

## تحليل الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لجامعة كفر الشيخ باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI): دراسة ميدانية

د.السعيد السعيد بدير\*

د. فريدة إبراهيم رمضان\*

### المستخلص

تتعرض الجامعات في أنحاء العالم خلال العقود القليلة الماضية لضغوط متزايدة للتكيف بسرعة مع التغيرات المجتمعية المختلفة، هذا بالإضافة إلى ما تواجهه الجامعات أيضا من مظاهر التنافسية الدولية، الأمر الذي دفع الجامعات للبحث عن طرق تمكنها من التعرف على التغييرات المطلوبة، والثقافة التنظيمية كمفهوم تقوم على فهم وتحليل العوامل التي تساعد الجامعات على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وكذلك تعيينها على الاندماج داخليا، فهي بمثابة إطار عمل أو دليل يعزز عمل الجامعة من حيث الأداء والفعالية والموقع التنافسي.

تهدف جامعة كفر الشيخ كواحدة من الجامعات المصرية إلى توفير بيئة أكاديمية مساعها الأساسي رعاية الأبداع والتميز، كما تسعى الجامعة أيضا لتحقيق مكانة مرموقة ترفع دائما شعار التغيير، ومن ثم يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ، وكذلك التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوب توافرها مستقبلا بها، كما يهدف البحث أيضا إلى التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة التي تساعد قادة الجامعة في تغيير المظاهر غير المرغوبة إلى المظاهر المفضلة لأبعادها الثقافية المختلفة وذلك بناء على رؤى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.

بناء على طبيعة البحث وأهدافه طبق الباحثان المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات من أعضاء هيئة الدراسة باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) للإجابة على أسئلة متعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بجامعة كفر الشيخ وكذلك الوضع المفضل لها. ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث أن الثقافة الهرمية أو البيروقراطية تعد هي النمط الثقافي السائد بجامعة كفر الشيخ، كما تشير النتائج أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية المفضلة لدى أفراد هيئة الدراسة هي ثقافة القبيلة (العشيرة).

اقترح البحث مجموعة من الإجراءات من أبرزها عمل قادة الجامعة على تهيئة وخلق مناخ للتغيير من خلال الاتفاق على أن الوضع المفضل لثقافة الجامعة التنظيمية هو ثقافة القبيلة (العشيرة)، ووضع خطط تتبع تحقيق مظاهر أبعاد هذه الثقافة بداخل الجامعة، وتوظيف آليات مثل الاختيار المهني والحراك المهني المساعد والتنشئة الاجتماعية والتدريب وكذلك استخدام الجامعة لمؤسسيها القدامى في ترسيخ المظاهر الثقافية المرغوبة. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - نموذج القيم التنافسية - أداة تقييم الثقافة التنظيمية - جامعة كفر الشيخ.

### Analysis of the Prevailing and Preferred Organizational Culture of Kafrelsheikh University using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): A Field Study

Dr.Elsaid Elsaid Bedair Soliman Dr.Farida Ibrahim Ramadan

### Abstract

Over the past few decades, universities around the world are under increasing pressure to adapt quickly to various societal changes, in addition to the aspects of international competitiveness that universities are also facing, which prompted universities to search for ways to enable them to identify the required changes. Organizational culture as a concept based on understanding and analyzing the factors that help universities adapt to the surrounding environmental conditions as well as help them to integrate internally. It serves as a framework or guide that enhances the university's work in terms of performance, effectiveness and competitive position.

Kafrelsheikh University, as one of the Egyptian universities, aims to provide an academic environment whose primary endeavor is to foster creativity and excellence. Preferred and desirable

- ◆ أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة كفر الشيخ .
- ◆ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة كفر الشيخ .

ones to be available in the future, and the research also aims to reach a set of proposed procedures that help university leaders change unwanted aspects to preferred aspects of their different cultural dimensions, based on the visions of faculty members and their assistants.

Based on the nature and objectives of the research, the researchers applied the Descriptive Approach by collecting data from the members of the study sample using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to answer questions related to the reality of organizational culture at Kafrelsheikh University as well as its preferred situation. One of the most important findings of the research is that the hierarchical or bureaucratic culture is the prevailing cultural pattern at the University of Kafrelsheikh. The results also indicate that the preferred organizational culture for the members of the study sample is the culture of the tribe (dan).

The research suggested a set of procedures, most notably the university leaders' work to create a climate for change by agreeing that the preferred mode of the university's organizational culture is the culture of the tribe (dan). Also to develop plans that allow achieving aspects of the dimensions of this culture within the university, and employing mechanisms such as professional choice, professional mobility Rising, socialization and training, as well as the university's use of its old founders in consolidating desirable cultural manifestations.

**Keywords: Organizational Culture - Competing Values Framework (Cvf) - Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) – Kafrelsheikh University □**

## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية تعرضت الجامعات في أنحاء العالم لضغوط متزايدة للتكيف بسرعة مع التغيرات الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية، والسياسية، هذا بالإضافة إلى ما تواجهه الجامعات أيضا من مظاهر التنافسية الدولية، كل ذلك دفع الجامعات للبحث عن طرق تمكنها من التعرف على التغييرات المطلوبة، والثقافة التنظيمية كمفهوم تقوم على فهم وتحليل العوامل التي تساعد المنظمات ومنها التعليمية كالجامعات على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وكذلك تعيينها على الاندماج داخليا، فهي بمثابة إطار عمل أو دليل يعزز عمل المنظمة التعليمية من حيث الأداء والفعالية والموقع التنافسي.

ظهرت أولى الأعمال العلمية عن الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات، وكان ظهور هذا المصطلح نتيجة للمتغيرات الجديدة آنذاك التي أثرت في علم الإدارة، مثل تزايد تأكيد المنظمات على تأثيرات البيئة الخارجية، والتقدم العلمي والتكنولوجي، ونمو مستويات التعليم، والتغيرات في تحفيز العاملين وغيرها. وقد مر تناول مصطلح الثقافة التنظيمية في الكتابات العلمية بثلاثة اتجاهات سمي الأول "بالسلوكي" الذي تناول قوانين وأسس تكوين القيم والمعايير المشتركة لسلوك العاملين. أما الاتجاه الثاني فسمى "بمدرسة الأداء" الذي ركز على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العمل والمنظمة ككل. وسعى ممثلو الاتجاه الثالث "مدرسة النمذجة" إلى تطوير نماذج يمكن من خلالها تشكيل الثقافة التنظيمية وتنميتها، واقترح طرق لتقييمها، وتصنيف أنواعها وغير ذلك<sup>(1)</sup>.

(<sup>1</sup>) Almira R. Bayanova, et. al. (2019): A Philosophical View of Organizational Culture Policy in Contemporary Universities, *European Journal of Science and Theology*, Vol. (15). No. (3), PP. 126-127.

تتشكل الثقافة بداخل المنظمة نتيجة تأثير العديد من العوامل فلا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة أخرى حتى لو تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ومنها عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، والقيم والمعتقدات، وأسلوب القيادة<sup>(٧)</sup>. ومنذ بداية الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية أشار (Tierney) الى أن التعمق في معرفة ثقافة المنظمة يمكن المهتمين بدراستها من<sup>(٣)</sup>:

- النظر في الصراعات الحقيقية أو المحتملة عن قرب وليس في عزلة عما يحدث بالفعل بداخل المنظمة التعليمية.
- التعرف على التناقضات الهيكلية أو التشغيلية التي قد تشير الى وجود توترات بداخلها.
- تنفيذ وتقييم القرارات اليومية بوعي شديد لدورهم وتأثيرهم في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- فهم الأبعاد الرمزية لكافة القرارات والأفعال المتخذة بداخل المنظمة.
- الوقوف على السبب وراء اختلاف تصورات المجموعات المختلفة بداخل المنظمة عن أدائها المؤسسي.

لقد زاد الاهتمام بمفهوم تحليل الثقافة التنظيمية نظراً لما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في استخدام القيم الثقافية في الإدارة، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، وكذلك الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة الى شيوع المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>(٤)</sup>. ومن ثم فالاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة (للجامعات) إنما يعنى التركيز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية فقط بداخل الجامعة على الرغم من أنه لا يمكن إنكار التداخل بين الجانبين وأهميتهما في العمليات التنظيمية<sup>(٥)</sup>. كذلك يمثل الاهتمام بثقافة الجامعة جانباً هاماً في بيئتها الداخلية التي تسهم في وحدة تنظيم الجامعة وتكاملها وتطلعها للمستقبل، فمن خلال انتماء أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول عناصرها، كالقيم والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، والأساليب الخاصة بها، تصبح هذه العناصر ملازمة للسلوك الوظيفي العام ومرتبطة به<sup>(٦)</sup>.

وعليه فلكل جامعة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها والتي ترسم إطاراً يوضح طريقة أداء العمل بداخلها فتقييم وتحليل الثقافة التنظيمية للجامعة تعتبر بذلك خطوة مبدئية وهامة جداً في الوقت نفسه لتشخيص وقياس أدائها وفعاليتها. فكلما كانت ثقافة الجامعة التنظيمية للجامعة قوية كلما كانت أكثر فعالية. حيث تمثل الثقافة التنظيمية بمثابة عنصراً هاماً في تصميم استراتيجية عمل المنظمة لتأثيرها في كل من السلوك الإداري

(١) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣١٤.

(٣) William G. Tierney (1988). organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials, The Journal of Higher Education, Jan. - Feb., Vol. (59), No. (1), p. 6.

(٤) على عبدالله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ٢٠-٢١ مايو ٢٠٠٢، ص ٩.

(٥) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢٢٥.

(٦) نجوى عبد الحميد دراوشة: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلد (٤٤)، ص ١١٠.

والتنظيمي، الأمر الذي يتطلب التكيف معها عند وضع استراتيجيات عمل المستقبل وكذلك تؤخذ في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرارات.

ولقد ظهرت عدة دراسات تهتم بدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية وتتيح للمنظمات آليات تستخدمها لتقييم ثقافتها لعل أوسعها تطبيقا وانتشارا نموذج القيم التنافسية Competing Values Framework (CVF) الذي قدمه (Cameron & Quinn 2006) لتحليل ثقافة المنظمة (الجامعة) وتوضيح مدى استقرارها ومرونتها وكذلك توضيح مدى تركيزها خارجيا أم داخليا ومن ثم يميز ثقافة المنظمة لواحدة من أربعة أنواع وهي ثقافة القبيلة (العشيرة)، وثقافة الابداع، وثقافة السوق، وثقافة التسلسل الهرمي. ويعد هذا النموذج بمثابة وسيلة للمنظمة تمكنها من معرفة مظاهر أبعادها الثقافية ليكون ذلك بمثابة نقطة أساسية تمكنها من إحداث التغيير والتحسين. حيث يصف النموذج ثقافة المنظمة المرنة المركزة داخليا بأنها ثقافة القبيلة (العشيرة) بالمقارنة فإن ثقافة المنظمة ذات التنظيم المستقر والمركز داخليا بأنها ثقافة التسلسل الهرمي، أما المنظمة التي تركز على الخارج وتتسم بالمرونة فهي تمثل الثقافة الإبداعية، وينظر لثقافة المنظمة المستقرة والمركزة خارجيا بأنها ثقافة السوق<sup>(7)</sup>. وقد بنى العالمان أداة لتقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument على الأسس التي قدمها نموذج (CVF) حيث تقوم الأداة بتجميع تصورات العاملين بالمنظمة حول المظاهر المختلفة لأبعادها الثقافية سواء في الموقف الحالي للمنظمة أو في الموقف المفضل لها من قبل العاملين، ومن ثم تمكن هذه البيانات النوعية المجموعة قادة المنظمة من تغيير نمط الثقافة التنظيمية الغير مقبول الى النمط المفضل<sup>(8)</sup>.

وحيث تعد جامعة كفر الشيخ إحدى الجامعات المصرية التي تركز من خلال خططها الاستراتيجية على جودة التعلم بها والابتكار في بحثها العلمي حتى تكون بيت خبرة متميز للبحوث والاستشارات العلمية، كما أن هدف الجامعة الأساسي هو توفير بيئة أكاديمية مساعها الأساسي رعاية الابداع والتميز، كما تسعى الجامعة أيضا لتحقيق مكانة مرموقة ترفع دائما شعار كونها رائدة التغيير<sup>(9)</sup>، وبالتالي يسعى البحث الحالي الى مساعدة قادة الجامعة على إحداث التغيير المطلوب من خلال تطبيق أداة (OCAI) واستخلاص آراء عينة الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية الجامعة المختلفة عن الوضع الحالي والوضع المفضل لثقافة الجامعة التنظيمية، وكذلك من خلال وضع البحث لمجموعة من الآليات المقترحة التي ستكون بمثابة الأساس الذي يمكن لقادة الجامعة من خلاله تحقيق تميزها المرغوب دائما من خلال سيد الفجوة الثقافية بين ثقافة الجامعة التنظيمية الحالية وبين الثقافة المفضلة مستقبلا وكذلك أيضا من خلال تثبيت البيئة الثقافية المرغوبة للجامعة لتكون هي ثقافتها التنظيمية المميزة.

### مشكلة البحث

تجمع نتائج معظم الدراسات السابقة التي يعرضها البحث الحالي أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل المحددة لنجاح أو فشل الجامعات وأن هذه العوامل جميعها تقع تحت مظلة مفهوم الثقافة التنظيمية. فعلى أساس الثقافة التنظيمية بالجامعة تبنى خططها

(7) Tianyuan Yu & Nengquan Wu (2009): A Review of Study on the Competing Values Framework, *International Journal of Business and Management*, Vol. (4), No. (7), pp. 37-38.

(8) Grzegorz Wudarzewski (2018): Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish Conditions, *Central and Eastern European Journal of management and Economics*, Vol. (6), No. (1), pp. 81-83.

(9) Available at: [https://kfs.edu.eg/display\\_dep.aspx?topic=12356&dep=1143](https://kfs.edu.eg/display_dep.aspx?topic=12356&dep=1143)

الاستراتيجية، ويحدد أسلوب القيادة وطريقة العمل بها، وكذلك طريقة تفاعل الجامعة مع البيئة التي تعمل فيها، هذا كله من جانب، ومن جانب آخر، فمن الأخطاء الشائعة في المنظمات (الجامعات) التي ترغب في التطوير أنه لا توجد وجهة نظر مشتركة بداخلها حول من أين تبدأ المنظمة (الجامعة)؟ وأيضا تحديد كيف ستختلف الحالة السائدة بها عن الحالة المستقبلية المثالية المرغوبة؟ ففي كثير من الأحيان تطلق المنظمات غير الناجحة مبادرات تغيير دون النظر في الحاجة الى تطوير حالة الثقافة الحالية، وكذلك عدم الاهتمام للوصول الى اجماع على ما يعنيه التغيير المقصود وما لا يعنيه<sup>(١٠)</sup>.

بناء على ما سبق وفي ظل ما تعانيه المنظمات الجامعية في مصر من العديد من المشكلات الإدارية كالبيروقراطية والروتين والجمود والالتزام باتباع الصيغة الرسمية، ومن ثم فالمنظمات الناشئة للتطور والابداع عليها مواجهة هذه المشكلات أولا<sup>(١١)</sup>. بالإضافة الى توجه رؤية جامعة كفر الشيخ بأن تكون "جامعة رائدة محليا واقليميا ودوليا في التعليم والبحث العلمي وقيادة وتنمية المجتمع ومتميزة في صناعة المعرفة"<sup>(١٢)</sup> ومن ثم فالجامعة بحاجة الى قيادات ملمة بواقع ثقافتها التنظيمية حتى تكون قادرة على تحقيق توجه الجامعة. وأيضا في ظل ندرة الدراسات المصرية التي تناولت ثقافة جامعة كفر الشيخ بالتحليل والدراسة (على حد علم الباحثين) وفي ظل وفرة الدراسات الأجنبية التي تؤكد على أهمية وفاعلية استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في مساعدة جامعاتهم لتوفير بيئة ثقافية تدفع الجامعة دائما للتميز (كما يتضح في عرض الدراسات السابقة الأجنبية)، يتبين من جميع ما سبق أن هناك ضرورة لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية لجامعة كفر الشيخ الراغبة في التطوير والتميز، فالحال الحالي يركز على تحليل ثقافة الجامعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء نموذج القيم التنافسية (CVF) وباستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لمعاونة قادة الجامعة على تحقيق رؤية الجامعة من خلال تنفيذ الآليات التي توفر البيئة التنظيمية المفضلة ومن ثم تحقق رؤية الجامعة في التميز. وتتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية للجامعات؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة (الوضع الحالي) لجامعة كفر الشيخ من خلال آراء أفراد العينة؟
- ما الوضع المفضل للثقافة التنظيمية بجامعة كفر الشيخ من خلال آراء أفراد العينة؟
- ما مدى الفجوة بين الوضع الحالي للثقافة التنظيمية بجامعة كفر الشيخ والوضع المفضل لها؟
- ما الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها قيام قادة جامعة كفر الشيخ بتغيير مظاهر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (التي قد تكون غير مفضلة) الى مظاهر أبعاد الثقافة التنظيمية المفضلة للجامعة؟

(10) Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3<sup>rd</sup> ed.), San Francisco: John Wiley & Sons.

(11) ماهر أحمد حسن محمد و عمر محمد محمد مرسى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٢٨)، ع (٢)، ٢٠١٢م، ص ٢٧٣.

Available at: [https://kfs.edu.eg/display\\_dep.aspx?topic=1054&dep=1143](https://kfs.edu.eg/display_dep.aspx?topic=1054&dep=1143) رؤية ورسالة جامعة كفر الشيخ (12)

## أهداف البحث

يرمى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ.
- التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوب توافرها مستقبلاً بجامعة كفر الشيخ لدى أعضاء العينة.
- التوصل الى مجموعة من النتائج والإجراءات المقترحة التي تساعد في تغيير أبعاد الثقافة التنظيمية غير المرغوبة الى الأبعاد المفضلة بناء على رؤى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

## أهمية البحث

- تناول البحث لموضوع الثقافة التنظيمية والذي يعد من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة المؤثرة في مدى نجاح المنظمات وتحديد مدى قدرتها على الإبداع وتحقيق المنافسة.
- يأمل الباحثان في أن النتائج التي يتم التوصل اليها تفيد القادة والمسؤولين بجامعة كفر الشيخ في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية للجامعة والواقع المفضل لها من قبل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكذلك في الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في توفير البيئة المنافسة والمحفزة للابتكار والإبداع.

## حدود البحث ومجاوره

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث داخل جامعة كفر الشيخ.
- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين بكلية جامعة كفر الشيخ.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.
- الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي أبعاد الثقافة التنظيمية الستة المتمثلة في:
  - ❖ السمات المهيمنة
  - ❖ أسلوب القيادة العام بالجامعة
  - ❖ إدارة العاملين
  - ❖ عامل تماسك الجامعة
  - ❖ الأهداف الاستراتيجية
  - ❖ معيار النجاح
- وتتمثل محاور البحث الرئيسية في:
  - ❖ المحور الأول: الإطار العام للبحث
  - ❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للجامعات (إطار نظري)
  - ❖ المحور الثالث: الدراسة الميدانية
  - ❖ المحور الرابع: الإجراءات المقترحة

## مصطلحات البحث

تتمثل مصطلحات البحث الحالي في مصطلحين أساسيين وهما الثقافة التنظيمية وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) واللذان يعرفان كالتالي:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والأعراف وقواعد السلوك التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهي تحدد الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة<sup>(١٣)</sup>.

