

## الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### من وجهة نظر قيادات الكليات

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل). وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١١٨ بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة ٨٧، والتي تمثل ٧٣,٧% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجداً في الجامعة هي: "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال" و"الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" و"الرقابة والمتابعة المستمرة".
- أن بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية وهي: "تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة" و"يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة".
- أن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من حيث سيادتها في الجامعة من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات الداعمة تواجداً في الجامعة هي: "تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة" و"التركيز على الجانب الإنساني في العمل" و"اتصاف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة".
- أن بعض الممارسات الداعمة حصلت على موافقة متدنية من قبل قيادات الكليات وهي: "تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة" و"تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة (المساواة) بين الموظفين".
- أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها في الجامعة وذلك من وجهة نظر قيادات الكليات، وإن أكثر فقرات الثقافة الإبداعية تواجداً في الجامعة هي: "توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو".

- أن أقل الممارسات الإبداعية تواجداً من وجهة نظر قيادات الكليات هي: "تساهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية" و"تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في بعد الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح رئيسات الأقسام.

#### مقدمة:

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة، كما تهتم بتنمية وتطوير أداء العاملين فيها، ومن الاتجاهات الحديثة لمعظم المؤسسات الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر جزءاً مهماً من المناخ التنظيمي للمؤسسة وعنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي للعاملين. وتُعرف الثقافة التنظيمية على أنها "الإطار المعرفي المكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص: ٦٢)، وتلعب دوراً رئيساً داخل التنظيم الإداري كما تساهم في إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تحسين وتطوير الأداء من خلال التأكيد على الاتجاهات والقيم والسلوك الإيجابي، كما تساهم في تشكيل هوية المنظمة ورسالتها.

وللثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في تنمية الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية (الرخيمي، ٢٠٠٠) وبحسب (القيوتي، ٢٠٠٠) فإن الكثير من المديرين يولون اهتماماً عالياً للثقافة التنظيمية في منظماتهم لإيمانهم بأنها من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطاً على العاملين للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.

وانطلاقاً من أهمية وحيوية موضوع الثقافة التنظيمية ترى الباحثة ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات.

### مشكلة الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا (بوحنية، ٢٠٠٣)، وتظهر لكل منظمة ثقافة تنظيمية من خلال تفاعل مجموعة من العوامل تتبلور مع مرور الوقت لتشكل ثقافة خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها. وتعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك والمعتقدات التي يفتنح بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، كما تتضمن ممارسات وعادات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير تؤثر في أساليب اتخاذ القرارات وطرق إنجاز العمل، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها ويلاحظها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء أفراد التنظيم والأداء الكلي للمنظمة. (حلواني، ٢٠٠٩) ومؤسسات التعليم العالي متمثلة في الجامعات بحاجة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة فيها لما لذلك من أهمية في تفسير سلوك العاملين في تلك المؤسسات وما ينتج عن ذلك من تأثير على إنتاجيتهم، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

### سؤال الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

١. ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات قيادات الكليات فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بحسب (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل)؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات.
٢. التعرف على الفروق بين استجابات قيادات الكليات فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، بحسب (عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل).

أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال الآتي:

#### الأهمية النظرية:

تناولت الدراسة موضوعاً على درجة عالية من الأهمية إذ تزود الثقافة التنظيمية المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، كما أنها تعرف العاملين على القيم والأفكار التنظيمية السائدة مما يجعلهم أكثر ارتباطاً برسالة وأهداف المنظمة، والثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة وخصائصها المتعددة توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة ولا يمكن للفرد أن يلاحظ الثقافة بشكل مباشر، ولكنه يلاحظها من خلال أفعال وأقوال الأفراد والأساليب التي يستخدمونها في ممارسة أعمالهم. وتشير الثقافة التنظيمية إلى طريقة التفكير وأساليب الأداء، والقيم والمعتقدات السائدة. (حلواني، ٢٠٠٩). وتعد الثقافة التنظيمية من أبرز ما يميز الجامعة عن غيرها، كما يفترض أن تكون مصدر اعتزاز وفخر العاملين فيها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم محددة مثل الريادة والتميز والإبداع، كما تعد إطاراً فكرياً يوجه كلاً من الإدارة والعاملين وينظم العمل وعلاقاته فهي بمثابة الدليل الإرشادي للإدارة والعاملين.

