الجامعة والارتباط بها.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

- [1] جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (2004). *إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات*. ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسبوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- [2] عكاشة، أسعد أحمد. (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [3] عبد الإله، سمير يوسف محمد. (2006). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- [4] الرخيمي، ممدوح جلال. (2000). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز. جدة، المملكة العربية السعودية.
- [5] القريوتي، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- [8] عبد اللطيف، عبد اللطيف، ووجودة، محفوظ. (2010). *"دور الثقافة التنظيمية في التنوُّب بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2) ص: 119-156.

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، وفي الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف المؤهلات العلمية لأفراد العينة. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن الفروق لصالح أفراد العينة الحاصلين على (أقل من بكالوريوس).

### 7. التوصيات

في ظل النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. ضرورة التقليل من البيروقراطية في التعاملات داخل جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والتوجه بالثقافة التنظيمية للجامعة تدريجياً إلى الممارسات التنظيمية الداعمة، والإبداعية.
2. ضرورة ممارسة قدر من المرونة من قبل إدارة الجامعة والتحول التدريجي إلى هياكل تنظيمية أفقية أو (Flat Organizational Structure) مما يساعد على تقليل البيروقراطية وسرعة الإنجاز، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة.
3. ضرورة تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة تحقيقها من قبل إدارة الجامعة، وإيجاد الآليات المحفزة لجميع منسوبي الجامعة في الإدارات والوحدات المختلفة للمساهمة الفعالة في تحقيقها، كما توصي الباحثة بضرورة تنظيم العمل وتحديد المهام التفصيلية لكل وظيفة والربط بينهما.
4. ضرورة اتباع سياسات وإجراءات تنظيمية تشجع على الممارسات الإبداعية لدى منسوبي الجامعة، وضرورة توفير قدر من الشفافية في بيئة العمل، والاهتمام بتنمية روح الابتكار لدى أعضاء الهيئة الإدارية نظراً لما له من تأثير على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها بين الجامعات الأخرى.
5. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة والبحث في أسباب تدني الممارسات الداعمة وإيجاد السياسات والإجراءات المناسبة والكفيلة بتقديم الدعم اللازم لأعضاء الهيئة الإدارية.
6. ضرورة تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين لما لها من أهمية وأثر على الإنتاجية، وتحقيق الولاء للجامعة والالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.
7. توفير بيئة عمل تتسم بالوضوح في المهام والمسؤوليات وعدم

- [9] الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [10] العطية، ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [13] حريم، حسين. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط (1)*، عمان: دار الحامد.
- [21] العميان، محمود سليمان. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (1)*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [22] أبو بكر، مصطفى، وطه، السيد حسنين. (2005). *المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الانساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط(1)*، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
- [23] هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1412هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. *مجلة الإدارة العامة، ع (74)*.
- [24] الهواري، سيد، (2002). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21*، مكتبة عين شمس: القاهرة.
- [28] صديقي، أمينة. (2012). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح. الجزائر
- [29] الفراج، أسامة، (2011). *تمودج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السورية*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول. ص: 155-184*
- [31] الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- [32] الشريف. علي فهيد. (2007). *"الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية"*. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- [34] العنزي، بسام مناور. (1425هـ). *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [35] العوفي، محمد بن غالب. (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [36] الفرحان، أمل حمد. (2003). *"الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية"* *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول*.
- [37] عبيدات، ذوقان. وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (1998). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. ط (1)، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ب. المراجع الاجنبية
- [6] Clugston, M., Howell, J. P., and Dorfman, P. W. (2000), "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?". *Journal of Management*, 26(1): 5 – 30
- [7] Wasti, S. A. (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 303 – 321
- [11] Prajogo & Mc Dermott. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operation & Product Management*. 25, 11, 101-113
- [12] Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994), *Organizational Behavior structure and Processes*. 8th ed. Irwin, Homewood, USA.
- [14] Hofstede, G. (1998), "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the

- Behavior*, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners.
- [25] Elsmore, Peter. (2001). *Organizational culture: organizational change*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- [26] Wallach, E. (1983). "Individuals and organization: The cultural match". *Training and Development Journal*, 12: 28-36.
- [27] Daft, R. L. (2001), *Organizational theory and design* (7th Ed.). Cincinnati, OH: Southwestern.
- [30] Dubkevic, L., & Barbas, A., (2010). "The role of organizational Culture in Human Resource Management". *Human Resources Management and Ergonomics Journal*, V.IV
- [33] Meijen, Jolise. (2007). "The Influence of organizational culture on organizational commitment at selected local municipality." Unpublished master thesis, Rhodes University.
- Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19, pp. 477-492.
- [15] Bush, T. (2003), *Theories of Educational Leadership and Management: Third Edition*, London, Sage.
- [16] Chuang, R. Y. Church, and J. Zikic, (2004), "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.
- [17] Wilson, A. (2001), "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.
- [18] Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, London, Sage.
- [19] Aswathappa, K. (2003), *Organizational Behavior*. Publishing House, Bangalore.
- [20] Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). *Organizational*

# PREVAILING ORGANIZATIONAL CULTURE AT PRINCESS NOURAH BINT ABDULRAHMAN UNIVERSITY FROM THE PERSPECTIVE OF THE MEMBERS OF ADMINISTRATIVE BODY

**SAWSAN M. BIN ZARAH**

**Associate Professor**

**Administration of Higher Education**

**Faculty of Education**

**Princess Nourah bint Abdulrahman University**

***ABSTRACT\_** The study aimed to identify the organizational culture at Princess Nourah bint Abdulrahman University (PNU) from the perspective of the administrative body, as well as to identify the degree of variation among members of the study about organizational culture in the university according to (Career grade, years of experience, workplace, and qualifications). The population of the study consisted of (2450) administrative body in the faculties of the university and support deanships. The researcher used the descriptive approach and distributed a questionnaire to 30% of the study population. The responses that were obtained reached (495), which represents 20% of the study population. The study found the following results: (74.5%) study sample sees that the prevailing organizational culture in (PNU) was the bureaucratic culture. There were statistically significant differences between the study sample responses about the prevailing organizational culture in the following Dimensions: (bureaucratic culture, creative culture, supportive culture), belonging to different Career grade and years of experience. There were statistically significant differences between the study sample responses about the prevailing organizational culture in the following Dimensions: (bureaucratic culture, creative culture, supportive culture), belonging to different educational qualifications for members of the sample. And There were statistically significant differences between the study sample about the prevailing organizational culture in Dimensions: (creative culture, supportive culture), belonging to different workplace for members of the sample.*

***KEYWORDS:** Organizational Culture, Higher education, Princess Nourah bint Abdulrahman University.*