أما عن أداة تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) فهي عبارة عن أداة للتقييم الذاتي مصممة لتطبيقها على الأفراد للرد على أسئلة حول بعدين رئيسيين يميزان معايير فعالية المنظمة التي تكون بمثابة حالة تنبؤيه عن ثقافة المنظمة. ويميز أحد البعدين بيم مرونة وديناميكية المنظمة، ويميز البعد الثاني بين التوجه الخارجي والتمايز والتنافس وبين التوجه الداخلي والتكامل والوحدة. حيث يشكل هذان البعدان أربعة أرباع، تمثل أربع قيم أساسية وهي (القبيلة، الأبداع، السوق، التسلسل الهرمي). وتشكل أسئلة (OCAI) في ستة أبعاد يطلب من المستجيبين تقسيم (١٠٠) نقطة بين هذه البدائل الأربعة اعتمادا على مدى تشابه كل بديل مع منظمته، مما يعطوا أعلى مرتبة للبديل الأكثر تشابها مع منظمته، وتطلب الأداة من المستجيبين الرد على الأسئلة مع مراعاة الثقافة التنظيمية الحالية (الآن)، وعند الانتهاء، يطلب منهم العودة والرد على نفس العناصر الستة أثناء التفكير في المتطلبات المستقبلية للبيئة التنظيمية، والفرصة التي يجب أن توفرها المنظمة مستقبلا<sup>(١٤)</sup>.

## منهج البحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، يستخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يسعى لفهم الظاهرة التربوية موضع الدراسة من خلال الحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة واستنباط كافة العلاقات الهامة وتفسيرها<sup>(١٥)</sup>. ومن ثم يتضمن المنهج الوصفي جمع البيانات لاختبار فروض أو الإجابة على أسئلة متعلقة بالموضع الراهن موضع الدراسة، فالبحث وفق هذا المنهج يعتبر بمثابة استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وكشف كافة جوانبها، وكذلك تحديد العلاقات المختلفة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى<sup>(١٦)</sup>.

وبناء على ما سبق يقوم الباحثان بجمع البيانات والمعلومات عن الثقافة التنظيمية وأهدافها وخصائصها ووظائفها والنظريات المفسرة لها وأبعادها، وكذلك استخلاص واقع الثقافة التنظيمية بجامعة كفر الشيخ من خلال استخدام أداة من أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة. كما ساعدت الاستبانة في التعرف على الوضع المفضل للثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال التحليل الإحصائي وتفسيره للبيانات المجمعة.

(١٣) شارلت وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، ج١، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠١١م، ص ٦٥٠.

(١٤) Samuel N. J. David et.al.(2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument, International Conference on Management and Information Systems, September 21-22, pp. 182-188. □

(١٥) ديوبولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، طه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩٤م، ص ٣٣٣.

(١٦) عزيز حنا داود، وآخرون: مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩١م، ص ١٤١.

## الدراسات السابقة

رتب البحث الحالي في عرضه الدراسات والبحوث السابقة من الأقدم الى الأحدث وذلك لإيضاح التطور في تناول ودراسة الموضوع محل الدراسة، كما قسم البحث الدراسات السابقة الى محورين أساسيين:

- أ- الدراسات السابقة العربية
- ب- الدراسات السابقة الأجنبية
- أ- الدراسات السابقة العربية:

١- "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"<sup>(١٧)</sup>

هدف البحث الى قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى جامعة كربلاء، من خلال قياس القيم الثقافية السائدة في الجامعة باستخدام أداة (OCAI)، حيث قام الباحثان بقياس القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلا من قبل أعضاء جامعة كربلاء باستخدام نفس الأداة، وكذلك تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للجامعة والعمل على تحديد الإجراءات الكفيلة بمعالجة الفجوة.

وتوصلت نتائج البحث أن أفراد عينة البحث يؤكدون عدم توفر المظاهر الثقافية المميزة للثقافة الإبداعية داخل الجامعة، وكذلك بأن الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويره محدود ضمن قيم وثقافة الجامعة. كما أكدت النتائج أيضا أن الثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض البيروقراطية هي السائدة، وأن أفراد العينة يرغبون بأن تسعى الجامعة الى تغيير الثقافة المهيمنة لديهم لأنها لا تلائم طبيعة عمل المنظمة مستقبلا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فعلى الجامعة أن تتحول من الهرمية الى ثقافة القبيلة فالتركيز يبقى داخلي لكن التغيير يحدث على مستوى التحول من التوازن والاستقرار الى التميز والابداع. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء عملية تغيير ثقافي بالجامعة خلال الفترة الزمنية القادمة بما يحقق النتائج التي توصل اليها البحث.

٢- "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"<sup>(١٨)</sup>

هدف البحث الى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والعاملين بما يساهم في رفع كفاءة جامعة أسيوط وزيادة كفاءتها التنافسية.

وتبلورت أسئلة البحث في: ما طبيعة الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأبعادها؟ ما مفهوم الإبداع الإداري وما مستوياته ومراحله؟ ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بجامعة أسيوط؟ إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط؟ ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية؟

(١٧) عامر على العطوى و الهام ناظم الشيباني: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٢)، ع (٤)، ٢٠١٠م، ص ٣٧-٦٥.

(١٨) ماهر أحمد حسن محمد و عمر محمد محمد مرسى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٢٨)، ع (٢)، أبريل ٢٠١٢، ٢٦٩-٣٣٣.



استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة البحث، وتوصل البحث الى وضع تصور مقترح يهدف الي تحسين واقع الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط. اقترح البحث الاهتمام بعدة آليات لتحقيق أهداف التصور من أهمها التركيز على دور الإدارة العليا بالجامعة في بناء ثقافة تنظيمية قوية وبناءة، وتوفير بيئة عمل داعمة للثقافة التنظيمية.

٣- "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية"<sup>(١٩)</sup>

تمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، وأيضا تحديد درجة اختلاف أفراد عينة البحث حول نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل. بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة نحو (١١٨) فردا بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لدراستها، وقامت بتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستجابات نحو (٨٧) استجابة والتي تمثل نحو (٧٣,٧%) من مجتمع الدراسة.

توصل البحث الى عدد من النتائج من أبرزها أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي الثقافة السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وهي تعنى التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال، والالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة، والرقابة والمتابعة المستمرة. كما أكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من وجهة نظر قيادات الكليات، وأكثر عناصرها تواجدا هو تشجيع الإدارة لموظفيها على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة، والتركيز على الجانب الإنساني في العمل، واتصاف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وقيامها على الدعم والمساندة. وأتت الثقافة التنظيمية الإبداعية في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر قيادات الكلية وكان أكثر فقراتها تواجدا هو أن التحديات التي يواجهها العاملون توفر فرصا لهم للتعلم والنمو. وأكدت النتائج أيضا على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية السائدة في بعد الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة وأرجعتها الباحثة الى اختلاف طبيعة عمل أفراد عينة البحث وكانت هذه الفروق لصالح رئيسات الأقسام.

٤- "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"<sup>(٢٠)</sup>

ركز البحث الحالي على تحديد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة، وتشخيص دورها في بناء منظمة عاملة فاعلة، حيث هدف البحث الى تحديد ماهية المنظمة والبنية التنظيمية، وتحديد المضامين والدلالات النظرية للثقافة التنظيمية في المنظمات العامة، وكذلك بيان دورها في منظمة فاعلة. اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة البحث. تبلورت أسئلة البحث في هل للثقافة التنظيمية دور مهم في تعزيز وبناء منظمة عاملة فاعلة؟ وتوصلت البحث الي مجموعة من النتائج من أهمها أن المراجعة النظرية للبحث أكدت على أن التغيير الذي شهده البناء التنظيمي عبر مراحل التطور الممتدة من ١٩٠٠م حتى الآن والى اقترن بتطور هائل في النظريات والفلسفات الخاصة بالمنظمة والتنظيم لا ينفي حقيقة أن البناء المنظمي لأغلب منظمات الخدمة العامة لازال قائما على النمط البيروقراطي الصارم، كما أكد البحث أيضا على أن تشكل القيم الثقافية ركنا أساسيا في المنظمات العامة كونها تتضمن

(١٩) سوسن بنت محمد بن زرعمة: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٤)، الجزء (٤)، ٢٠١٥، ص ص ٨٤٨-٨٠٩.

(٢٠) منى حيدر عبد الجبار الطائي: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٧)، ع (٣)، سبتمبر ٢٠١٧، ص ص ٥٩-٧٩.

التطبيق للمبادئ الأخلاقية لتوجيه العاملين بهذه المنظمات فهي تؤدي الى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وممارسات عمل العاملين.

وقد أوصى البحث بعدة توصيات أهمها ضرورة الالتزام بالقيم الثقافية في طبيعة أنشطتها وعملياتها المتنوعة الخاصة بكل منظمة، وكذلك ضرورة إرساء الفكر الاستراتيجي لبعيد الثقافة التنظيمية الذي يؤكد على أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات المنظمة وقراراتها جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء منظمة فاعلة.

5- "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"<sup>(٣١)</sup>

تعددت أهداف البحث حيث تمثلت في تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها. كما اشتملت أهداف البحث على تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وكذلك أيضاً في تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتمثل الهدف الأخير لهذا البحث في حث منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين نحو رفع مستوى أداء المنظمات وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف البحث أثار الباحثون عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS). ومن أبرز النتائج التي توصل اليها البحث، وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وإن دل ذلك فإنما يدل على أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم وفاعل في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

ومن أبرز توصيات البحث ضرورة قيام الوزارة بعمل مسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل وذلك بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة الخارجية المحيطة بها. كما أوصى البحث بضرورة توجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية نظراً لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

#### ب- الدراسات السابقة الأجنبية:

١- "الثقافة التنظيمية بالتعليم العالي: التعلم من الأفضل"<sup>(٣٢)</sup>

ركز البحث بداية على أن مؤسسات التعليم العالي تختلف عن منظمات الأعمال من حيث الرسالة، والبيئة الخارجية، ووسائل تحقيق الأهداف، وصورة المنظمة، والعمليات الإدارية، والعلاقات بين الأشخاص والقيادة) ، ومن ثم تناول البحث عناصر الثقافة التنظيمية المحددة لهوية مؤسسات التعليم العالي. حاول البحث الإجابة على مجموعة من الأسئلة تمثلت في: لماذا توجد المؤسسة؟، كيف تصل المؤسسة الى أهدافها ورسالتها؟، ماذا تقدم المؤسسة لجمهورها

(٣١) خالدية مصطفى عبدالرازق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، *المجلة العربية للإدارة*، مج (٣٩) ، ع (١) ، مارس ٢٠١٩، ص ص ١٥١-١٧٨.

(٣٢) Adela Coman and Catalina Bonciu (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, Vol. (3), No.(1), pp. 135-145.

الداخلي والخارجي؟ للإجابة على هذه الأسئلة قام البحث بتحليل ستة عناصر وهي (المهمة، والهيكل، والحوكمة، وعمليات صنع القرار، والتدريس، والبحث) لكل من جامعتي (هارفارد) و (بوخارست، رومانيا) في دراسة مقارنة، سعيًا خلف الثقافة التنظيمية الأفضل.

أكد البحث في نتائجه على أن من أهم الدروس التي يتعلمها كلا من الأكاديميون والإداريون بجامعة (بوخارست) من الأفضل (جامعة هارفارد) تتمثل في الحاجة إلى إعادة التأكيد على الاهتمام بخدمة الطلاب وتعليمهم باستخدام جميع الأدوات الضرورية لمساعدتهم في العثور على طريقهم في الحياة كأفراد منجزين ومهنيين ومواطنين. كذلك الإجابة على السؤال المتعلق بسبب وجود جامعة (بوخارست) كمؤسسة للتعليم العالي قد يلهم طلابها ويساعد جميع أعضائها في تطوير عامل الثقة بينهم الذي بدوره يعزز من تماسك المؤسسة.

٢- "نوع الثقافة التنظيمية بالجامعات التركية باستخدام (OCAI): توقعات الطلاب"<sup>(٢٣)</sup>  
هدف هذا البحث الى تحديد تصورات الطلاب عن نوع الثقافة التنظيمية الحالية في أربع جامعات تركية عامّة، كما هدف أيضا الى هدف آخر مستقبلي - بعد تحقيق الهدف التشخيصي الأول - يتمثل في مساعدة الباحثين وصانعي القرار على الفهم العميق للأوضاع الحالية لهذه الجامعات، ومن ثم تقديم توصيات لتغيير الثقافة التنظيمية والتجديدات التربوية.

اعتمد هذا البحث على استخدام طريقتين لجمع البيانات، الطريقة الأولى (الكمية) والتي اعتمدت على تطبيق (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument على (٩٦٤) طالبا بمرحلة البكالوريوس. أما الطريقة الثانية (النوعية) تمثلت في إجراء الباحثان لعدد (١٩) مقابلة شبه منظمة، وذلك للمتابعة والتحقق من نتائج البحث. توصل البحث الى عدد من النتائج من خلال المسح والمقابلات لعل أهمها أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيما يتعلق بالطلاب في الجامعات التركية محل الدراسة هي ثقافة التسلسل الهرمي متبوعا بثقافة السوق.

٣- "رؤية الطالب للثقافة التنظيمية بالجامعة الحديثة"<sup>(٢٤)</sup>  
اعتمد البحث على عمل مسح لعينة من (١٦٩) طالب بجامعة (Chelyabinsk) وهي إحدى جامعات الاتحاد الروسي لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بهذه الجامعة من وجهة نظر الطلاب، واستخدم البحث مقياس تقييم الثقافة التنظيمية في ذلك. وأكد البحث على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية لها تأثير بشكل عام على تنمية الطلاب وتشكيل صفاتهم الشخصية، بالإضافة الى أنها هي المحددة لنجاح واستقرار الجامعة في بيئتها التنافسية. كل ذلك يؤكد أن ثقافة الجامعة التنظيمية أثرها على مختلف الحياة الطلابية من منطلق أن الطلاب هم حاملو خصوصيات الثقافة والتقاليد والقيم وكذلك الصورة العامة للجامعة ليس فقط أثناء دراستهم ولكن لبعدها سنوات عديدة من تخرجهم.

أكدت نتائج تحليل البيانات للعينة العشوائية أن الثقافة التنظيمية لهذه الجامعة من وجهة نظر طلاب العينة من النوع القبلي، حيث تنطوي ثقافة العشيرة السائدة هذه على علاقات ودية بين الطلاب كما تؤكد على التماسك بين الطلاب. واعتبر البحث أن نتائجه تعد مادة أولية لبناء صورة لاحقة عن الثقافة التنظيمية بشكل عام للجامعة والتي من شأنها أن تزيد من القدرة التنافسية للجامعة في سوق العمل، حيث تتجه لتحقيق ذلك من خريجي المستقبل.

(23) Aysun Caliskan and Chang Zhu (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students, Journal of Education Culture and Society, No. (2), pp 270-292.

(24) Yana Sizova and Diana Tsiring (2020): Student Vision of Organizational Culture, 50<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – Chelyabinsk, 13-14 February 2020, Book of Proceedings, pp. 525-529.

#### ٤- "تحليل الثقافة التنظيمية للجامعات الريادية في ماليزيا"<sup>(٢٥)</sup>

اعتمد البحث على فحص وتحليل المجالات المحددة للثقافة التنظيمية للجامعات الماليزية (المصنفة عالمياً) أو الريادية، وذلك من حيث القيم المحورية لهذه الجامعات، اتجاهاتها، فعاليتها الادارية، الابتكارية، التركيز على العميل، وكذلك السياسات المؤسسية بها. تكونت عينة الدراسة من (١٤٤٠) طالبا جامعيًا تم اختيارهم عشوائيا من كليات مختلفة بأربع جامعات ريادية في منطقة (كوالالمبور) بماليزيا.

توصل البحث الى أن المجالات الثقافية المحورية في الجامعات الريادية تمثلت في السياسات المؤسسية، مسألة التمكين، سلوك توجيه الفريق، وتنمية قدرات الطلاب. كما توصلت الدراسة أيضا أن الطلاب بالجامعات الريادية الحكومية كانوا أكثر رضا عن الثقافة التنظيمية لحرهم الجامعي أكثر من الطلاب الآخرين بالجامعات الريادية الخاصة. الى جانب ذلك أكد البحث على أن المساواة والنزاهة الأكاديمية والتعددية الثقافية كانت من أهم وأبرز النتائج المتعلقة بالسياسات المؤسسية. وبناء على ذلك أشار البحث الى أن الكليات والجامعات الجديدة، سواء حكومية أو خاصة، بماليزيا أو بالدول الأخرى، ربما تستخدم نتائج هذا البحث لتطوير ثقافتها التنظيمية من أجل الوصول للتصنيف العالمي في المستقبل.

#### ٥- "مقياس الثقافة التنظيمية التنبؤية، والعلائقية، والميسرة: دراسة تجريبية بست كليات مختارة بجامعة دلهي"<sup>(٢٦)</sup>

هدف البحث الى وضع مقياس أكثر شمولية لقياس مفهوم الثقافة التنظيمية. اعتمد البحث على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع للوقوف على المتغيرات المحتملة التي قدمها الباحثون السابقون، كما اعتمد ايضا على عمل مسح تجريبي وعمل مقابلات وجهًا لوجه مع الخبراء المتخصصين حول موضوع الثقافة التنظيمية حتى يتثنى للمؤلفين تصميم أداة لقياس الثقافة التنظيمية بالكليات موضوع الدراسة.

تضمنت إجراءات البحث تصميم استبياناً مكوناً من (١٧) عبارة وتوزيعه على (٢٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة دلهي. تضمن الاستبيان ثلاثة متغيرات وهي الثقافة التنبؤية (DC) Developmental Culture والثقافة العلائقية (RC) Relational Culture والثقافة التسهيلية (FC) Facilitating Culture، وتبنى البحث مسمى (DRF) للإشارة الى هذه الأنواع الثلاثة معا من الثقافة التنظيمية.

أكدت نتائج البحث أن معدل الثقافة التنبؤية معتدل بمتوسط درجة (٣.٣) على مقياس (١-٥)، ومن ثم أوصى البحث بالتأكيد على (DC) من خلال زيادة التركيز والاستثمار في المهارات ببرامج أعضاء هيئة التدريس. كما أشارت النتائج الى أن درجة (RC) أيضا معتدلة بمتوسط درجته (٣.٥٦) على مقياس (١-٥)، ومن ثم أوصى البحث أيضا بالتأكيد على زيادة الجانب الإنساني والتركيز على جانب العلاقات الانسانية والتعاطف بين الأكاديميين. وأيضا نالت (FC) درجة (٣.٣) على مقياس (١-٥) أي أنها ذات مستوى معتدل مما يتطلب التركيز على زيادة جانب المناقشات مع أعضاء هيئة التدريس كما أوصى بالبحث.

(25) Anahita Ghanad; Sufean Hussin and Dorothy DeWitt (2020). An Analysis of the Organizational Culture of Premier Universities in Malaysia, Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), Vol. (8), Issue (2), pp. 32-43.

(26) Saumya Aggarwal and Ajay Kumar Singh (2020). Developmental, Relational and Facilitating (DRF) Organizational Culture Scale: An Empirical Study in Select Colleges of University in Delhi, Global Business Review, pp. 1-12.

## التعليق على الدراسات السابقة

يختلف البحث الحالي عن الدراسات التي سبقته عموماً في عدة نقاط والتي تمثل مصدر أهميته وتكسبه صفة الإضافة العلمية، أولها أن البحث يطبق في بيئة وزمن مختلفين، هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي قامت بتحليل الثقافة التنظيمية لجامعة كفر الشيخ، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وبناء الخلفية المعرفية للبحث، وكذلك في كيفية تطبيق أداة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها.