#### الأهمية الميدانية:

تتضح الأهمية الميدانية للدراسة من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى - حسب علم الباحثة - في مجال رصد واقع الثقافة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ونؤكد هنا على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في إيجاد المناخ التنظيمي الداعم للإبداع بما يتلاءم مع البيئة الجامعية، ولهذا فإن ما تضيفه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن يسد فجوة في مجال التطوير الإداري والبحث العلمي كما أنها ستثري المعرفة في المكتبة العربية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية التالية:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في منتصف الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

الحد المكاني: طبقت الدراسة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض. لذا فإنه سوف يقتصر تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة فقط.

## مصطلحات الدراسة:

### الثقافة التنظيمية:

تعرف العطية (2003) الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد داخل التنظيم، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

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

### جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن:

تقع جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وهي جامعة حكومية ترتبط بوزارة التعليم العالي، وتتكون من مجموعة من الكليات المتخصصة تقدم برامج البكالوريوس والدراسات العليا للطلاب. تم افتتاحها في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز يوم ٢٩ شوال ١٤٢٩ هـ / ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٨ م، وتعتبر أول جامعة للبنات في المملكة العربية السعودية. تم تغيير اسمها من جامعة الرياض للبنات لتصبح جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن للبنات. [www.pnu.edu.sa](http://www.pnu.edu.sa)

### قيادات الكليات:

يقصد بقيادات الكليات في الدراسة الحالية: عميدات الكليات، وكليات الكليات، ورئيسات الأقسام التعليمية.

### الإطار النظري:

#### أولا الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دور أساسي لما لها من تأثير على كفاءة وفاعلية المنظمات، وبالتالي على كفاءة القرارات الإدارية. (Prajogo & Mc Dermott, 2005)، ويرى جبسون وآخرون أن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها وهويتها وهي التي تحدد السلوك والروابط بين الأفراد من خلال مكوناتها المتمثلة في المعتقدات والأفكار والمعايير وأنماط السلوك المختلفة. (Gibson et. Al, 1994)

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد (حريم، 2006، ص:95) وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعقد، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. (Hofstede,

1998, p: 479) ويشير بوش (Bush, 2003) إلى أن المعتقدات والقيم والأيدولوجيات هي القلب النابض للمنظمة، فالأفراد لديهم أفكار وقيم ومعتقدات والتي تؤثر على سلوكهم وطرائق تفكيرهم وتؤثر على طريقة فهمهم لسلوك الآخرين.

وتعرف على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسيا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. (Chuang, & Zikic, 2004, p: 29)

ويرى ويلسون بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة". (Wilson, 2001) أما ألفسن فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية هي "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم". (Alvesson, 2002)

وقد عرف اسواثابا الثقافة على أنها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والاخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع. (Aswathappa, 2003) وبالنسبة لهيلريغل فقد اعتبر أن "الثقافة تتشكل من الافتراضات والسلوكيات المشتركة، القيم والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة". (Hellriegle, 2001)

ويعرف العميان (٢٠٠٢) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط التفكير التي يجلبها أعضاء المنظمة من رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

ويعرف أبو بكر وطه (2005) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على الإدارة وأسلوبها وممارساتها في تحقيق أهدافها. وترى العطية (2003) أن الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد داخل التنظيم، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرووسيتهم ومنظماتهم. (هيجان، ١٤١٢هـ: ١١)

ورغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السلوك الذي يتم مكافأته والسلوك الذي يتم استنكاره ومعاقبة ممارسيه، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل صريح، لهذا فإن الممارسات الفعلية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات. (القيوتي، ٢٠٠٠، ص: ١٦٥)

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

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

أولاً: تصنيف هاندي (Handy, 1978) للثقافة التنظيمية، و صنفها إلى أربعة أنواع: (Elsmore, 2001):

١. ثقافة القوة: (Power culture) إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.
٢. ثقافة الدور: (Role culture) هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
٣. ثقافة المهمة: (Task culture) تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
٤. ثقافة العمليات: (Process culture) يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً: تصنيف ولاش (Wallach, 1983) والذي قدم ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:

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

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

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

ثالثاً: تصنيف دافت (Daft, 2001: 127) حيث صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

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

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

٣. ثقافة القبيلة: (Clan Culture) يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

٤. الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture) ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

رابعاً: تصنيف جرينبرج وبارون (2004)، حيث صنفا الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع:

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

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

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

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

خامساً: تصنيف كوتر وهسكت اللذان ميزا بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (هوارى، 2002، ص 295-297):

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

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

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

٤. ثقافة الإنجاز: (Achievement Culture): يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية تحقيق الأهداف ويعملون برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة في تحقيق ما يطمحون إليه.