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للجامعات (إطار نظري)

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية على نطاق واسع في ثمانينات القرن الماضي في المنظمات الصناعية، من خلال العديد من الدراسات التي فرقت بين سمات الثقافة "القوية" بناء على المعتقدات والقيم المشتركة، وبين سمات الثقافة "الضعيفة". وعلى الرغم من الاختلافات حول فائدة الثقافة التنظيمية، إلا أن هذا المفهوم أصبح لاحقاً مقبولاً بشكل كبير في أعمال المنظمات بشكل عام بما فيها الجامعات<sup>(٢٧)</sup>.

وقد اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الثقافة حيث تم تناولها من زوايا ونطاقات مختلفة، فلقد اتسع المفهوم ليشتمل على العديد من العناصر غير الملموسة وغير المحسوسة<sup>(٢٨)</sup>. ومن أكثر التعريفات المعروفة حالياً للثقافة التنظيمية هو مفهوم (Edgar H. Schein) حيث عرفها بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة في أثناء حل مشكلاتها المرتبطة بتكيفها الخارجي وتكاملها الداخلي، ومن ثم هذه الافتراضات قد عملت بشكل جيد حتى اعتبرت صالحة لذلك، وكذلك يتم تعليمها للأعضاء الجدد، وبالتالي تعتبر هذه هي الطريقة الصحيحة لإدراك مشكلات المنظمة والشعور بها والتفكير فيها<sup>(٢٩)</sup>. حيث أكد (Schein) أن هذه الافتراضات ابتكرتها وطورتها مجموعة معينة من الأفراد لتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة، وعندما نجحت هذه الافتراضات بشكل جيد بما يكفي تم اعتبارها صالحة للمنظمة وبالتالي تم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل. حيث تبدأ عملية تكوين الثقافة التنظيمية بقائد أو مؤسس يقترح مسارات من الإجراءات، ومع استمرار نجاحها في حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، يصبح من المسلم بها. وكل ثقافة تنظيمية لها نظامها الخاص الذي يستخدمه أعضائها لشرح كيف ولماذا تعمل المنظمة بهذه الطريقة<sup>(٣٠)</sup>. كما تعرف بأنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها

(27) Harold Silver (2003). Does a University Have a Culture? Studies in Higher Education, Vol. (28), No. (2), p. 157.

(28) Eyyup Nacar (2019): Analysis of the Levels of Organizational Culture of Academicians in Terms of some Variables, Asian Journal of Education and Training, Vol. (5), No. (4), P. 576.

(29) Maria Liana Lacatus (2013). Organizational Culture in Contemporary Universities, 5<sup>th</sup> international Conference EDU-World 2012- Education Facing Contemporary World Issues, Procedia Social and Behavioral Sciences, (76), p. 422.

(30) Osman Ferda Beytekin, et al. (2010). The Organizational Culture at the University, The International Journal of Educational Researchers, Vol. (2), No. (1), p2.

للعاملين الجدد؛ من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية<sup>(٣١)</sup>. وقد تعرف أيضا بأنها "القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب وغير المرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية لتنظيم ما عن المنظمات الأخرى ومن ثم فهي تعد ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما أنها تعتبر مكملة لسمات المنظمة الرسمية المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها"<sup>(٣٢)</sup>.

وتعتبر الجامعات من المنظمات المعقدة ذات الخصائص المميزة التي لها تأثيراً قوياً على الثقافة التنظيمية لمؤسساتها ومن أبرز هذه الخصائص<sup>(٣٣)</sup>:

- بالمقارنة مع منظمات الأعمال، فأهداف الجامعات تعتبر أكثر تبايناً كما أنها تعتبر غير واضحة بشكل يصعب قياسها بشكل دقيق.
  - ١- تعدد وتنوع أصحاب المصالح ما بين أصحاب المصلحة الداخليين الذين يمثلهم الطلاب المحليين والأجانب، طلاب الدراسات العليا والبرامج المهنية والتعليم المستمر، بالإضافة للباحثين. أما فيما يتعلق بأصحاب المصلحة الخارجيين من أفراد المجتمع المحيط بالجامعة وما يمثلهم من ممثلين سياسيين يرتبط عملهم بنشاط الجامعة ووكالات المنح ومنظمات الاعتماد والنقابات والجمعيات والصحافة.
  - ٢- اعتبار الجامعة منظمة كثيفة العمالة بشكل كبير، حيث يعمل بها نسبة كبيرة من مختلف المهنيين.
  - ٣- الصراعات في القيم والمعتقدات في الجامعة بين الأساتذة من جانب والإداريين من جانب آخر، حيث يسعى الأساتذة لبلوغ درجة عالية من الاستقلالية والحرية الأكاديمية، بينما يتم توجيه المسؤولين للحفاظ على النظام الإداري والمتطلبات الإجرائية المرتبطة به.
  - ٤- اعتبار البيئة التي تعمل فيها الجامعات بيئة معقدة سريعة التغير والمتطلبات، فحجم التعليم، وخفض التمويل الحكومي، والتعلم عن بعد، وتكلفة الأجهزة والعدلات كل ذلك يعد بعض من المكونات البيئية التي لها تأثير قوى ومستمر على العمل الداخلي في الجامعة.
- وبالنظر الى كل هذه التعريفات السابقة يمكن القول أن الخصائص المشتركة ينظر إليها على أنها نظام من الأفكار وسلسلة من القيم التي تربط الأفراد معا وتوحدهم حول مجموعة من الأفكار والقيم المشتركة. لذا فكما هو الحال في مفهوم الثقافة الاجتماعية، فإن الثقافة التنظيمية هي نفسها تتكون من عناصر مثل الأفكار، والقيم، والمعايير، والرموز، والتكنولوجيا<sup>(٣٤)</sup>.
- ويستنتج من عرض التعاريف السابقة أن ثقافة المنظمة تتألف من عدة عناصر تنظيمية تتمثل في:
- مجموعة من القيم والأفكار والمبادئ التي تترسخ لدى العاملين.
  - الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة عامل تمايز لها ولأعضائها.

(٣١) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط٦، ٢٠١٢، ص ١٧٢.

(٣٢) قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطنة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ص ٣٥-٣٦.

(٣٣) Marvin Bartell (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework, Higher Education, Vol. (45), p 52-53.

(٣٤) Eyyup Nacar, Op.cit, p. 576.

- تكسب المنظمة خاصية معينة ومميزة لها.  
 - مما سبق وفي إطار التعريفات السابقة يعرف الباحثان الثقافة التنظيمية للجامعة بأنها مجموعة القيم والافتراضات الأساسية والمعتقدات والعادات والأعراف والتقاليد التنظيمية والمعايير التي تتكون بالجامعة نتيجة لتفاعل جميع الأعضاء المنتسبون اليها بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة مميزة للجامعة نظرا لكونها النسيج الداخلي لها الذي يؤثر على تصرفات جميع العاملين بها وسلوكياتهم وعلى كيفية أدائهم للأعمال المنوطين بها.  
**ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية**

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة من عدة أوجه للمنظمة يمكن حصر أهمها في<sup>(٣٥)</sup> :

- ١- تمثل الثقافة التنظيمية دليل للعاملين والإدارة، فهي تشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - ٢- تعد بمثابة مؤشر هام يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
  - ٣- تجعل الثقافة التنظيمية المنظمة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات، فكلما اتسمت قيم المنظمة بالرونة كلما كانت أقدر على إجراء التغيير وأحرص أيضاً على الاستفادة منه.
  - ٤- يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا عملت على ترسيخ قيم وسلوكيات خلاقة مثل (احترام الآخر، الالتزام، وغيرها)، وقد تكون ضارة إذا عملت على تأكيد سلوكيات روتينية مثل (الالتزام الحرفي بالقواعد، والطاعة العمياء وغيرها).
  - ٥- تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، وأنماط السلوك الوظيفية..... وغيرها وذلك من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تجتهد الإدارة على ترسيخها بين العاملين.
  - ٦- تغرس الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على خلق روح الولاء والالتزام بين العاملين، وذلك من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي الى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون اليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
  - ٧- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جلب الأفراد الملائمين، فالمنظمات المتميزة تجذب أفراداً طموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي الأفراد المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير يجذب اليها الأفراد المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كذلك في كونها ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتحقق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال وضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما أنها تعين أيضاً على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها

(٣٥) - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص ٧١-٧٢.

- محمد فرج على: تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٥.
- وحيد عيدان: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ص ٨-٩.

ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا<sup>(٣٦)</sup>. بالإضافة الى ذلك فهي تعد أحد أهم أسباب النجاح والتطوير الشامل للمنظمة، فالثقافة الإيجابية إنما تعتبر بمثابة ثقافة مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد وداعمة لإقامة علاقات جيدة بينهم وصولاً لتحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها<sup>(٣٧)</sup>. كما تبرز أهميتها أيضاً نظراً لدورها في إعادة الحيوية وتحفيز العاملين بالمنظمة لتحقيق أعلى الإنجازات ومساهماتهم في إزالة التعقيدات بداخل المنظمة وكذلك إثراء عملية الاتصال داخل التنظيم أو بينه وبين غيره من التنظيمات الأخرى، بالإضافة لدورها الفعال في تشكيل فرق العمل داخل المنظمة<sup>(٣٨)</sup>.

يتبين مما سبق أن وجود ثقافة تنظيمية قوية بالجامعة إنما تمكن إدارتها من اتخاذ قرارات صحيحة تنسجم ومصالحة الجامعة، حيث يتقاسم جميع العاملين بالجامعة أسس هذه الثقافة القوية نفسها، كما أن الثقافة التنظيمية الفعالة للجامعة إنما تنمى لدى جميع المنتمين لها الإحساس القوي بالانتماء وتمكن كذلك إدارة الجامعة من تحقيق أهدافها المنشودة في الكفاءة العالية في الجودة والأداء. هذا كله بالإضافة لدورها البالغ في تحقيق عمليتي التطوير والابداع بداخل المنظمة. ومن ثم فوجود جو عام من الفهم المشترك لطبيعة العمل بالجامعة إنما ييسر من الأعمال المطلوبة بانسيابية، كما يقلل من إهدار الوقت حيث ييسر عملية الاتصال.

#### ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

إن مكونات الثقافة التنظيمية غير ملموسة الى حد كبير، ويمكن اعتبار أن المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية هي الرموز، وقواعد السلوك، والطقوس، والقصص والاحتفالات والأساطير ولغة المنظمة الخاصة بها كما يلي<sup>(٣٩)</sup>.

#### ١- الرموز:

تقدم الرموز معاني أو مفاهيم مشتركة لبعض العناصر التنظيمية ذات الاهتمام الجماعي مما يسهل من التواصل والتنسيق بداخل المنظمة. فالرمز الثقافي يعتبر بمثابة أداة لإيصال رسالة ذات مغزى محدد داخل المنظمة. وقد يكون الرمز هو نفسه تسمية المنظمة -عندما تكون التسمية ذات معنى على النشاط التنافسي للمنظمة- أو قد يكون طريقة للزخرفة والأثاث مثلاً أو الصور والألوان. فالرموز الثقافية تعبر عن بعض المفاهيم أو قد تعزز بعض القيم والسلوكيات بداخل المنظمة.

#### ٢- قواعد السلوك:

ينقسم هذا المكون من مكونات الثقافة التنظيمية الى فئتين. الفئة الأولى هي القواعد الرسمية التي تنفذ من خلال اللوائح الرسمية ذات الطابع التنظيمي مثل قواعد النظام الداخلي، وحكم التنظيم والإداء، وتوصيف الوظائف والمواقع الرسمية. كما أن الوثائق التي يعتمدها رئيس المنظمة تحتوي على أحكام تشير الى سلوك محدد للعاملين في مواقف محددة مثل: علاقات الرئيس بالمرؤوسين، العمل الأمني، مواعيد التواجد في المنظمة واستقبال الزوار وسرية المعلومات، والعقوبات وغيرها.

(٣٦) ابتسام عبدالرحمن حلواني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، ٢٠٠٩، ص ٧.

(٣٧) عبدالعزيز سالم النوح: الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالأسكندرية، مج (٢٢)، ع (١)، ٢٠١٢م ص ٢٤٣.

(٣٨) محمد عبدالفتاح الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٥٨.

(٣٩) Cornelia Elena Tureac (2015): The Components of the Organizational Culture, *Economica*, No. (1), p.p. 79-38.

Linda Smircich (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. (28), No. (3), p.344.



بينما تضم الفئة الثانية من قواعد السلوك القواعد غير الرسمية والتي لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي على الرغم من أنها غير مشكّلة في أي وثيقة. ولقد تشكلت هذه القواعد خلال الفترة السابقة في المنظمة وتشمل مجموعة المعايير التي تحدد طريقة الاقتراب والتصرف في المواقف المختلفة مثل الذكرى السنوية للمنظمة، والمناسبات الاجتماعية الهامة والاحتفالات المختلفة مثل (الاحتفال بالترقية في منصب معين).

### ٣- الطقوس والاحتفالات:

تمثل الطقوس والاحتفالات مجموعة من الإجراءات المخطط لها بمحتوى درامي يعطى تعبيراً ثقافياً لبعض القيم التنظيمية لتوحيدها بداخل المنظمة.

### ٤- مكانة وأدوار العاملين:

تشير مكانة العامل إلى المنصب الهرمي وموقعه داخل المنظمة، حيث يتم تمثيل كل عضو بالمنظمة من خلال مكانته ودوره. ومكانة كل عضو ذات أبعاد ثلاثة وهي:

- البعد الوظيفي: وهو يعكس المهنة ونوع النشاط والانجاز المطلوب من كل عضو.
- البعد الهرمي: وهو يشير إلى موقع الوظيفة التي يشغلها العضو من حيث مستوى المسئولية والكفاءة.
- البعد الشخصي أو غير الرسمي: ويعكس هذا البعد معرفة وصفات وكفاءات ومهارات العضو.

### ٥- التواريخ والأساطير التنظيمية

إن التواريخ والأساطير التنظيمية لها أهمية بالغة وبخاصة في المنظمات ذات التقاليد المحددة. فالتواريخ التنظيمية هي عبارة عن جملة القصص التي تربط سلسلة من الأحداث الجارية في المنظمة، والتي تقدم طريقة رمزية في تعامل العاملين أو المنظمة على السواء. وهذه التواريخ والأساطير هي الأحداث التي وقعت بالمنظمة، فالتواريخ الصغيرة يتم سردها بداخل المنظمة بشكل متكرر، فأحدث إصدار يصف تفاصيل أكثر أو أقل خيالية ومن ثم تسهم هذه الحالة في تدعيم ذاكرة العاملين بالمنظمة.

كما تنظم هذه التواريخ الصغيرة في شكل معين يلقي الضوء على التوتر القائم بين القيم المتعارضة بداخل المنظمة مثل (المساواة/عدم المساواة، الأمن/انعدام الأمن، وغيرها) ويكون ذلك من خلال عرض كلا الجانبين لموقف الصراع وكذلك طريقة تسوية هذا الموقف أيضاً. كما يصنف البعض عناصر الثقافة التنظيمية أيضاً إلى <sup>(٤١)</sup>:

- المؤسسون
- تاريخ المؤسسة (الأفراد - التواريخ الكبرى ..... وغيرها)
- المهنة
- القيم
- السمات والرموز (اللغة - المظهر - التصورات وغيرها)

### رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

ذكرت العديد من الدراسات خصائص متفرقة للثقافة التنظيمية مثل دراسة (Schein, 1985) ودراسة (Hofstede, 1991) ودراسة (Sackmann, 1991) وغيرها من الدراسات، واجتهدت بعض الدراسات في تجميع تلك الخصائص فيما يلي <sup>(٤١)</sup>:

(٤١) قيرة إسماعيل و بلقاسم سلاطنة: مرجع سابق، ص ٤٠-٤١.

- ١- أنها ذات محتوى محدد من الافتراضات الأساسية الخاصة بكل منظمة وكذلك القيم والمعايير وما الى ذلك من مكونات تلك الثقافة.
  - ٢- أنها دائماً ذات صفة جماعية: فهي شيء مشترك أو تشترك فيه الأفراد المنتمين لهذه المنظمة.
  - ٣- أن ثقافة المنظمة ترتبط بأفرادها: فهذه الثقافة يحملها الأفراد، كما يجب على هؤلاء الأفراد بذل جهد في تبنيها، فتعد هذه الثقافة بمثابة عقد يربط الأفراد بمنظمتهم.
  - ٤- ترتبط ثقافة المنظمة بالسلوك: حيث توفر ثقافة المنظمة نظاماً للأنماط السلوكية، فهي تتضمن طرقاً للتعاون، كما أن هذه الثقافة هي الموجهة للعمل وتكسبه مغزى ومعنى، أي أنها تعد بمثابة أساس السلوك المكتسب.
  - ٥- ثقافة المنظمة تؤثر على وظائفها وتخدمها: حيث توفر ثقافة المنظمة الاستقرار التنظيمي، والأمن الفردي، كما تعد بمثابة أداة داخلية للرقابة، وتكسب أفراد وجماعات المنظمة هويتهم، وكذلك تكسب المنظمة ككل هويتها المميزة، فثقافة المنظمة تضمن التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.
  - ٦- عملية تكوين أشكال الثقافة التنظيمية - بحكم أنها بناء اجتماعي - تكون من خلال البرمجة العقلية للمكون الثقافي ثم تعلمه ثم إثباته في تاريخ المنظمة الثقافي.
  - ٧- يشكل وجود ثقافة المنظمة طابعاً مميزاً لها، يتسم هذا الطابع بأنه دائم ومستقر، وبالتالي فهو لا يتغير بسهولة.
  - ٨- يمكن وصف الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد وهي: المهمة، والقدرة على التكيف، والمشاركة، والاتساق.
  - ٩- الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية هي: الثقافة القبلية (ثقافة العشيرة)، والثقافة الإبداعية، وثقافة السوق، وثقافة التسلسل الهرمي.
- وفى دراسة (Aswathappa, 2003) أشار أن الثقافة التنظيمية ذات ثمان سمات لذا أطلق عليها (OCTAPACE Culture) وتمثل هذه السمات في الانفتاح والمجازفة، المواجهة، الثقة، الأصالة، والإجراءات المؤيدة، والاستقلالية، والتعاون، والتجريب كما يلي<sup>(٤٧)</sup>:
- الانفتاح والمجازفة (Openness & Risk Taking)
- حيث يشعر أفراد المنظمة بالحرية في التعبير عن أفكارهم، كما أن المنظمة تكون مستعدة في تحمل مخاطر تجربة أفكار جديدة وتطبيق طرق جديدة للقيام بالأدوار.
- المواجهة Confrontation
- وتعنى أن يواجه أفراد المنظمة المشكلات ويعملون بشكل مشترك مع الأفراد المعنيين لإيجاد حل لها، فهم يواجهون المشكلات علانية دون اخفائها أو تجنبها خوفاً من إيذاء بعضهم البعض.

(41) kumari Nisha & Niharika (2018). Identifying the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Sharing, *International Journal of Research in Social Sciences*, Vol.(8), Issue (7), p. 338-339.

(42) Cited in: Sayeeduzzafar Qazi & Tejbir Kaur (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study, *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. (8), No. (3) pp. 172-173.

## • الثقة Trust

وتعنى أن يثق أفراد مجموعات المنظمة ببعضهم البعض، ويمكن الاعتماد عليهم في "فعل" كل ما يقولون إنهم سيفعلونه.

## • الأصالة Authenticity

الأصالة هي القيمة الكامنة وراء الثقة، فهي رغبة الفرد في الاعتراف بمشاعره وقبوله لدى الآخرين الذين يرتبطون به.