ولأغراض الدراسة الحالية سيتم اعتماد تصنيف ولاش (Wallach) للثقافة التنظيمية.

#### مكونات الثقافة التنظيمية:

تحتوي الثقافة التنظيمية على مكونات عدة لها تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وتشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها كل فرد داخل التنظيم، والتي تنعكس على الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها. وللثقافة التنظيمية عدة مكونات يذكرها أبو بكر وطه (٢٠٠٥، ص: ١٤٧) على النحو التالي:

١. القيم التنظيمية: (Organizational Values) القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم

- وغير مهم، جيد وغير جيد، أما القيم التنظيمية فتمثل القيم في بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف المنظمة المختلفة.
٢. المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs) وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات التنظيمية أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
٣. الأعراف التنظيمية: (Organizational Norms) وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في الوقت نفسه. وتكون الأعراف غير مكتوبة، إلا أنها معروفة وواجبة الاتباع.
٤. التوقعات التنظيمية: (Organizational Expectations) وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة التي يعمل بها، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمله في المنظمة، مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه، وبين الزملاء، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل.
٥. العادات التنظيمية: (Organizational Habits) وتتمثل في الممارسات والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة.
٦. الموروث الثقافي للمنظمة: (Organizational Cultural Heritage) وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة عدم التركيز عليه وتجاهله.
٧. الأخلاقيات التنظيمية: (Organizational Ethics) وهي تلك الأخلاقيات الخاصة بالأفراد والتي يستمدونها من الدين والأهل والأصدقاء والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد سلوك الفرد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة عن عادات وممارسات في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

## الدراسات السابقة:

تناولت دراسة صديقي (٢٠١٢) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة في الجزائر، واستندت على الاستبانة في جمع البيانات مطبقة إياها على ١٠٠ عامل في أربع مؤسسات من الحجم الصغير والمتوسط مناصفةً، ودلت النتائج على وجود تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والالتزام، واحترام الوقت، والإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات بينما جماعية العمل وروح الفريق كبعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثران على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات في ولاية ورقلة.

وأما دراسة زامني وآخرون (Zamini, & et al, 2011) بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالاحترق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبريز فهذفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإرهاق الوظيفي لدى الأساتذة والموظفين في جامعة تبريز. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار ٢٠٩ مشاركا من خلال عينة عشوائية طبقية في جامعة تبريز، وتم تطبيق مقياس للثقافة التنظيمية، آخر للاحتراق الوظيفي. وأشارت النتائج إلى الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة العقلانية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالاحتراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة الاحتراق الوظيفي.

وجاءت دراسة الفراج (٢٠١١) بعنوان: "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السورية" وهدفت إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة السورية وتوضيح السلبيات، وصولاً إلى مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها، ومقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع المعلومات المطلوبة. أما مجتمع الدراسة فكان جميع العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية في دمشق وريفها، أما العينة فاشتملت على العاملين بوظيفة مدير أو رئيس دائرة أو شعبة، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٥٠). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربعة محاور أساسية: تتعلق بالعاملين، والمديرين، وبيئة العمل، والأهداف المنشودة. وتبين أنه يجب توضيح مهام العاملين، وطريقة أداء تلك المهام، وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين النظر إلى الفرد المتميز وتقدير كفاءته، وأن يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأخذ رغباتهم في الاعتبار عند تكليفهم بمهام العمل. وفيما يتعلق ببيئة العمل،

فعلى الإدارة أن تهيئ بيئة محفزة للعمل والإنجاز والإبداع ومعالجة الصراعات بأشكالها كافة.