## • الإجراءات المؤيدة (الأنشطة المؤيدة) Pro-action

حيث يتسم أفراد المنظمة بأنهم ذوي منحي عملي، ومستعدون لأخذ زمام المبادرة وإظهار درجة عالية من النشاط المؤيد، فهم يتوقعون القضايا ويتصرفون أو يستجيبون للتوقعات المستقبلية.

## • الاستقلالية Autonomy

وهي الرغبة لدى أفراد المنظمة في استخدام القوة دون خوف أو رهبة، وكذلك مساعدة الآخرين على الشيء نفسه، حيث يتمتع أفراد المنظمة ببعض الحرية في التصرف بشكل مستقل ضمن الحدود التي يرضها دورهم أو وظيفتهم.

## • التعاون Collaboration

تتمثل سمة التعاون في عمل أفراد المنظمة معاً واستخدام قوة بعضهم البعض من أجل قضية مشتركة بدلاً من حل المشكلات فرادى، حيث يتشارك الأفراد اهتماماتهم وكذلك في إعداد الاستراتيجيات ووضع خطط العمل وتنفيذها معاً.

## • التجريب Experimentation

تؤكد سمة التجريب على الأهمية المعطاة للابتكار، وتجربة طرق جديدة للتعامل مع المشكلات في المنظمة.

كما تتسم الثقافة التنظيمية أيضاً بكونها<sup>(٤٣)</sup> :

- ذات طبيعة تشاركية تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي يجمع عليها العاملون بالمنظمة ويتوارثونها جيلاً بعد جيل ولا يمكن تغييرها بسهولة.
- تشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وتوجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية
- تشتمل على جانبين وهما الجانب المعنوي المتمثل في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، والجانب المادي المتمثل في الإمكانيات والتجهيزات المادية بالمؤسسة التي يمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية ونقلها.
- مكتسبة، فهي تكتسب من خلال التعليم والتدريب والتقليد والمحاكاة.
- ثابتة نسبياً كما أنها ذات جذور عميقة سواء داخل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فكلما ازداد عمر المنظمة كلما ازدادت الثقافة السائدة ثباتاً ورسوخاً، ومن ثم يستلزم تغييرها وجود استراتيجية طويلة المدى.
- متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها.
- التراكمية، إن استمرار الثقافة التنظيمية في المنظمة يؤدي الى تراكم السمات الثقافية، وتشابك العناصر المكونة لها وتعقدتها، ومن ثم فالخبرات التي تمر بها المنظمة

(٤٣) ماهر أحمد حسن محمد وعمر محمد محمد مرسى (مرجع سابق)، ص ٢٨٣.

- تشكل تراكمًا ثقافيًا، ويلاحظ هذه الصفة بوضوح أكثر في العناصر المادية للثقافة التنظيمية أكثر منها في العناصر المعنوية لها<sup>(٤٤)</sup>.
- الانتقائية، تشكل الخبرات التي تمر بها المنظمة في النهاية تراكمًا ثقافيًا يخضع لانتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها قادة المنظمة وأفرادها بالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بمنظمتهم<sup>(٤٥)</sup>.
  - الإنسانية: تتشكل الثقافة التنظيمية من المعارف والحقائق والمعاني والقيم والمدارك التي إما أن يأتي بها العاملون لمنظمتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل المنظمة ومن ثم فالعنصر البشري هو المكون لهذه الثقافة<sup>(٤٦)</sup>.
  - الاستمرارية، تستمر الثقافة في تأثيراتها على إدارة المنظمة حتى بعد زوال جيل من الأفراد العاملين بها، وبخاصة متى كانت هذه الثقافة قادرة على إشباع حاجات الأفراد وتزودهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والمهارات والخبرات التي تعمل في النهاية على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها<sup>(٤٧)</sup>.
- من الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية أنها ذات عدة مستويات تتمثل في مستوى الفرد ويظهر ذلك من خلال قيمه واتجاهاته وسلوكياته في المنظمة. مستوى الجماعة وهو ما يميز فريق العمل أو الجماعة من خلال تفاعلهم، أما مستوى المنظمة فهو يتمثل في القيم والقواعد السلوكية والرموز التي تميز كل السلوكيات التنظيمية للأعضاء العاملين. والتأكيد على توافق هذه المستويات الثلاث يوفر مناخًا محفزًا على العمل، وهذا لا يتحقق إلا بوجود بيئة ثقافية تحمل قيمًا ومعتقدات تهتم بالفرد في مختلف الجوانب<sup>(٤٨)</sup>. كما يمكن تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية أيضًا إلى أربعة جوانب على النحو التالي<sup>(٤٩)</sup>:
- أهداف للطلاب والعاملين: حيث تبذل جهود مشتركة تكون أكثر إنتاجية من الجهود الفردية.
  - علاقة الأدوار بين الطلاب والعاملين: يرى فيها الطلاب المعلم نفسه مستقلاً ومركزاً للجهود المبذولة.
  - أنظمة التقييم والتغذية الراجعة: فالأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر من إنجاز المهمات يكون أكثر من الدافعية الخارجية.
  - رموز الهوية والهدف: فالمنظمات الفعالة تفض على قيم وأهداف وتوقعات لسلوكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار وغيرها.

(٤٤) سامية حسن الساعاتي: الثقافة التنظيمية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٩٣.

(٤٥) سعد محمد السواط العتيبي و خلف عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، السنة (١٩)، العدد (٧)، ١٩٩٥، ص ٢٤.

(٤٦) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص ١٥.

(٤٧) زكي محمد إسماعيل: الأنتروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٨٦، ص ١٤٥.

(٤٨) حسين بن سالم و أحمد سويس: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، جزء (١)، ع (٨)، ٢٠١٧، ص ١٥٩.

(٤٩) Johnson, B. & Joseph, W.(1995). School Principals Succession Teachers on Successor Effectiveness, Journal of School Leadership, Vol. (5), No. (5), p. 405.

يتبين من السمات المتعددة والمتنوعة للثقافة التنظيمية أنها مؤثرة في طبيعة المنظمة ووجودها واستمراريتها وتميزها وكذلك مؤثرة في الموارد البشرية المثلثة لها أيضا، ومن ثم فالاهتمام بهذه الثقافة التنظيمية ليس شكلا أو دربا من دروب الرفاهية، وإنما عاملا أساسيا من عوامل المحافظة على وجود المنظمة واستمراريتها وفعاليتها وطبيعتها المميزة لها عن غيرها من المنظمات المختلفة حتى وإن كانت في نفس مجال عملها، ومن ثم فالحفاظ على خصائص الثقافة التنظيمية للجامعة وتفعيلها إنما يساعد على خلق جو من التكامل بين العاملين والإدارة العليا، كما يعمل أيضا على توجيه الدعم للإدارة وتوفير آلية للرقابة الذاتية، ومن ثم يحقق كل ذلك في النهاية التكامل والتطوير في الأداء الإداري بالجامعة.

خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتعدد وظائف الثقافة التنظيمية حيث أجمعت العديد من الدراسات على أن الثقافة التنظيمية ذات وظائف عدة ومتنوعة تتمثل في<sup>(٥٠)</sup>:

١. تنقل الثقافة التنظيمية الشعور بالهوية لأعضاء المنظمة، حيث تساعد هذه الوظيفة على إسباغ هوية مشتركة لجميع الأعضاء.
  ٢. في ظل الثقافة التنظيمية يصبح مصدر توليد الالتزام التنظيمي أكبر من ذات العضو نفسه.
  ٣. تعزز الثقافة التنظيمية استقرار النظام الاجتماعي الذي تتواجد فيه المنظمة.
  ٤. إن الثقافة التنظيمية تعد بمثابة أداة لتوجيه وتشكيل السلوك التنظيمي.
  ٥. تقدم الثقافة التنظيمية تفسيراً لتاريخ المنظمة والذي يمكن لأعضائها استخدامه في فهم الكيفية التي يجب أن يتصرفوا بها في المستقبل.
  ٦. تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة آلية للرقابة التنظيمية أو آلية سواء للموافقة غير الرسمية على بعض أنماط السلوك أو لمنع وتجريم بعض أنماط السلوك الأخرى غير المرغوب فيها.
  ٧. تعمل على زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، وتحسن علاقات العمل.
  ٨. توفر للعاملين فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتبناه من سياسات.
  ٩. توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
  ١٠. تعد الثقافة التنظيمية بمثابة إطارا مرجعيا للعاملين ومصدر فخر لهم وبخاصة إذا كانت تؤكد على قيم الابتكار والتميز.
- كما أن من وظائف الثقافة التنظيمية أيضا أنها تشكل هوية المنظمة، حيث تساعد العاملين على فهم ما يجري ولماذا تحدث الأمور بالمنظمة على هذا النحو، كما أنها تسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم، وكذلك كيفية التفاعل مع العاملين الآخرين الذين لا يعرفون والذين يعرفون ثقافة المنظمة ويؤمنون بها. ومن ثم فالثقافة التنظيمية بمثابة رابط اجتماعي يربط العاملين بعضهم البعض ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من كيان المنظمة، لذا يتم تحفيز جميع العاملين لاستيعاب الثقافة السائدة بالمنظمة لأن ذلك سيساعد على تلبية حاجاتهم وترسيخ

(<sup>50</sup>) In for Example:

- Linda Smircich (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, Vol. (28), No. (3), pp. 345-346.
- Joanne Martin and Caren Siehl (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, Organizational Dynamics, Vol. (12), Issue (2), p. 52.

الهوية الاجتماعية، ومن ثم تزداد وظيفة هذا الرابط الاجتماعي عند جذب عاملين جدد وكذلك للاحتفاظ بالأداء المميز للمنظمة<sup>(51)</sup>.

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في وظائف ثقافة المنظمة بدرجات متفاوتة ومنها<sup>(52)</sup>:

- حجم المنظمة: فكلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها.
- سمات المنظمة: مثل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية التي تؤثر في ثقافتها.
- العمر التنظيمي: فكلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال عملها كلما كان لها فرصة أكبر في تكوين ثقافة أقوى عن غيرها من المنظمات حديثة المنشأ.
- تصريحات الإدارة العليا: فقد تسهم هذه التصريحات في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية، كما أن القصص والرموز والشعارات والاحتفالات تغرس معتقدات وقيم أساسية في المنظمة.
- التنشئة الاجتماعية للعاملين: حيث تزيد هذه التنشئة من التزامهم وتعظيم العمل لديهم، ومن ثم في تسهم في بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- التكنولوجيا المستخدمة: فكلما استخدمت المنظمة تقنية حديثة ومتطورة كلما زاد ذلك من فرصة المنظمة في تدعيم قيم الثقافة المشتركة بين كافة أجزائها.
- العولمة: فآثار العولمة تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على ثقافة المنظمة. ويمكن للمنظمة أن تحافظ على ثقافتها التنظيمية من خلال العديد من الأساليب أهمها<sup>(53)</sup>:

- الإدارة العليا: يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها التنظيمية من خلال التزامها الدائم وحفاظها على سياساتها وفلسفتها (من خلال فلسفة الإدارة في تعاملها مع العاملين، وسياسة الإدارة في تنفيذ القواعد والإجراءات، استخدام الإدارة لغة واحدة وطقوس مشتركة وغيرها.....).
  - سياسة اختيار العاملين: تشكل عملية جذب القوى العاملة دوراً أساسياً في الحفاظ على ثقافة المنظمة، فلا بد وأن يتم اختيار العاملين من ذوي المهارات والقدرات..... وغيرها، حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم العاملين وقيم المنظمة ذاتها، ففعالية المنظمة قد تتأثر بالعاملين الجدد الذين قد يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة العاملين القدامى.
  - المخالطة الاجتماعية: على الإدارة العليا أن تعرف العاملين الجدد بثقافة المنظمة السائدة وذلك لأنهم يجهلون طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.
- سادساً: نظريات تفسير الثقافة التنظيمية

(51) Olu Ojo (2009): Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance, *Business Intelligence Journal*, Vol. (2), No. (2), p. 391.

(52) - أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥٥.

- ماجدة محمد رشاد حسين حسن: أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، ٢٠٠٩، ص ٦٦.

(53) رفعت عبدالحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٦٢.

تتنوع النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، فكل واحدة منها ركزت على محور لابتكار الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وفق آليات متباينة كما يلي<sup>(٥٤)</sup>:

#### ١- المنظور الإداري The Managerialist Perspective

يتشارك المنظور الإداري افتراضاته للثقافة التنظيمية مع علم الاجتماع الوظيفي في اعتبار الثقافة مجموعة من القيم على مستوى المنظمة ابتكرها كبار المديرين من أجل إنتاج قوة عاملة ملتزمة ومخلصه. حيث يعتبر هذا المنظور أن القيم التنظيمية لها دورها الرئيسي في تكامل المنظومة على جميع مستوياتها، كذلك دورها في تخفيف النزاعات التي تنشأ في إدارة العمل، ومن ثم يركز هذا المنظور على دور القادة وأسلوبهم في القيادة، وكذلك على أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد حدد (Schein) خمسة ميكانيزمات يمكن للقادة من خلالها إنشاء (ابتكار) الثقافة التنظيمية وكذلك المحافظة عليها وتتمثل في<sup>(٥٥)</sup>:

- اهتمام القادة بالجوانب التنظيمية التي يعتقدون أنها حاسمة وضرورية للثقافة التنظيمية، وإعطاء الاهتمام البالغ لها من خلال قياسها والتحكم فيها.
- تفاعل القيادة مع الحوادث الخطيرة والأزمات التنظيمية بطريقة صحيحة، حتى لا تكون سببا في إضعاف الثقافة التنظيمية السائدة.
- أن يضع قادة المنظمة أنفسهم موضع القدوة لأعضائها، كما يجب عليهم أيضاً أن يخرطوا في عمليات التدريب والتوجيه.
- أن يختار القادة المعايير المناسبة للثقافة المنشودة لمكافأة أعضاء المنظمة.
- على القادة أيضاً اختيار المعايير المناسبة للتوظيف أو الإختيار أو الترقية أو التقاعد أو حتى معايير حرمان عضو من أعضاء المنظمة.

#### ٢- المنظور الرمزي التفاعلي The Symbolic-Interactionist Perspective

يؤكد المنظر الرمزي التفاعلي على أن الثقافة التنظيمية تدور حول المعاني المشتركة التي ينتجها كلا من العاملين وأعضاء الإدارة من خلال الاتصال الروتيني المنتظم، حيث يقوم الفاعلون بداخل المنظمة ببناء ثقافة تستند إلى الرموز والمعاني التي يتشاركها العاملون والمديرون، وتنبثق هذه الثقافة من أي عمل يومي رمزي أو هادف. تتميز هذه الثقافة بأنها ليست ثابتة وإنما تخضع للتفاوض مع مرور الوقت. ويؤكد المدافعون عن هذا المنظور على الأساليب النوعية مثل متابعة المشاركة أو عدم المشاركة في الحصول على معلومات حول المعاني التي يتشارك فيها الفاعلون بداخل المنظمة.

#### ٣- منظور الصراع الاجتماعي The Social Conflict Perspective

يرجع منظور الصراع الاجتماعي كأحد النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية إلى تحليل (كارل ماركس) للرأسمالية، حيث يفترض هذا المنظور أن الصراع هو سمة أساسية لجميع المنظمات حيث يكافح أعضاء التنظيم للسيطرة على موارده الشحيحة ومن ثم تتطور القيم والمعتقدات والمعايير للحفاظ على قوة الإدارة في السيطرة على المنظمة. ينظر هذا المنظور أيضاً إلى القيم على أنها هي التي تضي سمة الشرعية على عمل الإدارة في مناهضة مقاومة

<sup>(54)</sup> David Denham and John Bratten: "Culture and Leadership" in John Bratton (2020) (Ed.) *Organizational Leadership*, 1<sup>st</sup> publishing, London, Sage, pp. 89-91.

<sup>(55)</sup> Cited in Abinash Panda and Rajen K. Gupta (2001): *Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for leaders*, Vikalpa, Vol. (26), No. (4), p. 7.

المرؤوسين حيث التأكيد الدائم على أنه لا يوجد اختلاف بين الثقافة التي يؤمن بها أعضاء المنظمة وبين ما يفعلونه في الواقع.

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

حاولت دراسات عدة تحديد أبعاد يمكن من خلالها تقييم الثقافة التنظيمية للمنظمات (مثل الجامعات) ويستعرض البحث أهم هذه الدراسات فيما يلي:

١- دراسات اعتمدت على وضع إطار عمل للثقافة التنظيمية A Framework of Organizational Culture (Tierney, 1983)

يعتبر هذا الإطار والذي يوضحه الجدول التالي رقم (١) من أوائل النماذج التي وضعت لتحليل عناصر أو أبعاد الثقافة التنظيمية للكليات أو الجامعات. وتتكون العناصر الرئيسية لهذا الإطار من ستة أبعاد رئيسية وهي (البيئة، المهمة، التنشئة الاجتماعية، المعلومات، الاستراتيجية، والقيادة). كما حاولت الدراسة تحليل هذه المكونات الستة من خلال الاستفسار عن وجودها وكيفية التعرف عليها بداخل الكلية أو الجامعة وكذلك عن كيفية التعامل معها.

جدول رقم (١) يوضح إطار عمل الثقافة التنظيمية

<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تعرف المنظمة بيئتها؟</li> <li>• ما الاتجاه السائد نحو البيئة؟ (العوائق-الصدقات)؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ البيئة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يتم تعريفها؟</li> <li>• كيف يتم التعبير عنها؟</li> <li>• هل تستخدم كأساس لصنع القرارات؟</li> <li>• ما مقدار الاتفاق عليها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المهمة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف ينشأ الأعضاء الجدد بالمنظمة اجتماعياً؟</li> <li>• كيف يتم التعبير عنها؟</li> <li>• ماذا نحتاج الى معرفته من أجل البقاء/التميز في هذه المنظمة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التنشئة الاجتماعية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المعلومات؟</li> <li>• من لديه هذه المعلومات؟</li> <li>• كيف يتم نشرها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المعلومات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تصل القرارات؟</li> <li>• ما هي الاستراتيجية المستخدمة؟</li> <li>• من يصنع القرارات؟</li> <li>• ما هي عقوبة القرارات السيئة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الاستراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا تتوقع المنظمة من قادتها؟</li> <li>• من هم القادة؟</li> <li>• هل بالمنظمة قادة رسميون وخرون غير رسميين؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ القيادة</li> </ul>

Source: William G. Tierney (1988): Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials, The Journal of Higher Education, Vol. (59), No.(1), p.8.

ترجمة: الباحثان



- ٢- دراسات اعتمدت على تصنيف الثقافة التنظيمية للجامعة الى أنواع مثل دراسة (Bergquist, 1992) & (Bergquist & Pawlak, 2008) للأنواع الستة للثقافة التنظيمية بالجامعات
- حدد (Bergquist, 1992) أربعة أنواع رئيسية من الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تمثلت في الثقافة الجماعية، والثقافة الإدارية، وثقافة الدفاع، وثقافة التنمية ثم أضاف (Bergquist & Pawlak, 2008) لهذه الأنواع الأربعة نوعين آخرين وهما الثقافة الافتراضية والثقافة الملموسة ويمكن توضيح كلا من هذه الأنواع فيما يلي<sup>(٥٦)</sup>:
- الثقافة الجماعية (Collegial Culture) تتضمن الثقافة الجماعية ما يتعلق باستقلالية أعضاء هيئة التدريس، والحرية الأكاديمية، كذلك دور الجامعة في ابتكار ونشر المعرفة.
  - الثقافة الإدارية (Managerial Culture) هي المحددة للجانب الإداري بالجامعة وتتضمن كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية مثل التنظيم وتنفيذ الخطط وقياس مخرجات التعلم.
  - ثقافة الدفاع (Advocacy Culture) وتتضمن ثقافة الدفاع كل ما هو مرتبط بنقابات أعضاء هيئة التدريس، والمفاوضات الجماعية، وكذلك الحرية الأكاديمية.
  - ثقافة التنمية (Developmental Culture) تركز ثقافة التنمية على تطوير أعضاء هيئة التدريس، والتوسع في المناهج وتطويرها، وما يتعلق بالبحث المؤسسي، ومناقشة الموضوعات المرتبطة بتطوير الطلاب.
  - الثقافة الافتراضية (Virtual Culture) تعتبر الثقافة الافتراضية من أنماط الثقافة المستجدة بالجامعة، فالحياة بداخل الحرم الجامعي تزداد تشابهاً باستخدام التكنولوجيا، ومن ثم فالثقافة الافتراضية هي تلك المتعلقة بالتكنولوجيا وتوظيفها بالجامعة.
  - الثقافة الملموسة (Tangible Culture) فعلى عكس الثقافة الافتراضية، فالثقافة الملموسة هي تلك المتعلقة بالخصائص والميزات الفيزيائية والمعمارية للحرم الجامعي والمتداولة بين الطلاب، والخريجين وباقي أفراد المجتمع الجامعي.

(<sup>56</sup>) In for example:

- Jeannie Trudel (2019). Organizational Culture in Higher Educational Institutions: Link to Sustainability Initiatives, In W. Leal Filho et al. (eds.), Quality Education, Encyclopedia of UN Sustainable Development Goals, Springer Nature, Switzerland.
- Kathleen Manning (2009). Engaging the Six Cultures of the Academy (review) (2009), The Review of Higher Education, Vol.(33), No.(1), pp. 130-132.

### ٣- تصنيف الثقافة التنظيمية الى نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة<sup>(٥٧)</sup>:

حددت الدراسة أن ثقافة المنظمة تكون قوية (متسقة) إذا تم اعتناقها وتقبلها من قبل جميع أعضاء المنظمة، كما أنها تنشر وتحظى بالقبول والثقة من قبل الجميع أو من أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

وتكون ثقافة المنظمة ضعيفة (ركيكة) إذا لم يتم اعتناقها من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وأيضا إذا افتقرت المنظمة الى التماسك المشترك بين أعضائها (القيم والمعتقدات)، وكذلك إذا كانت هناك صعوبة في التوافق والتآلف بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها. وتعتمد المنظمة على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها وهما الإجماع (المشاطرة) وكذلك (الشدّة). فالإجماع يعنى أن الثقافة التنظيمية تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والمعتقدات الحيوية بها وكذلك كلما كان هناك مشاركة واسعة لنفس هذه القيم. أما عامل الشدة فهو يروى الى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات.

وهناك عدة عوامل لتقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية تتمثل في<sup>(٥٨)</sup>:

- ✓ الاختيار المهني: حيث يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع القيم والمعايير السائدة للثقافة التنظيمية.
- ✓ الحراك المهني الصاعد: ويكون ذلك للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
- ✓ تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات، واللغة، والقصص، والطقوس، وغيرها).
- ✓ استخدام المؤسسين القدامى: حيث يمكن استخدامهم في لعب دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، فهم بمثابة نماذج يمكن الاحتذاء بها.

### ٤- نموذج القيم التنافسية (Competing Values Framework (CVF)

أسهمت دراسات عديدة في وضع وتطوير مصفوفة للثقافة التنظيمية، عرضت هذه المصفوفة بشكل أكثر تفصيلا وتعقيدا تحت مسمى (Competing Values Framework (CVF) أو نموذج القيم التنافسية<sup>(٥٩)</sup>. فنموذج القيم التنافسية يحدد المؤسسة الفعالة من خلال المدى أو الحد الذي تميل فيه المؤسسة من خلال معاييرها الى أحد الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية، فهو بمثابة مصفوفة من أربعة أرباع أطلق عليها (Clan Culture) ثقافة القبيلة أو العشيرة أو

<sup>(٥٧)</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مكتبة الحامد، عدن، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٣٣٣.

<sup>(٥٨)</sup> أحمد ماهر: التنظيم "الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٤١.

(<sup>59</sup>) For Example:

- Kim S. Cameron and Sarah J. Freeman (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, Research in Organizational Change and Development, Vol. (5), pp. 23-58.
- Osman Ferda Beytekin, et al., Op.Cit.
- Maria Liana Lacatus, Op. cit.

العائلة، (Hierarchy Culture) وثقافة التسلسل الهرمي، (Market Culture) وثقافة السوق، Adhocracy (Create) Culture وثقافة الإبداع وفيما يلي التوضيح لمميزات كل نوع من هذه الثقافات<sup>(٦٠)</sup>، والشكل التالي رقم (١) يبين هذه الثقافات الأربع. ولقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة في مجال تحليل الثقافة التنظيمية ومنها دراسة (Anahita et. al., 2020) أن نموذج (CVF) واحداً من أكثر النماذج النظرية التي يمكن استخدامها في تحليل الثقافة التنظيمية بالجامعات<sup>(٦١)</sup>.

#### • ثقافة القبيلة أو العشيرة Clan Culture

تتميز هذه الثقافة بأنها مليئة بالقيم والأهداف المشتركة، وجو من الجماعية والمساعدة المتبادلة، وتركز على التمكين وتطوير العاملين. كما أنها تتميز بيئة عمل ودودة يشارك فيها الجميع، ويعمل قادة المنظمة كمرشدين أو مراقبين أبويين أي يقدمون جميع التسهيلات اللازمة للمرؤوسين. كما يغلب هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالولاء والإخلاص والتماسك. ويكون تركيز المنظمة الاستراتيجي موجهاً نحو تطوير الموارد البشرية حيث المنفعة طويلة الأجل للأفراد والتماسك الشديد والروح المعنوية العالية بينهم وكذلك التركيز على جانب الأخلاق، بالإضافة إلى التركيز على العمل الجماعي والمشاركة والاجتماع. وعامل تماسك المنظمة هو الولاء والتقاليد وعامل الالتزام المرتفع. أما عن أساليب الاتصال بهذا النمط من الثقافة فهي علائقية وأفقية في توجهها، وعملية اتخاذ القرار تشاركية وغير مركزية. وتستخدم المنظمة مبادئ الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

#### • الثقافة الإبداعية Adhocracy Culture

تتمتاز ثقافة الإبداع باللامركزية، ويكون تركيز المنظمة فيها نحو الخارج حيث تؤكد على الابتكارية والمخاطرة، وقادة المنظمة لديهم رؤية وابتكار، والالتزام بالتجربة والابتكار بداخل المنظمة يزيد من تماسكها، وتمتاز بسرعة التغيير والتكيف، فالاستعداد للتغيير ومواجهة التحديات الجديدة التي تواجه المنظمة يعد أمر مهم للغاية، فالتركيز بالمنظمة يكون على توجيهها لتكون في طليعة المعارف والخدمات والمنتجات الجديدة. ومن ثم تركيز هذه الثقافة على الابتكار والمخاطرة الإبداعية والدعم الخارجي والنمو والابتكار فنمطها القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة والتغيير، والعامل المميز الذي يربط أعضاء هذه المنظمة هو الإبداع.

(60) – Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). A Special Model of Effectiveness Criteria towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, Vol. (29), pp. 363-377.

- Miller, V. (2005). An Examination of Contemporary Marketing Practices used by Organizations with Different Culture Types: A Test of the Convergence Theory in the US and Cot d'Ivoire, Un published Dissertation, J. Mack Robinson College of Business, Georgia University, p. 36.

- Mouaz Alsabbagh & Abdul Hamid Al Khalil (2017): The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (7), No. (4), pp. 582-583.

(61) Anahita Ghanad, et.al. (2020). An Analysis of the Organizational Culture of Premier University in Malaysia, Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), Vol. (8), Issue (2), p. 41.

• ثقافة السوق Market Culture

تتمثل التوجهات الرئيسية لهذه الثقافة في انجاز الأهداف وتوجهاتها نحو التنافس والإنتاجية حيث تركز هذه الثقافة على خارج المنظمة، ومن ثم فهي تركز على ميزتها التنافسية وقيادتها للسوق، حيث يركز قادة المنظمة على قيادتها نحو الإنتاجية والربح والتركيز على الفوز، فاهتمام المنظمة السائد يكون على الإجراءات التنافسية وتحقيق الأهداف والغايات وزيادة قدرتها التنافسية. والنمط القيادي السائد لهذه المنظمة هو النمط الصارم الموجه نحو الإنجاز، والتركيز الاستراتيجي لها يكون نحو التفوق في السوق وتحقيق الميزة التنافسية لذلك تركز أساليب الاتصال بها نحو النتائج والإنجاز. تستخدم المنظمة ذات ثقافة السوق الأهداف المحددة مسبقا كعوامل تحفيزية للعمل.

• ثقافة التسلسل الهرمي Hierarchy Culture

تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالرسمية والمركزية والتوجه النمطي للداخل وتسعى لتحقيق التوازن الداخلي والسيطرة، ويمكن تحديد هذه الثقافة ببساطة من خلال هيمنة القواعد والنظام والإجراءات، حيث تؤكد هذه الثقافة على وجود بيئة مستقرة نسبيا، حيث يمكن دمج المهام والوظائف وتنسيقها معا. كما يعد هذا النوع الأفضل وظيفيا عندما يكون العمل الذي يتعين القيام به مدركا جيدا، ويكون الزمن أو المدة المطلوب إتمام العمل بها ليست عنصرا مهما أو حيويا لإتمام هذا العمل. كما تركز ثقافة التسلسل الهرمي في المنظمة على المشكلات الداخلية، والاستقرار الداخلي، والقدرة على التنبؤ، والقدرة على التحكم، والكفاءة، كما يمكن إضفاء الطابع الرسمي على جميع أنواع العمل وتنظيمها، فكل شيء محكوم بالإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات المكتوبة بشكل أساسي، كما أن أي تغييرات في المنظمة تعد أمرا مستحيلا تماما بدون تغييرات رسمية للإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات المطلوبة لذلك. حيث تتميز المنظمة وفق هذا النمط بالالتزام باللوائح والتنظيمات الرسمية فتعمل القواعد والسياسات الرسمية على تماسك المنظمة، وتحكم الإجراءات المتبعة بداخلها ما يفعله الأفراد، حيث تمتاز العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والإجراءات الواضحة. كما أن الأسلوب القيادي السائد في ثقافة التسلسل الهرمي هو الأسلوب المنسق أو المنظم، فقادة المنظمة منسقون جيدون يحاولون الحفاظ على سلاسة عمل المنظمة على المدى الطويل من أجل الحفاظ على استقرارها. كما أن القواعد والسياسات هي آليات الترابط الأساسية، والتركيز الاستراتيجي لها يتجه نحو العمليات والموازنة، ويسعى لتحقيق دوام واستقرار المنظمة. ووسائل الاتصال بها تكون عمودية ومنظمة وتتسم عملية اتخاذ القرار بأنها مركزية. كما تتسم ثقافة التسلسل الهرمي بأنها ثقافة مستقلة وذاتية التركيز، لذا فإن التوجه الخارجي والتنافسية والغايات المبتكرة تعتبر غير مفهومة جيدا من قبل هذه المنظمة. كما أن المرونة التي توفرها هذه الثقافة غير كافية لبيئة الجامعة حيث يجب معاصرة الجامعة للتطورات المحيطة من خلال البرامج الخاصة، والإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات الموجهة لأفراد المنظمة (الجامعة). وتحتاج المنظمات ذات ثقافة التسلسل الهرمي الى قيادة قوية واضحة المعالم، ومع ذلك فإن هذا النوع من القيادة يؤدي الى تقليل مرونة المنظمة وجعلها تعتمد بشكل أساسي على شخصية القائد<sup>(62)</sup>.

(62) Osman Ferda Baytekin, et al., Op. cit., p. 6.



شكل (١) يوضح أنواع الثقافات التنظيمية الأربعة

Source: Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, (3<sup>rd</sup> ed.), San Francisco: John Wiley & Sons, p.39.□

يقوم نموذج (CVF) على ثلاثة أبعاد رئيسية تتضح من خلال الشكل السابق ومن خلال عرض الخصائص التنظيمية لكل نمط ثقافي من الأنماط الأربعة وهي<sup>(٦٣)</sup>:

- بعد المرونة مقابل التحكم.
- بعد التوجه الخارجي مقابل التوجه الداخلي.
- بعد الغايات والوسائل التنظيمية المميزة لكل ثقافة.

٥- مقياس تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument يعتبر هذا المقياس بمثابة أداة مسح يمكن استخدامها في عمل ملف تعريف شامل للثقافة التنظيمية للجامعة، حيث يحلل هذا المقياس الثقافة التنظيمية لستة أبعاد تقوم على الأساس النظري لكيفية عمل المؤسسة وكذلك على أنواع القيم التي تؤسس عليها ثقافتها، كما يحدد الثقافة التنظيمية الحالية (السائدة) وكذلك الثقافة التنظيمية المستقبلية (المفضلة). ويصف (Cameron & Quinn, 2006) هذا المقياس بأنه أداة تتضمن بيانات نوعية وكمية عن صلاحية

(63) Julia C. Naranjo- Valencia and Gregorio Calderon- Hernandez (2018). Model Culture for Innovation In Jolita Vuinhardt (Ed.) Organizational Culture, Intechopen, London, p. 18.

وإدارة المؤسسة، وتصنف الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع من خلال مجموعة من المعايير التي تحدد القيم الأساسية المميزة للحكم على المؤسسة<sup>(64)</sup>.  
 يصمم المقياس في صورة استبيان يتطلب الرد من عينة الدراسة على أسئلة ممثلة للأبعاد الستة لجوانب الثقافة التنظيمية وهي:

- الخصائص المهيمنة Dominant Characteristics
- القيادة التنظيمية Organizational Leadership
- إدارة العاملين Management of Employees
- التماسك التنظيمي Organizational Glue
- التركيز الاستراتيجي Strategic Emphases
- معايير النجاح Criteria of Success

تدور أسئلة الاستبيان حول بعدين رئيسيين يفرقان بين معايير وفعالية المنظمة، يؤكد البعد الأول على مبدأ المرونة وحسن التقدير والديناميكية وهي معايير تؤكد على الاستقرار والنظام والرقابة. أما البعد الآخر فهو يؤكد على التوجه الخارجي والتمايز والتنافس. ويشكل هذان البعدان وفقا لهذه الأداة أربعة أرباع تمثل أربع قيم أساسية للمنظمة. كل ربع فقرات من الاستبيان موزعة على هذه الجوانب الستة (حيث في مجملها ٢٤ سؤالاً) ويجب على كل فرد من أفراد عينة التطبيق أن يقوم بتوزيع (١٠) نقطة بين البدائل الأربعة لكل بعد من الأبعاد الستة وذلك اعتماداً على مدى تشابه كل بديل مع مؤسسته، حيث يعطى أعلى مرتبة للبديل الأكثر تشابهاً مع مؤسسته. وعندما ينتهي كل فرد من الرد على الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الحالية (الآن) لمؤسسته يطلب منه إعادة الرد على نفس الأسئلة للأبعاد الستة ولكن فيما يجب أن تتوجه إليه مؤسسته مستقبلاً.

وهناك خمسة معايير لتفسير طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسة يحددها (OCAI) وهي:

- ✓ النوع: أي نوع الثقافة التي تهيمن على المؤسسة، ويعرف نوع الثقافة السائدة على أنه أحد الأنماط الأربعة الموضحة سابقاً.
  - ✓ التناقض: وهو الاختلاف بين الثقافة الحالية والمفضلة، حيث يوصى (Cameron & Quinn) بإعطاء أهمية بالغة لهذا النوع من التناقض، وبخاصة الذي يذيد عن (١٠) نقاط.
  - ✓ القوة: يتم تحديد قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال القيمة المطلقة الممنوحة لنوع ثقافة معين وذلك على المقياس من (صفر-١٠٠).
  - ✓ التطابق: التطابق الثقافي يعني أن الجوانب المختلفة لثقافة المؤسسة متوافقة، وهذا يعني أن يتم التأكيد على نفس أنواع الثقافة في نواحي مختلفة من المؤسسة بما في ذلك الاستراتيجية وأسلوب القيادة ونظام المكافآت وأسلوب إدارة العاملين والخصائص المهيمنة، ففي الثقافات المتطابقة تبدو جميع ملامح الثقافة متشابهة.
  - ✓ المقارنة: يستخدم معيار المقارنة لمقارنة متوسط ثقافة مؤسسة أخرى.
- ويمثل المحور العمودي المدى الذي يكون فيه هيكل المؤسسة مركزاً على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المؤسسة على التوجه

(64) Cameron, K. S. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: Jossey-Bass, p. 20.

الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، والتقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج عنه هذه الأربع أنواع من الثقافات التنظيمية (ثقافة القبيلة/العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية).

لقياس (OCAI) مزايا عديدة حصرها (Cameron & Quinn, 2006) في ستة مزايا لتشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>(٦٥)</sup>:

- أداة عملية: تقوم على الأبعاد الرئيسية للثقافة التي وجد أنها تحدث فرقاً في المنظمة.
- محددة الزمن: فمن خلال استخدام هذه الأداة يمكن إتمام عملية تشخيص وإنشاء استراتيجية للتغيير في فترة زمنية معقولة.
- شمولية تطبيقها: يمكن تطبيقها على كل عضو في المنظمة، لكنها تشمل بشكل خاص كل من يتحمل مسؤولية تحديد الاتجاه وتعزيز القيم، وتوجيه التغيير الرئيسي.
- أداة كمية ونوعية في نفس الوقت: فهي تعتمد على القياس الكمي للأبعاد الثقافية الرئيسية بالإضافة إلى الأساليب النوعية التي يمكن اتباعها في تحليل هذه المدلولات الكمية.
- أداة يمكن إدارتها: حيث يمكن إجراء عملية التشخيص والتغيير وتنفيذها من قبل فريق داخل المنظمة، عادة هو الفريق المسؤول عن الإدارة، لذا لا يشترط وجود خبراء للتشخيص الخارجي، أو خبراء الثقافة، أو استشاري التغيير لإجراء التنفيذ الناجح الذي تحتاجه المنظمة.
- الصلاحية: فالإطار الذي بنيت عليه الأداة ليس فقط منطقياً للأعضاء الذين يعتبرون أنها منظماتهم الخاصة، ولكنهم أيضاً من خلال هذه الأداة يكونون مدعومون بأدبيات تجريبية واسعة النطاق، وأبعاد أساسية لها أساس علمي تم التحقق منه.
- اختار الباحثان استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لجامعة كفرالسيخ، نظراً لما تتميز به الأداة من كونها تعد ملخصاً للأدبيات التي تناولت قياس أبعاد الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى المميزات العديدة التي تجعل هذه الأداة وسيلة مناسبة لتحقيق أهداف البحث.
- وبتوظيف نتائج تطبيق هذه الأداة يمكن تغيير ثقافة المنظمة من خلال عدة خطوات كالتالي<sup>(٦٦)</sup>:

- اتفاق آراء تشخيص الوضع الحالي لثقافة المنظمة.
- اتفاق آراء تشخيص الوضع المستقبلي المفضل لثقافة المنظمة.
- توضيح ما يعنيه هذا (الخطوتين السابقتين).
- السرد التوضيحي.
- اتخاذ إجراءات استراتيجية.
- وضع خطة للتنفيذ.
- ولا بد أن تتضمن خطة التنفيذ للتغيير على توفير مجموعة من العوامل الرئيسية والهامة بالجامعة والتي تتمثل في التالي<sup>(٦٧)</sup>:

(٦٥) Ibid, p. 20.