وتناولت دراسة (Dubkevic, & Barbas, 2010) دور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. وهدفت إلى التعرف على المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية بأنواعها المختلفة في منظمات الأعمال، كما هدفت إلى فحص دور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي، وكذلك المنهج التجريبي باستخدام منهجية الاختبار وإعادة الاختبار. واستخدم الباحثان مقياسين للثقافة التنظيمية وهما: **The organizational Culture Assessment Instrument (OCI) by (Quinn & Cameron)** - **Organizational Culture Index (OCI) by (Wallach)**. وطبقت الدراسة على جميع موظفي أحد البنوك في لاتفيا (Latvia)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها ضرورة التأكيد على دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة وفعالية المنظمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الموظفين هي: الثقافة التنظيمية الهرمية، وثقافة السوق بحسب تصنيف كوين وكامرون (Quinn & Cameron)، أو الثقافة التنظيمية البيروقراطية بحسب تصنيف والش (Wallach). وفضل الموظفون في هذه الدراسة سيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية والتي تعتمد على التسلسل الهرمي، ووجود أنظمة ولوائح مكتوبة وواضحة تنظم العمل. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الإدارة هي: الثقافة التنظيمية البيروقراطية، إلا أن الإدارة تفضل التحول إلى الثقافة التنظيمية الداعمة؛ لتوفير بيئة عمل أفضل.

وتناولت دراسة عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وهدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس، واستطاع الباحثان من بناء نموذج يتكون من الأبعاد: (التعاون، الابتكار، الالتزام، والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف عينة الدراسة إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى ٨٣,٢%. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

وجاءت دراسة الليثي، (٢٠٠٨) بعنوان "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، فانصب الاهتمام على معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري بعناصره الكاملة، وأثمرت نتائج الدراسة بوجود مستويات عالية من الثقافة التنظيمية وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل مباشر على بعد الثقافة المساندة، وأن مدة الخبرة تؤثر على عناصر الإبداع الإداري، كما بينت النتائج أن الثقافة الإبداعية، وثقافة الدور، وثقافة المهمة هي التي تفسر الإبداع الإداري داخل البيئة التعليمية في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وأما دراسة عكاشة، (٢٠٠٨) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين". فهدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فبلغ ١٥٦١ موظف في الشركة، واختار عينه قوامها ٣١٢ موظفاً. وكان من أبرز نتائج الدراسة: الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي. وحاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية بهدف مواكبة المتغيرات.

وتناولت دراسة الشريف (٢٠٠٧) "الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري". وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الإداري. وطبقت الدراسة على العاملين في القطاع الإداري في أربع جامعات سعودية: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة طيبة، جامعة الطائف، وبلغ مجموع أفراد العينة (٦٥٠) فرد من الجامعات السابقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث كانت كالتالي: اتجاهات غالبية الموظفين الإداريين إلى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات. تشجيع إدارات الجامعات على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري. وتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، التوجه نحو التعاون والمشاركة، والتوجه نحو التدريب وتنمية العاملين والتقدير والتحفيز.

وتناولت دراسة ميجن (Meijen,2007) "تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في بعض الإدارات البلدية المحلي"، وهدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في إدارات مختارة من البلديات المحلية في مدن رئيسة في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد من أجاب على أسئلة الاستبانة ١٤٨ موظف، ممن يجيدون القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة القوة، بينما الثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين هي الثقافة التنظيمية الداعمة. وهناك فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين في بعض الإدارات. والالتزام التنظيمي المعياري هو السائد بين الموظفين. والعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي للموظفين في الإدارات المختارة كان كالتالي: الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للموظفين. الثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والثقافة التنظيمية السائدة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموغرافية: "القسم الذي ينتمي له الموظف، والمستوى التعليمي" والثقافة التنظيمية المفضلة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي. بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة على الالتزام التنظيمي للموظفين، مما يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة.

وأما دراسة عبد الإله (٢٠٠٦) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. فهدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى التطوير الإداري في تلك الجامعات، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الجامعات ومستوى التطوير التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات، التي وزعها على عينة عشوائية من الإداريين والأكاديميين في تلك الجامعات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والدور، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعة.

وجاءت دراسة الشلوي (2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين". وهدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة وعددها (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الثقافة التنظيمية ساند بدرجة مرتفعة نسبياً. أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. وتوجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

وتناولت دراسة العوفي (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". وهدفت إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة على (209) موظف، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة. يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي. هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي. أن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وجاءت دراسة العنزي (١٤٢٥) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري". وهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: توافر معظم القيم المكونة للثقافة

التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط، ماعدا قيمة المكافأة. وتوافر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بدرجة متوسطة. وهناك ارتباط إيجابي بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع.

وتناولت دراسة فرحان (٢٠٠٣) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. وهدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات، التي وزعها على عينة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية (النظم، الأدوار). ووجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري.

نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية من بينها:

١. أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة لها.
٢. قلة وندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية.
٣. اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تم استعراضها في المنهج والأداة المستخدمة، حيث إن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات.
٤. ركزت الدراسة الحالية على موضوع الثقافة التنظيمية بينما نجد عدداً من الدراسات السابقة ربطت الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى: الهوية الوطنية، التطوير التنظيمي، الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الموارد البشرية، الإبداع الإداري، التطوير الإداري.
٥. تميزت الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة في عينة الدراسة، فنلاحظ الآتي على عينة الدراسات السابقة: دراسة صديقي (٢٠١٢) طبقت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية رقلة في الجزائر، الفراج (٢٠١١) طبقت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دمشق وريفها، ونجد دراسة زامني (٢٠١١) طبق دراسته على أعضاء هيئة تدريس وموظفين في جامعة تبريز، بينما نجد دراسة عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠) طبقت على أعضاء هيئة تدريس ونجد ديكيفيك وبارباس (٢٠١٠) طبقا دراستهما على موظفين في بنك محلي، أما دراسة

عكاشة (٢٠٠٨) طبقت على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، أما دراسة الليثي (٢٠٠٨) فنجدها طبقت على مديري مدارس ابتدائية في مكة المكرمة، ونجد دراسة الشريف (٢٠٠٧) طبقت على ٤ جامعات سعودية في المنطقة الغربية من المملكة، ونجد ميجن (٢٠٠٧) طبق دراسته على موظفين في إدارات بلديه، بينما دراسة عبد الإله (٢٠٠٦) طبقت على أعضاء أكاديميين وإداريين بالجامعات الفلسطينية، أما الشلوي (٢٠٠٥) فقد طبق دراسته على منسوبي كلية عسكرية، والعوفاي (٢٠٠٥) فقد طبق دراسته على منسوبي هيئة حكومية، ونجد أن العنزي (١٤٢٥) طبق دراسته على عينة من منسوبي مؤسسات عامة حكومية، والفرحان (٢٠٠٣) طبق دراسته على منسوبي مؤسسات القطاع العام.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع، أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا؛ مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨، ص: ٢٢٤)

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام. وسيتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة للعام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ (من إعداد الباحثة)

م	الكلية	الدرجة	الدرجة	رئيسة قسم	العدد
١	كلية الآداب	١	٤	٧	١٢
٢	كلية العلوم	١	٤	٤	٩
٣	كلية التربية	١	٤	٧	١٢
٤	كلية الإدارة والأعمال	١	٤	٤	٩
٥	كلية التصميم والفنون	١	٣	٥	٩
٦	كلية علوم الحاسب والمعلومات	١	٤	٣	٨
٧	كلية الخدمة الاجتماعية	١	٤	٤	٩
٨	كلية الصحة وعلوم التأهيل	١	٤	٥	١٠

م	الكلية	عميدة	وكيلة	رئيسة قسم	المجموع
٩	كلية الصيدلة	١	٤	٢	٧
١٠	كلية الطب البشري	١	٤	١	٦
١١	كلية اللغات والترجمة	١	٤	٢	٧
١٢	كلية المجتمع	١	٣	٢	٦
١٣	كلية طب الأسنان	١	٤	٣	٨
١٤	كلية التمريض	١	٤	١	٦
	الإجمالي	١٤	٥٤	٥٠	١١٨

يتضح من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة توزع بين (١٤) كلية من كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكان مجموع أفراد الدراسة (١١٨) بين (١٤) عميدة، و(54) وكيلة، (٥٠) رئيسة قسم.

#### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة ذات محورين رئيسين: المحور الأول: معلومات عامة والتي تتضمن المتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل). والمحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة ويتضمن: الثقافة البيروقراطية (٧) فقرات. الثقافة الإبداعية (٧) فقرات. والثقافة الداعمة أو المساندة (٧) فقرات.

#### المعالجة الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج (SPSS) والاستفادة من التحليل الإحصائية المناسبة: (معاملات ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، اختبار "ت"، اختبار تحليل التباين الأحادي).

#### صدق الأداة:

#### الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على خمسة محكمين من تخصصات مختلفة (الإدارة التربوية، علم النفس، الإحصاء) وقد تم تعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء رؤية المحكمين.

### صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود محور الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه.