(٦٦) Cameron and Quinn, 1999, Cited in OECD (2002): Cultural Change in Government, Promoting a High- Performance Culture, A review of Ten Years of Modernization: The HRM Perspective, Paris: OECD, pp. 77-89.

- أن تهيئ المنظمة (الجامعة) مناخاً متقبلاً للتغيير المراد.
  - أن تتسم القيادة العليا بالاتساق والتماسك.
  - وجود رؤية واضحة ودقيقة من القيادة العليا.
  - اتباع طرق جديدة لتوضيح مشكلات المنظمة (الجامعة).
  - تعزيز التغيير الهيكلي ونظام المكافآت.
  - استخدام نماذج يحتذى بها للأدوار المختلفة.
  - اتباع التنشئة الاجتماعية العميقة والتدريب والتطوير.
  - استخدام اليات اتصال جديدة لتوصيل القيم والمعتقدات الجديدة.
  - اتباع معايير متكاملة في الاختيار.
  - الصبر والثابرة.
- كما أشارت دراسات أخرى أن التغيير الثقلي الناجح للمنظمة لا بد وأن يتضمن خمسة أوجه تتمثل في<sup>(٦٨)</sup>:
- تغيير القيم (Values) التي توجه المنظمة (الجامعة) باتجاه تحقيق الرؤية المشتركة.
  - تغيير الدافعية (Motivation) بالتركيز على السؤال التالي ما الذي يحفز العاملين ويجعلهم أصحاب مصلحة في التغيير المطلوب اجراؤه؟
  - الاستراتيجيات والأفكار التشاركية (Shared Ideas & Strategies) ويكون ذلك من خلال إنشاء بيئة تمكن من تقاسم الأفكار والاستراتيجيات وكذلك تشجيع حرية التعبير.
  - الأهداف (Goals) فالتركيز على أهداف المنظمة (الجامعة) من حيث وضوحها وعدم غموضها والعمل على ايصالها وفهمها من قبل العاملين في كافة المستويات، مع التأكيد على إحداث ربط واضح ما بين الأهداف الفردية والجماعية.
  - أخلاقيات الأداء (Ethics Performance) في إطار التأكيد على الاعتراف والتقدير الذي يديم ثقافة الأداء بالمنظمة.
- يتضح مما سبق أن عملية تغيير بعض مظاهر الثقافة التنظيمية للمنظمة (الجامعة) هي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للقادة الاستراتيجيين بها الذين يتحتم عليهم في المقام الأول إنشاء وإدامة الخصائص التنظيمية التي تكافئ وتشجع المسعى الجماعي والعمل التعاوني بالمنظمة وذلك بين جميع مستوياتها والأطراف المؤثرة فيها في ضوء قيم وسلوكيات ثقافية محددة ومميزة للجامعة. ومن ثم فأي مظهر لثقافة تنظيمية جديدة يكون له تأثيره على عملية ووظيفة التنظيم بالجامعة ويكون ذلك من خلال التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات وكذلك أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي لا بد وأن يتسم التصميم الهيكلي التنظيمي بالمنظمة بالمرونة والتكيف الذي يتيح للمنظمة سهولة نقل وتبادل المعلومات مع

(67)Orla O'Donnell and Richard Boyle (2008): Understanding and Managing Organizational Culture, 1<sup>st</sup> Publishing, Dublin Ireland: Institute of Public Administration, pp. 13-14.

(68)Peter L. Bijur (2001) Changing the Corporate Culture: A Competitive Imperative, Available at: [www.worldenergy.com/texart.html](http://www.worldenergy.com/texart.html)



الأطراف الداخلية والخارجية وكذلك ضمان تحقيق الاستجابة السريعة ذات الجودة العالية والتكلفة الأقل.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة):

أ- بناء الاستبانة:

اختار الباحثان مقياس تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) كأداة لقياس وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة كفرالسيخ، ومن ثم يمكن للباحثين تحديد الفجوة الثقافية بين الحالتين والمعتمدة على إطار القيم التنافسية كما تم توضيحه في الإطار النظري للبحث.

صمم مقياس (OCAI) من قبل (Cameron & Quinn) والذي يعتمد في جذوره الفكرية

على نموذج القيم التنافسية (CVF)، ويقيس ستة جوانب للثقافة التنظيمية وهي:

- السمات المهيمنة Dominant Characteristics
- القيادة التنظيمية Organizational Leadership
- إدارة العاملين Management of Employees
- عامل تماسك المنظمة Organizational Glue
- التركيز الاستراتيجي Strategic Emphases
- معيار النجاح Criteria of Success

ولكل جانب من هذه الجوانب الستة أربع فقرات تمثل الاستجابة للأربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، فعلى كل مجيب من أفراد العينة أن يقوم بتوزيع (١٠٠ نقطة) على هذه الفقرات الأربع، وذلك لكل جانب من الجوانب الستة السابقة، وتم توجيه خطاب إلى عينة الدراسة يوضح كيفية الإجابة على عبارات الاستبانة، كما تم تحديد عدد من البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في كليته، والوظيفية، والخبرة، والجنس، وقاما الباحثان بتوضيح

ب- صدق الاستبانة:

استخدم الباحثان كلا من صدق المحتوى وصدق المفردات للتأكد من أن الأداة المستخدمة ينتج عنها بيانات دقيقة تخدم أهداف البحث وتجيب عن أسئلتها.

#### ■ صدق المحتوى

تم التأكد من صدق محتوى الأداة من خلال عرضها على عدد من السادة الأساتذة المحكمين من أساتذة كليات التربية بجامعة مصر المختلفة، حيث طلب الباحثان من السادة المحكمين إبداء آرائهم حول:

- مدى مناسبة الأداة المستخدمة لموضوع الدراسة
- مدى ملائمة محاور الأداة الأساسية لموضوع الدراسة
- مدى ملائمة كل عبارة للمحور المنتمي إليه
- مدى ملائمة الصياغة اللغوية للعبارات ومدى دقتها

كما استطلع الباحثان رأي السادة المحكمين حول أية اقتراحات إضافية من الملائم إضافتها، وبعد تجميع الردود من السادة المحكمين قاما الباحثان بتطوير وتعديل الأداة وفقا لملاحظاتهم واقتراحاتهم، ووصلت الأداة إلى صورتها النهائية (ملحق ١) لتطبيقها على عينة

الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٤) عبارة، موزعة على (٦) أبعاد، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح عدد أبعاد والعبارة بكل بُعد

عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	م
٤	السمات المهيمنة	١
٤	أسلوب القيادة العام بالجامعة	٢
٤	إدارة العاملين	٣
٤	عامل تماسك الجامعة	٤
٤	الأهداف الاستراتيجية	٥
٤	معايير النجاح	٦
٢٤	المجموع	

■ صدق المفردات: قام الباحثان بالتحقق من صدق المفردات للاستبانة بطريقة صدق المفردات من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مجال الواقع

العبارات	الأبعاد					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	❖❖٠.٨٢٠	❖❖٠.٧٨٦	❖❖٠.٧٩٢	❖❖٠.٨٠٦	❖❖٠.٧٨٨	❖❖٠.٧٩٠
٢	❖❖٠.٧٧٢	❖❖٠.٧٩٤	❖❖٠.٨٠٤	❖❖٠.٨٢٤	❖❖٠.٦٢٨	❖❖٠.٨٠٦
٣	❖❖٠.٧٨٠	❖❖٠.٨٠٢	❖❖٠.٧٦٨	❖❖٠.٧٨٤	❖❖٠.٧٩٦	❖❖٠.٧٩٦
٤	❖❖٠.٧٦٢	❖❖٠.٨٠٠	❖❖٠.٨٤٤	❖❖٠.٧٩٨	❖❖٠.٨٠٢	❖❖٠.٨٢٢

❖❖ دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مجال المأمول

العبارات	الأبعاد					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	❖❖٠.٧٤٢	❖❖٠.٧٢٨	❖❖٠.٧٠٦	❖❖٠.٧٣٢	❖❖٠.٦٩٨	❖❖٠.٧٦٢
٢	❖❖٠.٧٠٤	❖❖٠.٧٤٢	❖❖٠.٧٩٠	❖❖٠.٧٦٤	❖❖٠.٧٠٢	❖❖٠.٧٧٠
٣	❖❖٠.٧٠٠	❖❖٠.٧٥٠	❖❖٠.٧٧٢	❖❖٠.٧٣٨	❖❖٠.٧٧٤	❖❖٠.٧٠٨
٤	❖❖٠.٧٥٦	❖❖٠.٧٨٢	❖❖٠.٦٨٨	❖❖٠.٧٥٤	❖❖٠.٧٩٢	❖❖٠.٧٧٤

❖❖ دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدولين السابقين ان جميع قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفرعية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة وموجبة ومرتفعة ويشير ذلك إلى صدق الدرجة على الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام في أغراض البحث.

ج- ثبات الاستبانة: قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٥) معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي الفا كرونباخ

الأبعاد	الأبعاد	معامل الثبات
الواقع	الأول	٠.٧٠٤
	الثاني	٠.٧٢٢
	الثالث	٠.٦٧٦
	الرابع	٠.٧٠٨
	الخامس	٠.٦٩٠
	السادس	٠.٧٣٠
المفضل	الأول	٠.٧٥٢
	الثاني	٠.٧٠٠
	الثالث	٠.٧٤٤
	الرابع	٠.٦٩٢
	الخامس	٠.٧٢٦
	السادس	٠.٧٢٢

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات بطريقتي الفا كرونباخ مرتفعة وموجبة ومقبولة ويشير ذلك إلى ثبات الاستبانة.  
د-مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ نحو (١٩٥٤) عضواً وذلك وفقاً لإحصائية العام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢، ويبين الجدول التالي بيان إحصائي للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية الجامعة.

جدول (٦) بيان إحصائي للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية الجامعة للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢

الكلية	استاذ متفرغ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	مدرس متفرغ	مدرس مساعد	المجموع الكلي
كلية الزراعة	126	64	33	20	14	22	0	279
كلية التربية	24	14	11	18	16	20	0	103
كلية الطب البشري	24	43	37	9	11	17	0	141
كلية الهندسة	3	5	23	49	33	36	1	153
كلية التجارة	6	7	10	25	29	25	1	103
كلية التربية النوعية	2	8	30	28	6	24	1	100
كلية الآداب	21	15	38	51	21	14	0	160
كلية التربية الرياضية	3	12	17	21	9	9	0	71
كلية العلوم	28	21	12	23	18	32	0	134
كلية الصيدلة	0	3	6	9	19	32	0	69
كلية علوم التروة المسكبه والمصايد	0	4	3	3	9	15	0	34
كلية الطب	3	15	15	76	126	59	0	294
كلية التمريض	1	0	6	20	19	32	0	78
كلية العلاج الطبيعي	0	5	2	14	11	13	0	45
كلية طب الأسنان	1	2	2	16	13	28	0	62
كلية الحاسبات والمعلومات	0	1	0	8	5	14	0	28
كلية الآمن	0	5	4	10	6	32	0	57
كلية الذكاء الإصطناعي	0	0	1	8	5	3	0	17
كلية الحقوق	0	0	1	2	3	0	0	6
معهد علوم وتكنولوجيا التاتو	0	1	3	4	6	6	0	20
الإجمالي	242	225	254	414	379	433	2	1954

Source: [http://mis.kfs.edu.eg/portal\\_rep/staff.aspx](http://mis.kfs.edu.eg/portal_rep/staff.aspx)

هـ- عينة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة (٣٥٠) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي وكذلك الاستبانة المفقودة، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية (٢٥٨)، مثلت جميع فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من كليات الجامعة المختلفة ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (٧) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة

م	الكلية	عدد أفراد العينة
١	التربية	٢٩
٢	الأداب	٣٤
٣	التربية الرياضية	١٨
٤	التجارة	١٥
٥	الطب البشري	٢٥
٦	الطب البيطري	١٤
٧	طب الأسنان	٣٠
٨	الصيدلة	٣٩
٩	العلاج الطبيعي	١٢
١٠	العلوم	١٩
١١	الزراعة	١٣
١٢	الهندسة	١٠
	المجموع	٢٥٨

و- المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحثان على تفسير النتائج على البرنامج الإحصائي (SPSS – V20) وهو برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، كما استخدم الباحثان برنامج (Corel Draw version 13) وذلك لعمل الرسوم التوضيحية المبينة للنتائج الإحصائية.

### عرض نتائج الدراسة

أولاً: تفسير نتائج الوضع الحالي لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لجامعة

#### كفر الشيخ

١- البعد الأول: السمات المهيمنة

جدول رقم (٨) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد الأول: السمات المهيمنة

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد الأول: السمات المهيمنة
2	25.6318	258	.00	70.00	12.24364	أ- تعد الجامعة بمثابة العائلة الممتدة، حيث يتشارك جميع العاملين بها في العديد من الأمور.
4	22.0388	258	.00	80.00	12.02358	ب- تعتبر الجامعة منظمة ديناميكية ورائدة، فكل من يعمل بها مستعد للتضحية والمجازفة من أجلها.
1	29.1512	258	.00	90.00	14.06697	ج- تعتبر الجامعة منظمة موجهة بالنتائج، فتركيز الجامعة يكون على إنجاز الأهداف الموضوعية.
3	23.2248	258	.00	80.00	15.62336	د- تعتبر الجامعة منظمة ذات هيكل جامد وصارم، قليلاً ما يخضع للتطوير والتعديل

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تعتبر الجامعة منظمة موجهة بالنتائج، فتركيز الجامعة يكون على إنجاز الأهداف الموضوعية" في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢٩.١٥١٢) والتي تشير إلى سيادة ثقافة السوق في بُعد السمات المهيمنة بجامعة كفر الشيخ، وبالتالي فالتوجهات الرئيسية للجامعة تتمثل في إنجاز الأهداف وتوجهاتها نحو التنافس والإنتاجية حيث تركز الجامعة التنافس في بيئتها الخارجية حتى تحصل على ميزة تنافسية وقيادية لسوق العمل، ومن ثم فهي تركز على ميزتها التنافسية. وبالتالي فالاهتمام السائد بجامعة كفر الشيخ يكون على اتباع العاملين بها للإجراءات التنافسية التي تحقق غايات وأهداف الجامعة وتزيد من قدرتها التنافسية.

٢- البعد الثاني: أسلوب القيادة العام بالجامعة

جدول رقم (٩) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد الثاني: أسلوب القيادة العام بالجامعة

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد الثاني: أسلوب القيادة العام بالجامعة
١	27.1512	258	.00	100.00	14.77867	أ- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه موجه للجميع وميسر وراعى لهم
٣	23.8023	258	.00	70.00	11.13639	ب- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه مشجع للجميع على المخاطرة المحسوبة والريادية والابتكارية
٤	22.7016	258	.00	100.00	19.02528	ج- الأسلوب القيادي أسلوب عدواني موجه فقط نحو تحقيق النتائج المرجوة من العاملين
٢	26.3062	258	.00	80.00	14.31671	د- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه محفز للأفراد على الكفاءة العالية في الأداء

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه موجه للجميع وميسر وراعى لهم" في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢٧.١٥١٢) والتي تشير إلى سيادة ثقافة القبيلة في بُعد أسلوب القيادة العام بالجامعة وبالتالي ويعمل قادة الجامعة كمرشدين ويكون تركيز الجامعة على المنفعة طويلة الأجل للفرد والتماسك الشديد بين الأفراد والاهتمام بالروح المعنوية العالية بينهم، بالإضافة إلى التركيز على العمل الجماعي والمشاركة والاجماع على الآراء تماسك الجامعة والولاء والتقاليد والالتزام العالي.

٣- البعد الثالث: إدارة العاملين

جدول رقم (١٠) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد الثالث: إدارة العاملين

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد الثالث: إدارة العاملين
٢	25.5233	258	.00	70.00	12.27194	أ- يتصف أسلوب الإدارة في الجامعة بتوجيه العاملين نحو العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار
٤	23.2558	258	.00	70.00	11.49609	ب- يتصف أسلوب الإدارة بالابتكارية والمجازفة الفردية في اتخاذ القرارات
٣	25.4264	258	.00	70.00	12.41361	ج- يتصف أسلوب الإدارة بقدرات تنافسية عالية وتوقعات مرتفعة في المطالب والإنجازات من قبل الأفراد
١	25.5426	258	.00	60.00	12.22742	د- يتصف أسلوب الإدارة بحرصه على تحقيق الأمن الوظيفي للجميع، والاستقرار في علاقته مع العاملين

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتصف أسلوب الإدارة بحرصه على تحقيق الأمن الوظيفي للجميع، والاستقرار في علاقاته مع العاملين" في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢٥.٥٤٢٦) والتي تشير إلى سيادة الثقافة الهرمية أو البيروقراطية في بعد إدارة العاملين وبالتالي فإن إدارة العاملين بجامعة كفر الشيخ تتم من خلال هيمنة القواعد والنظام والإجراءات، حيث تؤكد الجامعة على وجود بيئة مستقرة نسبياً، حيث يمكن دمج المهام والوظائف وتنسيقها معاً، كما يعد هذا النوع الأفضل وظيفياً عندما يكون العمل الذي يتعين القيام به مدركا جيداً، ويكون الزمن أو المدة المطلوب إتمام العمل بها ليست عنصراً مهماً أو حيوياً لإتمام هذا العمل، كما تركز الجامعة على المشكلات الداخلية، والاستقرار الداخلي، والقدرة على التنبؤ، والقدرة على التحكم، والكفاءة، كما يمكن إضفاء الطابع الرسمي على جميع أنواع العمل وتنظيمها، فكل شيء محكوم بالإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات المكتوبة بشكل أساسي، كما أن أي تغييرات في الجامعة تعد أمراً صعباً بدون تغييرات رسمية للإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات المطلوبة لذلك، وتحكم الإجراءات المتبعة بداخلها ما يفعله الأفراد، حيث تمتاز العلاقات التي تربط العاملين بالسياسات والإجراءات الواضحة.

٤- عامل تماسك الجامعة

جدول رقم (١١) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد الرابع: عامل تماسك الجامعة

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد الرابع: عامل تماسك الجامعة
٢	24.9496	258	.00	100.00	13.03965	أ-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في اتسام العلاقات بين العاملين بالثقة المتبادلة والالتزام بدرجة عالية جداً مما يؤدي بهم الي الولاء التنظيمي
٤	22.3527	258	.00	70.00	10.03901	ب-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تميز العاملين بها بالتجديد والتطوير فهم على إطلاع مستمر بالمستجدات
٣	23.1124	258	.00	100.00	12.05786	ج-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تركيز العاملين بها على الإنجاز وبلوغ أقصى الغايات
١	29.6473	258	.00	100.00	16.12559	د-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في محافظة الجميع على الشكل التنظيمي للجامعة من خلال الالتزام بالسياسات والقواعد الرسمية

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في محافظة الجميع على الشكل التنظيمي للجامعة من خلال الالتزام بالسياسات والقواعد الرسمية " في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢٩.٦٤٧٣) والتي تشير إلى سيادة الثقافة الهرمية أو البيروقراطية في بعد عامل تماسك الجامعة وبالتالي فإن جامعة كفر الشيخ تتميز وفق هذا النمط بالالتزام باللوائح والتنظيمات الرسمية فتعمل القواعد والسياسات الرسمية على تماسك الجامعة، كما أن القواعد والسياسات هي آليات الترابط الأساسية، والتركيز الاستراتيجي لها يتجه نحو العمليات والموازنة، ويسعى لتحقيق دوام واستقرار المنظمة.