جدول (٢) معاملات ارتباط بنود المحور الأول الثقافة التنظيمية السائدة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٢٢)

الثقافة البيروقراطية		الثقافة الإبداعية		الثقافة الداعمة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٨٤٠١	٨	**٠,٨١٦٣	١٥	**٠,٨٢٨٩
٢	**٠,٥٤٦٢	٩	**٠,٨١١٥	١٦	**٠,٨٢٤٢
٣	**٠,٧٩٥٩	١٠	**٠,٨٢٣٣	١٧	**٠,٨٥٤٠
٤	**٠,٨٣٤٩	١١	**٠,٧٤٩٦	١٨	**٠,٨٦٦١
٥	**٠,٦١٦٤	١٢	**٠,٩٢٠٤	١٩	**٠,٨٣٣٩
٦	**٠,٥٩٤٨	١٣	**٠,٧٢٧٣	٢٠	**٠,٨٢٨٥
٧	**٠,٥٧٨٢	١٤	**٠,٧٤٨٩	٢١	**٠,٦٤٢٢

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بالصدق وتقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

### ثبات الأداة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول التالي يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة.

جدول رقم (٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٢٢)

المحور/ البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
أبعاد الثقافة	٧	٠,٨٠
الثقافة البيروقراطية	٧	٠,٩٠
الثقافة التنظيمية	٧	٠,٩٢
الثقافة الإبداعية	٧	
الثقافة الداعمة	٧	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين ٠,٨٠ و ٠,٩٢، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

وصف العينة: المعلومات العامة:

جدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة وفق الكلية

النسبة	عدد الاستجابات	مجتمع الدراسة	الكلية
١٢,٦	١١	١٢	التربية
٩,٢	٨	١٢	الآداب
٦,٩	٦	٩	العلوم
٢,٣	٢	٨	علوم الحاسب والمعلومات
١٠,٣	٩	٩	الخدمة الاجتماعية
٨,٠	٧	٩	إدارة الأعمال
٥,٧	٥	٧	اللغات والترجمة
٨,٠	٧	٩	التصاميم والفنون
٥,٧	٥	٧	الصيدلة
٨,٠	٧	١٠	الصحة وعلوم التأهيل
٥,٧	٥	٨	طب الأسنان
٦,٩	٦	٦	المجتمع
٤,٦	٤	٦	التمريض
٥,٧	٥	٦	الطب البشري
١٠٠,٠	٨٧	١١٨	المجموع

يوضح الجدول السابق العدد الإجمالي لقيادات الكليات والذي بلغ ١١٨، كما يوضح عدد الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة والذي بلغ عددها ٨٧، والتي تمثل ٧٣,٧% من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفق معلوماتهم العامة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣١	٣٥,٦
	من ١٠ سنوات فأكثر	٥٠	٥٧,٥
	لم يحدد	٦	٦,٩
نوع الكلية	الكليات النظرية	٤٦	٥٢,٩
	الكليات العملية	٤١	٤٧,١
الدرجة العلمية	أستاذ/ أستاذ مشارك	٢٢	٢٥,٣
	أستاذ مساعد	٥٤	٦٢,١
	محاضر	١١	١٢,٦
طبيعة العمل الإداري	عميدة	١١	١٢,٦
	وكيلة	٣٦	٤١,٤
	رئيسة قسم	٤٠	٤٦,٠
المجموع		٨٧	١٠٠,٠

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد الدراسة بنسبة (57%) بلغت عدد سنوات خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر، بينما ٣٥,٦% منهن كانت سنوات خبرتهن أقل من ١٠ سنوات. كما يتضح من الجدول أن توزيع أفراد الدراسة بين الكليات النظرية والعملية كان متقارباً نوعاً ما، بفارق بسيط بين النوعين بلغ ٥,٨%. أما توزيع أفراد الدراسة بحسب الدرجة العلمية فيتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد الدراسة كان على درجة أستاذ مساعد بنسبة مئوية (62.1%)، بينما (٢٥,٣%) من أفراد الدراسة

على درجة أستاذ وأستاذ مشارك. وتوزع أفراد الدراسة من حيث طبيعة العمل الإداري بين منصب عميدة بنسبة (12.6%) ، ووكيلة (41.4%) ، ورئيسة قسم (46.0%).

ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، موافق إلى حد ما=٣، محايد=٢، غير موافق=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = 5 \div (5 - 1) = 1.25$$

جدول رقم (٦) وصف مستوى عبارات المقياس ومدى متوسطاتها الحسابية

الوصف	الوزن	مدى المتوسطات
موافق بشدة	٥	٤,٢١ - ٥,٠٠
موافق	٤	٣,٤١ - ٤,٢٠
موافق إلى حد ما	٣	٢,٦١ - ٣,٤٠
محايد	٢	١,٨١ - ٢,٦٠
غير موافق	١	١,٠٠ - ١,٨٠

من خلال استخدام مستوى عبارات المقياس ومدى المتوسطات الحسابية كما هو موضح في جدول رقم (٦) يمكننا التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة وذلك من خلال استجاباتهن لفقرات المقياس.

الإجابة عن سؤالي الدراسة:

السؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات؟

البعد الأول: الثقافة البيروقراطية:

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة الثقافة البيروقراطية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	
٢	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة الجامعة	٣٤	٣٣	١٢	٧	١	٤,٠٦	٠,٩٨	١	
		٣٩,١ %	٣٧,٩	١٣,٨	٨,٠	١,١				
٤	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة	٢٦	٣٨	١٧	٢	٣	٣,٩٥	٠,٩٦	٢	
		٣٠,٢ %	٤٤,٢	١٩,٨	٢,٣	٣,٥				
٣	من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة والمتابعة المستمرة	٢٨	٣٥	١٧	٣	٣	٣,٩٥	٠,٩٩	٢	
		٣٢,٦ %	٤٠,٧	١٩,٨	٣,٥	٣,٥				
١	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	١٨	٣٩	٢٧	١	٢	٣,٨٠	٠,٨٦	٤	
		٢٠,٧ %	٤٤,٨	٣١,٠	١,١	٢,٣				
٥	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة الجامعة	١٤	٣٨	٢٥	٥	٤	٣,٦٢	٠,٩٨	٥	
		١٦,٣ %	٤٤,٢	٢٩,١	٥,٨	٤,٧				
٧	تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة.	١٠	٣١	٣٢	٦	٧	٣,٣٦	١,٠٥	٦	
		١١,٦ %	٣٦,٠	٣٧,٢	٧,٠	٨,١				
٦	يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة	٧	٢٧	٤٢	٨	٣	٣,٣١	٠,٨٨	٧	
		٨,٠ %	٣١,٠	٤٨,٣	٩,٢	٣,٤				
							٣,٧٢	المتوسط * العام للبعد		

بالنظر إلى جدول رقم (6) والذي يصف مستوى عبارات المقياس ومدى متوسطاتها الحسابية، وبالنظر إلى جدول رقم (٧) نجد أن المتوسطات الحسابية لبيانات بعد الثقافة البيروقراطية تراوحت بين ٤,٠٦ و ٣,٣١ مما يشير إلى أن الاستجابات تراوحت بين موافق وموافق إلى حد ما. وبالتدقيق في الجدول السابق نجد العبارة رقم (2) والتي نصت على: "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهماً في ثقافة الجامعة" وحصلت على أعلى متوسط حسابي بين عبارات بعد الثقافة التنظيمية البيروقراطية، وأن خمس عبارات حصلت على درجة موافق، بينما حصلت عبارتان على درجة موافق إلى حد ما. كما نلاحظ أن أقل العبارات من حيث درجة الموافقة كانت رقم (6) والتي نصت على: "يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة" والتي حصلت على متوسط حسابي ٣,٣١. أما المتوسط العام لهذا البعد فقد بلغ ٣,٧٢، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادات الكليات يفضلن البقاء في المنطقة الآمنة، فنجدهن يلتزم بالمتسلسل الهرمي، كما أنهن يلتزم بتنفيذ اللوائح والأنظمة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة فرحان (2003) والتي وضحت بأن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى الثقافة البيروقراطية.

#### البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة الثقافة الإبداعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
١١	توفر التحديدات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو	١٥	٢٧	٣٠	٩	٥	٣,٤٤	١,٠٨	١
		١٧,٤ %	٣١,٤	٣٤,٩	١٠,٥	٥,٨			
١٤	تولي الجامعة اهتماماً عالياً بإتجاز الأهداف بكفاءة	٨	٣٥	٢٦	١١	٦	٣,٣٣	١,٠٥	٢
		٩,٣ %	٤٠,٧	٣٠,٢	١٢,٨	٧,٠			
٨	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والتميز	١٣	٢٧	٢٥	١٠	١١	٣,٢٤	١,٢٣	٣
		١٥,١ %	٣١,٤	٢٩,١	١١,٦	١٢,٨			
١٠	تدعم ثقافة الجامعة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	١١	٢١	٣٣	١٤	٧	٣,١٧	١,١١	٤
		١٢,٨ %	٢٤,٤	٣٨,٤	١٦,٣	٨,١			
١٢	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتشجيع الموظفين المبدعين	٦	٢٧	٣٢	١٣	٨	٣,١٢	١,٠٦	٥
		٧,٠ %	٣١,٤	٣٧,٢	١٥,١	٩,٣			