## ٥- البعد الخامس: الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (١٢) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد الخامس: الأهداف الاستراتيجية

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد الخامس: الأهداف الاستراتيجية
١	26.5698	258	.00	100.00	13.37709	أ-تسعى الجامعة لتنمية الموارد البشرية بها لغرس الثقة العالية في مواردها
٣	23.5078	258	.00	100.00	11.45971	ب-تسعى الجامعة للحصول على موارد جديدة، من خلال التنقيب عن فرص مستقبلية جديدة.
٤	23.1783	258	.00	70.00	11.45008	ج-تؤكد الجامعة على الأفعال التنافسية، من خلال تحقيق الصدارة في سوق العمل لخريجها.
٢	26.3953	258	.00	80.00	14.59541	د-تحرص الجامعة في أهدافها على الثبات والاستمرارية من خلال التأكيد على مبدأ الكفاءة وعملية الرقابة

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تسعى الجامعة لتنمية الموارد البشرية بها لغرس الثقة العالية في مواردها" في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢٦.٥٦٩٨) والتي تشير إلى سيادة الثقافة القبيلة في بُعد الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فإن جامعة كفر الشيخ تتميز بأنها مهيئة بالقيم والأهداف المشتركة، وجو من الجماعية والمساعدة المتبادلة، وتركز على التمكين وتطوير العاملين.

## ٦- البعد السادس: معايير النجاح

جدول رقم (١٣) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب البعد السادس: معايير النجاح

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	البعد السادس: معايير النجاح
١	27.3450	258	.00	100.00	12.79991	أ-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ تنمية مواردها البشرية، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، والاهتمام بالجميع
٣	22.7519	258	.00	60.00	9.08159	ب-تحدد الجامعة معيار نجاحها على أساس مدى تميز وجودة خريجها.
٤	22.1512	258	.00	50.00	9.88870	ج-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مدى قدرة خريجها على التنافسية في سوق العمل
٢	26.9031	258	.00	100.00	13.97560	د-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ الكفاءة القائم على التحكم الجيد في توصيل خدماتها، والجدولة السلسة لتلك الخدمات، والتكلفة المنخفضة لها

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ تنمية مواردها البشرية، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، والاهتمام بالجميع" في الترتيب الأول حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (27.3450) والتي تشير إلى سيادة الثقافة القبيلة في بُعد معايير النجاح، وبالتالي فإن جامعة كفر الشيخ تتميز بأنها تميز بيئة عمل ودودة يشارك فيها الجميع.

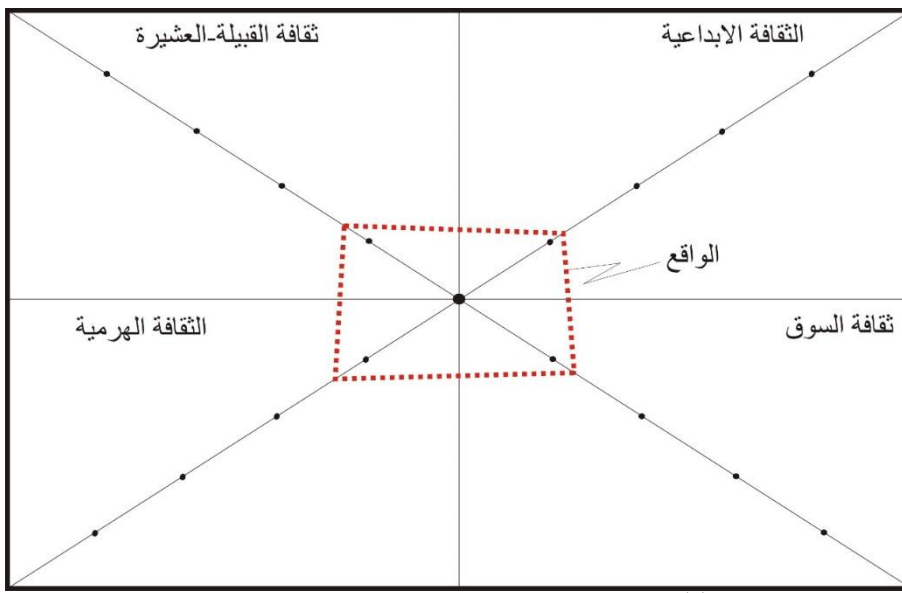
✓ قياس الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة

تم التحليل الإحصائي على جميع العبارات مجمعة لبيان المتوسط الحسابي وحساب أعلى قيمة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ وأي من الثقافات الأربع تسود جامعة كفر الشيخ وهذا ما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( ١٤ ) يوضح الانحراف المعياري ومتوسطات وترتيب الثقافات الأربعة للوضع الحالي							الترتيب
	Statistic	Bootstrapa					
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval			
				Lower	Upper		
ثقافة القبيلة	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					
	Maximum	420.00					
	Mean	26.20	.0101	3.0440	151.0314	163.1383	٢
	Std. Deviation	8.17	-.15277-	3.98572	41.30533	56.55692	
الثقافة الأبداعية	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					
	Maximum	300.00					
	Mean	22.95	.0595	2.2537	133.4546	142.3381	٤
	Std. Deviation	6.12	-.15928-	2.69401	31.44590	42.01300	
ثقافة السوق	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					
	Maximum	315.00					
	Mean	24.29	.0268	2.3152	141.1148	150.4063	٣
	Std. Deviation	6.12	-.24679-	2.90136	30.77737	42.74914	
الثقافة الهرمية	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					
	Maximum	350.00					١
	Mean	26.34	-.0628-	3.1341	151.6015	163.9726	
	Std. Deviation	8.13	-.22251-	3.20484	42.33679	54.50952	
Valid N (listwise)	N	258	0	0	258	258	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا أن الثقافة الهرمية أو البيروقراطية أكثر الثقافات السائدة في جامعة كفر الشيخ وقد قاما الباحثان بتوضيح الثقافة الهرمية في التحليل الإحصائي للأبعاد وكذلك في الإطار النظري للبحث، كما استخدم الباحثان برنامج (Corel Draw version 13) وذلك لعمل الرسوم التوضيحية وهذا ما يتضح في الرسم التالي:





شكل (٢) يوضح الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ  
وبالنظر إلى الشكل السابق يتضح انحراف الثقافة التنظيمية تجاه بُعد الثقافة  
الهرمية، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ هي الثقافة الهرمية.

### ثانياً: تفسير نتائج أبعاد الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ

حصلت العبارة الأولى في جميع الأبعاد الستة على أعلى متوسط حسابي بين العبارات الأربعة لكل  
بُعد وهي تشير إلى ثقافة القبيلة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ  
هي ثقافة القبيلة ويوضح الجدول التالي متوسط عبارات أبعاد أداة تقييم الثقافة التنظيمية  
لجامعة كفر الشيخ.

□

جدول رقم ( ١٥ ) يوضح متوسط عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	الأبعاد والعبارات
<b>البعد الأول: السمات المهيمنة</b>						
١	30.5000	258	.00	80.00	14.82013	أ-تعد الجامعة بمثابة العائلة الممتدة، حيث يتشارك جميع العاملين بها في العديد من الأمور
٣	24.0310	258	.00	90.00	13.06341	ب-تعتبر الجامعة منظمة ديناميكية ورائدة، فكل من يعمل بها مستعد للتضحية والمجازفة من أجلها
٢	28.4690	258	.00	100.00	17.02256	ج- تعتبر الجامعة منظمة موجهة بالنتائج، فتركيز الجامعة يكون على إنجاز الأهداف الموضوع
٤	17.3488	258	.00	80.00	14.95943	د-تعتبر الجامعة منظمة ذات هيكل جامد وصارم، قليلا ما يخضع للتطوير والتعديل
<b>البعد الثاني: أسلوب القيادة العام بالجامعة</b>						
١	30.8721	258	.00	100.00	14.83093	أ-يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه موجه للجميع وميسر وراعى لهم
٣	25.4457	258	.00	100.00	12.80256	ب-يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه مشجع للجميع على المخاطرة المحسوبة والريادية والابتكارية
٤	14.8643	258	.00	50.00	13.02799	ج-الأسلوب القيادي أسلوب عدواني موجه فقط نحو تحقيق النتائج المرجوة من العاملين
٢	29.0891	258	.00	100.00	15.70781	د-يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه محفز للأفراد على الكفاءة العالية في الأداء
<b>البعد الثالث: إدارة العاملين</b>						
١	29.8450	258	.00	100.00	14.20990	أ-يتصف أسلوب الإدارة في الجامعة بتوجيه العاملين نحو العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار
٤	22.2984	258	.00	70.00	11.67891	ب-يتصف أسلوب الإدارة بالابتكارية والمجازفة الفردية في اتخاذ القرارات
٣	23.1202	258	.00	60.00	11.41084	ج- يتصف أسلوب الإدارة بقدرات تنافسية عالية وتوقعات مرتفعة في المطالب والإنجازات من قبل الأفراد
٢	25.3101	258	.00	80.00	14.08357	د-يتصف أسلوب الإدارة بحرصه على تحقيق الأمن الوظيفي للجميع، والاستقرار في علاقاته مع العاملين
<b>البعد الرابع: عامل تماسك الجامعة</b>						
١	27.3256	258	.00	100.00	14.21823	أ-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في اتسام العلاقات بين العاملين بالثقة المتبادلة والالتزام بدرجة عالية جدا مما يؤدي بهم الي الولاء التنظيمي
٢	25.2791	258	.00	100.00	13.73370	ب-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تميز العاملين بها بالتجديد والتطوير فهم على اطلاع مستمر بالمستجدات
٣	23.8101	258	.00	100.00	11.69550	ج-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تركيز العاملين بها على الإنجاز وبلوغ أقصى الغايات

الترتيب	Mean	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	الأبعاد والعبارة
٤	23.7016	258	.00	100.00	12.91848	د-يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في محافظة الجميع على الشكل التنظيمي للجامعة من خلال الالتزام بالسياسات والقواعد الرسمية <b>البعد الخامس: الأهداف الاستراتيجية</b>
١	28.3140	258	.00	100.00	14.08584	أ-تسعى الجامعة لتنمية الموارد البشرية بها لغرس الثقة العالية في مواردها
٣	23.4302	258	.00	100.00	11.36402	ب-تسعى الجامعة للحصول على موارد جديدة، من خلال التنقيب عن فرص مستقبلية جديدة
٢	25.6395	258	.00	100.00	14.23394	ج-تؤكد الجامعة على الأفعال التنافسية، من خلال تحقيق الصدارة في سوق العمل لخريجها
٤	23.1008	258	.00	100.00	14.31570	د-تحرص الجامعة في أهدافها على الثبات والاستمرارية من خلال التأكيد على مبدأ الكفاءة وعملية الرقابة
						<b>البعد السادس: معايير النجاح</b>
١	28.8760	258	.00	80.00	14.21404	أ-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ تنمية مواردها البشرية، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، والاهتمام بالجميع
٢	25.0388	258	.00	100.00	12.24739	ب-تحدد الجامعة معيار نجاحها على أساس مدى تميز وجودة خريجها.
٣	23.9767	258	.00	60.00	11.28958	ج-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مدى قدرة خريجها على التنافسية في سوق العمل
٤	22.5000	258	.00	100.00	13.23427	د-تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ الكفاءة القائم على التحكم الجيد في توصيل خدماتها، والجدولة السلسة لتلك الخدمات، والتكلفة المنخفضة لها

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى في كل بُعد من الأبعاد الستة والتي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ وهي ثقافة القبيلة، كما يتضح أيضا من خلال الجدول التالي والذي يوضح أنواع الثقافات الأربعة.

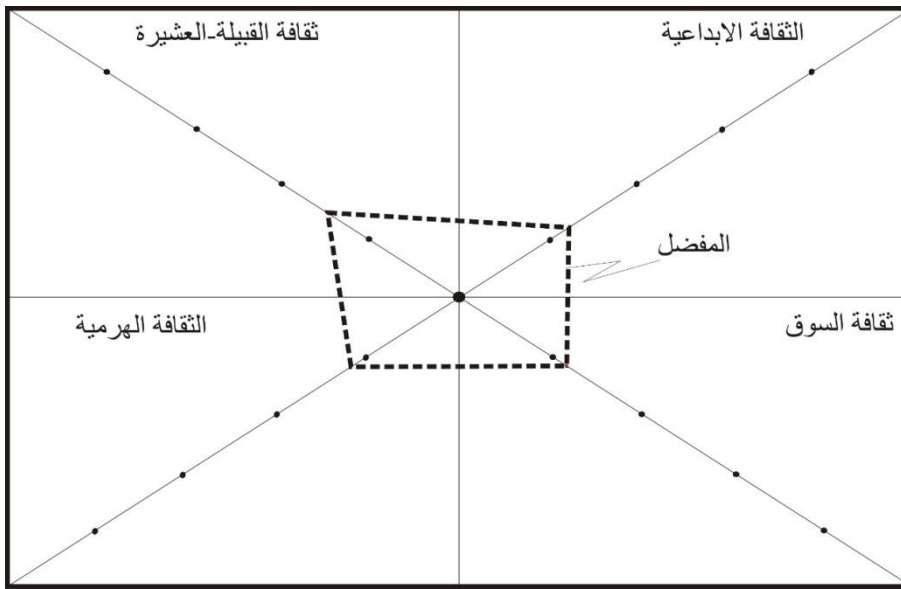
#### ✓ قياس الثقافة التنظيمية المفضلة بالجامعة

قاما الباحثان بعمل تحليل احصائي لجميع العبارات التي تنتمي لكل ثقافة من الثقافات الأربعة واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ثقافة والتي أكدت على حصول العبارات التي تؤيد ثقافة القبيلة على أعلى متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية للعبارات التي تؤيد الثقافات الثلاثة الأخرى، ليتم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ هي ثقافة القبيلة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

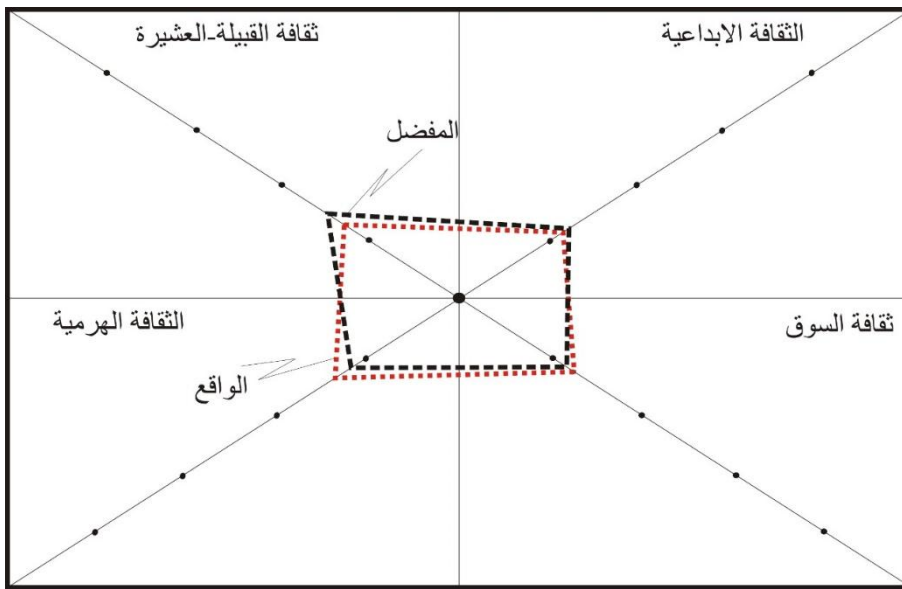
تحليل الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لجامعة كفر الشيخ باستخدام أداة تقييم الثقافة د.السعيد السعيد د. فريدة إبراهيم

جدول رقم (١٦) يوضح الانحراف المعياري والمتوسطات والترتيب للأربعة أنواع من الثقافة التنظيمية							الترتيب
Statistic	Bootstrap <sup>a</sup>						
	Bias	Std. Error	95% Confidence Interval				
			Lower	Upper			
ثقافة القبيلة	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	30.00					
	Maximum	385.00					١
	Mean	29.30	-.0207-	3.2206	169.6202	182.0839	
	Std. Deviation	8.88	-.08870-	3.30121	46.78186	60.03824	
الثقافة الأبداعية	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					٢
	Maximum	300.00					
	Mean	24.25	.0321	2.1855	141.3262	149.9917	
	Std. Deviation	6.07	-.21371-	2.91273	30.35073	41.78456	
ثقافة السوق	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					٤
	Maximum	400.00					
	Mean	23.31	-.0485-	2.6063	134.9317	145.1020	
	Std. Deviation	7.06	-.28355-	3.88480	35.21332	50.03525	
الثقافة الهرمية	N	258	0	0	258	258	
	Minimum	.00					
	Maximum	380.00					٣
	Mean	23.51	.0636	2.8696	135.3350	147.0542	
	Std. Deviation	7.70	-.20425-	3.81629	38.64345	53.36118	
Valid N (listwise)	N	258	0	0	258	258	

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن ثقافة القبيلة هي الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ، يليها الثقافة الأبداعية، ثم الثقافة الهرمية (وهي الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة كفر الشيخ) ثم تأتي في النهاية ثقافة السوق، وقد قاما الباحثان باستخدام برنامج (Corel Draw version 13) وذلك لعمل الرسوم التوضيحية وهذا ما يتضح في الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ وبالنظر إلى الشكل السابق يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة على تفضيل ثقافة القبيلة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ هي ثقافة القبيلة وقد تم توضيحها في أبعاد الدراسة الميدانية، كما تم أيضا بيانها أيضا في الإطار النظري للبحث. ثالثا: تحديد مدى الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة بجامعة كفر الشيخ في ضوء الخطوتين السابقتين (تحديد الثقافة التنظيمية السائدة، والمفضلة) يمكن أن تحدد فجوة الثقافة التنظيمية للجامعة وذلك عن طريق رسم بياني ذو أربعة أرباع يدمج فيه الشكلين الدالين على الثقافتين السائدة والمفضلة لعمل الجامعة، وبين الشكل التالي رقم (٤) فجوة الثقافة التنظيمية بالجامعة، إذ يلاحظ من الشكل أن الفجوة (الانحراف) بشكل أساسي بين الثقافة السائدة (الهرمية أو البيروقراطية) والثقافة المفضلة للعمل مستقبلا بشكل ناجح (ثقافة القبيلة)، ومن ثم يقترح الباحثان في الجزء التالي للبحث جملة من الإجراءات التي تمكن الجامعة من تغيير ثقافتها الحالية السائدة إلى ثقافة القبيلة المفضلة للعمل مستقبلا.



شكل (٤) يوضح الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة كفر الشيخ

#### المحور الرابع: الإجراءات المقترحة

يقترح الباحثان محورين أساسيين لإجراءات البحث من خلالهما تستطيع الجامعة تبني نتائج الدراسة وترسيخها:  
أولاً: إجراءات تغيير الثقافة التنظيمية السائدة إلى الثقافة التنظيمية المفضلة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة كالتالي:

- ١- تهيئة وخلق مناخ للتغيير بداخل جامعة كفر الشيخ من خلال:
  - أن تتسم أهداف الجامعة بالوضوح وأن تحرص القيادات على إيصالها وفهمها من قبل جميع العاملين، وأن تركز على الربط بين أهداف الجامعة والأهداف الفردية للعاملين.
  - أن تتسم القيادة العليا بالجامعة بالاتساق والتماسك وأن تؤمن بنتائج الدراسة حول رصد الواقع الحالي للجامعة بأنه يمثل نمط الثقافة الهرمية، وحول رغبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تغيير هذه الثقافة إلى ثقافة القبيلة.
  - أن يعتمد قادة الجامعة مبدأ الصبر والمثابرة في تغيير الثقافة الحالية المتوارثة (الثقافة الهرمية) إلى ثقافة القبيلة لأن ذلك لن يتحقق بين ليلة وضحاها وإنما يحكم أن من سمات الثقافة التنظيمية التغلغل في كل مكونات المنظمة، وأنها تتسم بالاستمرارية والتراكمية والثبات النسبي، ومن ثم فهي تحتاج إلى بذل الجهد والصبر في تغيير أبعادها المتعددة إلى الأبعاد المرغوبة.
  - أن تعمل القيادات بالجامعة على تهيئة مناخاً بالجامعة يتقبل التغيير المراد.
  - عقد اجتماعات على مستوى مجلس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس الأقسام والوحدات بالجامعة للتعريف بالثقافة الحالية والمفضلة للجامعة.

- أن تحصل قيادات الجامعة على اتفاق لآراء العاملين بالجامعة حول تشخيص الوضع الحالي لثقافة الجامعة بأنه الثقافة الهرمية.
  - أن تحصل القيادات بالجامعة على اتفاق عام حول تشخيص الوضع المستقبلي المفضل لثقافة الجامعة بأن يكون ممثلاً لثقافة القبيلة.
  - أن يتوفر لدى القادة رؤية واضحة ودقيقة حول ضرورة إحداث التغيير المراد الى ثقافة القبيلة.
  - أن تعمل إدارة الجامعة على توفير الاحتياجات المالية والمادية والبشرية اللازمة للتغيير نحو ثقافة القبيلة.
- ٢- تغيير دافعية العاملين بالجامعة:
- بمعنى تركيز القادة على عدة عوامل تحفيزية تحقق وترسخ ثقافة القبيلة لدى العاملين مثل:
- أن تستخدم إدارة الجامعة نماذج يحتذى بها في تأدية الأدوار المختلفة بالجامعة.
  - أن تهتم إدارة الجامعة بنظام حوافز العاملين وجعله أكثر قوة وتأثيراً في دفع العاملين نحو توقيف نظام إدارة العمل بالجامعة، ودفعهم أكثر للأداء الأفضل.
- ٣- التنشئة الاجتماعية والتدريب:
- يتم اختيار العاملين الجدد من ذوي المهارات والقدرات والقيم التي لا تتعارض مع ثقافة القبيلة التي تقوم على جو التشارك والمودة، حيث أن فعالية الجامعة قد تتأثر بثقافة العاملين الجدد التي قد لا تتوافق مع الثقافة المفضلة.
  - توفير نظاماً قوياً للتنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد يعمل على تعريفهم بثقافة القبيلة لأنهم يجهلون طبيعة هذه الثقافة وأبعادها، بالإضافة الى توفير نظماً لتدريب وتطوير العاملين القدامى تقوم على اشباع المتدربين بالقيم الثقافية المراد غرسها.
- ٤- وضع خطط تتيح تبنى قيادات الجامعة لبعض الخطوات التي ترسخ قيادة القبيلة بالجامعة مثل:
- توظيف طرق وأساليب جديدة في توضيح المشكلات والصعوبات التي تمر بها الجامعة وتقنع جميع العاملين بالجامعة بهذه المشكلات والصعوبات.
  - استخدم آليات اتصال جديدة وغير معتادة في توصيل القيم والمعتقدات الجديدة المراد غرسها.
  - اعتماد نمط الاشراف بالجامعة على تقوية جانب الرقابة الذاتية لدى أعضاء جميع العاملين بالجامعة.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على البحث العلمي والعمل المشترك، الذي من شأنه أن يدفعهم لمزيد من التعاون ويفرس جانب التماسك الاجتماعي لديهم، مما يزيد لديهم من جانب الاعتزاز بثقافة الجامعة وقيمتها.
- ثانياً: إجراءات تقوية ثقافة القبيلة/العشيرة المفضلة:
- ١- ترسيخ قيادات جامعة كفر الشيخ لمبدأ (الاختيار المهني) للعاملين بالجامعة بحيث يكون هذا الاختيار على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير ثقافة القبيلة أو العشيرة المفضلة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة.
  - ٢- أن يكون (مبدأ الحراك المهني الصاعد) لجميع العاملين بالجامعة على أساس الالتزام بمعايير وقيم ثقافة الجامعة المفضلة وهي قيم ومعايير ثقافة القبيلة.

- ٣- أن تعمل جامعة كفر الشيخ بصفة دائمة على تدريب العاملين بها على الشعارات واللغة والقصص والطقوس الخاصة بالجامعة والتي ترغب في غرسها وترسيخها بجميع العاملين.
- ٤- أن تستخدم جامعة كفر الشيخ مؤسسيها القدامى في لعب دور القصاصين الذين يرون القصص عن الثقافة التنظيمية للجامعة، ومن ثم يكونون بمثابة نماذج يمكن الاحتذاء بها.





## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابتسام عبد الرحمن حلواني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، ٢٠٠٩.
- ٢- أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٣- أحمد ماهر: التنظيم "الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٤- حسين بن سالم وأحمد سويس: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، جزء (١)، ع (٨)، ٢٠١٧، ص ص ١٥٩-١٧٢.
- ٥- جامعة كفر الشيخ [https://kfs.edu.eg/display\\_dep.aspx?topic=12356&dep=1143](https://kfs.edu.eg/display_dep.aspx?topic=12356&dep=1143)  
Available at:
- ٦- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مكتبة الحامد، عدن، الأردن، ٢٠٠٤م.
- ٧- حمزة ابن معتوق وزريق الدراجي: الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (٢٢)، ٢٠١٦، ص ص ١٧٣-١٨٠.
- ٨- خالدية مصطفى عبدالرازق، سامي أحمد عباس و حميد علي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٩)، ع (١)، مارس ٢٠١٩، ص ص ١٥١-١٧٨.
- ٩- ديوبولديف فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون)، ط٥، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩٤م.
- ١٠- رفعت عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ١١- زكي محمد إسماعيل: الأنتروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٨٦م.
- ١٢- سامية حسن الساعاتي: الثقافة التنظيمية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٣- سعد محمد السواط العتيبي وخلف عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، السنة (١٩)، العدد (٧)، ١٩٩٥، ص ص ١١-٦١.
- ١٤- سوسن بنت محمد بن زرعة: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٤)، الجزء (٤)، ٢٠١٥م، ص ص ٨٠٩-٨٤٨.

- ١٥- شارلت وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، ج، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١م.
- ١٦- عامر على العطوى والهام ناظم الشيباني: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٢)، ع (٤)، ٢٠١٠م، ص ص ٣٧-٦٥.
- ١٧- عبد العزيز سالم النوح: الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالأسكندرية، مج (٢٢)، ع (١)، ٢٠١٢م، ص ص ٢٣٧-٢٤٩.
- ١٨- عزيز حنا داود، وآخرون: مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩١م.
- ١٩- على عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ٢٠-٢١ مايو ٢٠٠٢م.
- ٢٠- قيرة إسماعيل وبلقاسم سلطنة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٢١- ماجدة محمد رشاد حسين حسن: أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، ٢٠٠٩.
- ٢٢- ماهر أحمد حسن محمد وعمر محمد محمد مرسى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٢٨)، ع (٢)، أبريل ٢٠١٢م، ص ص ٣٣٣-٢٦٩.
- ٢٣- محمد بن غالب العوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥.
- ٢٤- محمد عبدالفتاح الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٢٥- محمد فرج على: تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٢٥.
- ٢٦- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٢٧- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤.
- ٢٨- منى حيدر عبد الجبار الطائي: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٧)، ع (٣)، سبتمبر ٢٠١٧م، ص ص ٥٩-٧٩.
- ٢٩- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- ٣٠- نجوى عبد الحميد دراوشة: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلد (٤٤)، ص ص ١٠٩-١٢٢.
- ٣١- وحيد عيدان: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 32- Abinash Panda and Rajen K. Gupta (2001): Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for leaders, Vikalpa, Vol. (26), No. (4), pp. 3-19.□
- 33- Adela Coman and Catalina Bonciu (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, European Journal of Social Sciences Education and Research, Vol. (3), No.(1), pp. 135-145.
- 34- Almira R. Bayanova, et. al. (2019): A Philosophical View of Organizational Culture Policy in Contemporary Universities, European Journal of Science and Theology, Vol. (15). No. (3), PP. 121-131.
- 35- Anahita Ghanad; Sufean Hussin and Dorothy DeWitt (2020). An Analysis of the Organizational Culture of Premier Universities in Malaysia, Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), Vol. (8), Issue (2), pp. 32-43.
- 36- Aysun Caliskan and Chang Zhu (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students, Journal of Education Culture and Society, No. (2), pp 270-292.
- 37- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Cited in OECD (2002) Cultural Change in Government, Promoting a High- Performance Culture, A review of Ten Years of Modernization: The HRM Perspective, Paris: OECD, pp. 77-89.
- 38- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: John Wiley & Sons.
- 39- ————— (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3<sup>rd</sup> ed.), San Francisco: John Wiley & Sons.
- 40- Cornelia Elena Tureac (2015): The Components of the Organizational Culture, Economica, No. (1), p.p. 77-91.
- 41- David Denham and John Bratten: "Culture and Leadership" in John Bratton (2020) (Ed.) Organizational Leadership, 1<sup>st</sup> publishing, London: Sage, pp. 79-101.
- 42- Eyyup Nacar (2019): Analysis of the Levels of Organizational Culture of Academicians in Terms of some Variables, Asian Journal of Education and Training, Vol. (5), No. (4), P.P. 575-581.

- 43- Grzegorz Wudarzewski (2018): Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish Conditions, *Central and Eastern European Journal of management and Economics*, Vol. (6), No. (1), pp. 79-105.
- 44- Harold Silver (2003). Does a University Have a Culture?, *Studies in Higher Education*, Vol. (28), No. (2), pp. 157-169.
- 45- [http://kfs.edu.eg/display\\_dep.aspx?topic=12356&dep=1143](http://kfs.edu.eg/display_dep.aspx?topic=12356&dep=1143), Accessed on, 20/7/2020.
- 46- <http://www.kfs.edu.eg/university/displaytopic.aspx?topic=69471>, Accessed on, 6/7/2020
- 47- [http://mis.kfs.edu.eg/portal\\_rep/staff.aspx](http://mis.kfs.edu.eg/portal_rep/staff.aspx)
- 48- Jeannie Trudel (2019). Organizational Culture in Higher Educational Institutions: Link to Sustainability Initiatives, In W. Leal Filho et al. (eds.), *Quality Education*, Encyclopedia of UN Sustainable Development Goals, Springer Nature, Switzerland.
- 49- Joanne Martin and Caren Siehl (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, *Organizational Dynamics*, Vol. (12), Issue (2), pp. 52-64.
- 50- Johnson, B. & Joseph, W.(1995). School Principals Succession Teachers on Successor Effectiveness, *Journal of School Leadership*, Vol. (5), No. (5).
- 51- Julia C. Naranjo- Valencia and Gregorio Calderon- Hernandez (2018). Model Culture for Innovation In Jolita Vuinhardt (Ed.) *Organizational Culture*, Intechopen, London.
- 52- Kathleen Manning (2009). Engaging the Six Cultures of the Academy (review) (2009), *The Review of Higher Education*, Vol. (33), No. (1), pp. 130-132
- 53- Kim S. Cameron and Sarah J. Freeman (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. (5), pp. 23-58.
- 54- Kumari Nisha & Niharika (2018). Identifying the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Sharing, *International Journal of Research in Social Sciences*, Vol.(8), Issue (7), pp. 335-346.
- 55- Linda Smircich (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. (28), No. (3), pp. 339-358.

- 56- Maria Liana Lacatus (2013). Organizational Culture in Contemporary University, 5<sup>th</sup> International Conference EDU-World 2012- Education Facing Contemporary World Issues, Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. (76), pp. 421-425.
- 57- Marvin Bartell (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework, Higher Education, Vol. (45), pp. 43-70.
- 58- Miller, V. (2005). An Examination of Contemporary Marketing Practices used by Organizations with Different Culture Types: A Test of the Convergence Theory in the US and Cot d'Ivoire, Un published Dissertation, J. Mack Robinson College of Business, Georgia University.
- 59- Mouaz Alsabbagh & Abdul Hamid Al Khalil (2017): The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (7), No. (4).
- 60- Olu Ojo (2009): Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance, Business Intelligence Journal, Vol. (2), No. (2), pp. 388-397.
- 61- Orla O'Donnell and Richard Boyle (2008): Understanding and Managing Organizational Culture, 1<sup>st</sup> Publishing, Dublin Ireland: Institute of Public Administration.
- 62- Osman Ferda Beytekin; Munewer Yalcinkaya; Dogan Miray and Nermin Karakoe (2010). The Organizational Culture at the University, The International Journal of Educational Researchers, Vol. (2), No. (1), pp. 1-13.
- 63- Peter L. Bijur (2001) Changing the Corporate Culture: A Competitive Imperative, Available T: [www.worldenergysource.com/texart.html](http://www.worldenergysource.com/texart.html)
- 64- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). A Special Model of Effectiveness Criteria towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, Vol. (29), pp. 363-377.
- 65- Samuel N. J. David et.al. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument, International Conference on Management and Information Systems, September 21-22, pp. 182-188.
- 66- Saumya Aggarwal and Ajay Kumar Singh (2020). Developmental, Relational and Facilitating (DRF) Organizational Culture Scale: An Empirical Study in Select Colleges of University in Delhi, Global Business Review, pp. 1-12.

- 67- Sayeeduzzafar Qazi & Tejbir Kaur (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study, *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. (8), No. (3) pp. 171-178.
- 68- Tianyuan Yu & Nengquan Wu (2009): A Review of Study on the Competing Values Framework, *International Journal of Business and Management*, Vol. (4), No. (7), pp. 37-42.
- 69- William G. Tierney (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials, *The Journal of Higher Education*, Vol., (59), No. (1), pp.2-21.
- 70- Yana Sizova and Diana Tsiring (2020): Student Vision of Organizational Culture, 50<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – Chelyabinsk, 13-14 February 2020, Book of Proceedings, pp. 525-529.

## ملحق رقم (١) الاستبانة

جامعة كفر الشيخ  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استبانة لتحليل الثقافة التنظيمية لجامعة كفر الشيخ  
باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

إعداد

د. فريدة إبراهيم رمضان  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

د. السعيد السعيد بدير سليمان  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

□

بسم الله الرحمن الرحيم  
سعادة الأستاذ الدكتور / .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
يقوم الباحثان بإعداد بحث بعنوان (تقويم الثقافة التنظيمية لجامعة كفر الشيخ باستخدام أداة  
تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)) حيث يستخدم البحث Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (أداة تقييم الثقافة التنظيمية) في التعرف على وجهة  
نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة ومن ثم يستطيع الباحثان تحليل  
استجابات أفراد عينة البحث للوصول لنتائج تجاه الوضعين الحالي والمفضل لثقافة الجامعة  
التنظيمية.  
يؤكد الباحثان على سرية المعلومات في هذه الاستبانة وأنها لن تستخدم إلا في مجال البحث  
العلمي، لذا يرجى قراءة العبارات التالية وتوزيع درجة (١٠٠) على الأربع عبارات المتعلقة بكل بعد  
وذلك فيما يتعلق بالوضع الحالي أو المفضل.  
ملاحظة: من الجائز إعطاء درجة (٠) أو درجة (١٠٠) لأي عبارة حسب رؤية سيادتكم ولكن المهم أن  
يكون مجموع الدرجات المعطاة للأربع عبارات هو (١٠٠) فقط.  
وجزاكم الله خيراً على حسن تعاونكم

د/السعيد السعيد مدير  
د/ فريدة إبراهيم رمضان  
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ





التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد الأول: السمات المهيمنة
			أ- تعد الجامعة بمثابة العائلة الممتدة، حيث يتشارك جميع العاملين بها في العديد من الأمور.
			ب- تعتبر الجامعة منظمة ديناميكية ورائدة، فكل من يعمل بها مستعد للتضحية والمجازفة من أجلها.
			ج- تعتبر الجامعة منظمة موجهة بالنتائج، فتركيز الجامعة يكون على إنجاز الأهداف الموضوعية.
			د- تعتبر الجامعة منظمة ذات هيكل جامد وصارم، قليلاً ما يخضع للتطوير والتعديل
	١٠٠	١٠٠	المجموع

التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد الثاني: أسلوب القيادة العام بالجامعة
			أ- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه موجه للجميع وميسر وراعى لهم
			ب- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه مشجع للجميع على المخاطرة المحسوبة والريادية والابتكارية
			ج- الأسلوب القيادي أسلوب عدواني موجه فقط نحو تحقيق النتائج المرجوة من العاملين
			د- يتميز الأسلوب القيادي بالجامعة بأنه محفز للأفراد على الكفاءة العالية في الأداء
	١٠٠	١٠٠	المجموع

التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد الثالث: إدارة العاملين
			أ- يتصف أسلوب الإدارة في الجامعة بتوجيه العاملين نحو العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار
			ب- يتصف أسلوب الإدارة بالابتكارية والمجازفة الفردية في اتخاذ القرارات
			ج- يتصف أسلوب الإدارة بقدرات تنافسية عالية وتوقعات مرتفعة في المطالب والإنجازات من قبل الأفراد
			د- يتصف أسلوب الإدارة بحرصه على تحقيق الأمن الوظيفي للجميع، والاستقرار في علاقاته مع العاملين
	١٠٠	١٠٠	المجموع

□

التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد الرابع: عامل تماسك الجامعة
			أ- يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في اتسام العلاقات بين العاملين بالثقة المتبادلة والالتزام بدرجة عالية جدا مما يؤدي بهم الي الولاء التنظيمي
			ب- يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تميز العاملين بها بالتجديد والتطوير فهم على اطلاع مستمر بالمستجدات
			ج- يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في تركيز العاملين بها على الإنجاز وبلوغ أقصى الغايات
			د- يتمثل العامل الذي يوحد الجامعة في محافظة الجميع على الشكل التنظيمي للجامعة من خلال الالتزام بالسياسات والقواعد الرسمية
	١٠٠	١٠٠	المجموع

التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد الخامس: الأهداف الاستراتيجية
			أ- تسعى الجامعة لتنمية الموارد البشرية بها لغرس الثقة العالية في مواردها
			ب- تسعى الجامعة للحصول على موارد جديدة، من خلال التنقيب عن فرص مستقبلية جديدة.
			ج- تؤكد الجامعة على الأفعال التنافسية، من خلال تحقيق الصدارة في سوق العمل لخريجها.
			د- تحرص الجامعة في أهدافها على الثبات والاستمرارية من خلال التأكيد على مبدأ الكفاءة وعملية الرقابة.
	١٠٠	١٠٠	المجموع

التحسين المقترح	الوضع المفضل	الوضع الحالي	البعد السادس: معايير النجاح
			أ- تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ تنمية مواردها البشرية، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، والاهتمام بالجميع.
			ب- تحدد الجامعة معيار نجاحها على أساس مدى تميز وجودة خريجها.
			ج- تحدد الجامعة نجاحها على أساس مدى قدرة خريجها على التنافسية في سوق العمل.
			د- تحدد الجامعة نجاحها على أساس مبدأ الكفاءة القائم على التحكم الجيد في توصيل خدماتها، والجدولة السلسة لتلك الخدمات، والتكلفة المنخفضة لها
	١٠٠	١٠٠	المجموع