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٩	تسهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية	٦	٢٧	٢٨	١٨	٧	٣,٠٨	١,٠٧	٦
		٧,٠	٣١,٤	٣٢,٦	٢٠,٩	٨,١			
١٣	تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة	٤	٢١	٢٩	٢٢	١٠	٢,٨٥	١,٠٧	٧
		٤,٧	٢٤,٤	٣٣,٧	٢٥,٦	١١,٦			
المتوسط* العام للبعد		٣,١٨							

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

بالنظر إلى جدول رقم (6) والذي يصف مستوى عبارات المقياس ومدى متوسطاتها الحسابية، وبالنظر إلى جدول رقم (٨) نجد أن المتوسطات الحسابية لبيانات بعد الثقافة الإبداعية تراوحت بين ٣,٤٤ و ٢,٨٥، مما يعني أن استجابات أفراد الدراسة تراوحت بين موافق إلى حد ما، وبالنظر إلى الجدول نجد أن العبارة رقم (11) والتي نصت على: "توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو" حصلت على أعلى متوسط حسابي ٣,٤٤ في بعد الثقافة الإبداعية مما يعني حصول هذه العبارة على موافقة أفراد الدراسة، أما بقية عبارات هذا البعد حصلت على درجة موافق إلى حد ما. ونجد أن الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على: "تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة" حصلت على أقل موافقة مقارنة بعبارات هذا البعد. بأقل متوسط حسابي ٢,٨٥. أما المتوسط العام لهذا البعد فقد بلغ ٣,١٨ مما يعني أن هذا البعد حصل على موافقة إلى حد ما من قبل أفراد الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من وجود الرغبة لدى قيادات الكليات في تنفيذ الأعمال والمهام بطرق إبداعية إلا أن هناك بعض المحددات التي تحد من قدرتهن على ذلك. وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت مع نتائج دراسة دبكيك وبارياس (2010) واختلفت عما توصلت إليه نتائج دراسة العنزي (1425) ودراسة فرحان (2003).

### البعد الثالث: الثقافة الداعمة:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة الثقافة الداعمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢١	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة.	١٨	٣٨	٢٥	٤	١	٣,٧٩	٠,٨٧
		٢٠,٩ %	٤٤,٢	٢٩,١	٤,٧	١,٢		
١٨	تركز الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني في العمل	١١	٣٣	٢٣	١٣	٥	٣,٣٨	١,٠٨
		١٢,٩ %	٣٨,٨	٢٧,١	١٥,٣	٥,٩		
٢٠	تتصف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة	٩	٢٦	٣٢	١٤	٥	٣,٢٣	١,٠٤
		١٠,٥ %	٣٠,٢	٣٧,٢	١٦,٣	٥,٨		
١٧	تدعم الجامعة المشاركة في صنع القرار	١٠	٢٨	٢٧	١٢	٩	٣,٢١	١,١٥
		١١,٦ %	٣٢,٦	٣١,٤	١٤,٠	١٠,٥		
١٦	تسمح الثقافة التنظيمية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	٨	٢٨	٢٨	١٦	٦	٣,١٩	١,٠٧
		٩,٣ %	٣٢,٦	٣٢,٦	١٨,٦	٧,٠		
١٩	تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة	٥	٢٧	٣٣	١٦	٥	٣,١٣	٠,٩٨
		٥,٨ %	٣١,٤	٣٨,٤	١٨,٦	٥,٨		
١٥	تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة (المساواة) بين الموظفين	٦	٢٤	٢٧	١٩	١٠	٢,٩٧	١,١٢
		٧,٠ %	٢٧,٩	٣١,٤	٢٢,١	١١,٦		
المتوسط * العام للبعد							٣,٢٧	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

بالنظر إلى جدول رقم (6) والذي يصف مستوى عبارات المقياس ومدى متوسطاتها الحسابية، وبالنظر إلى جدول رقم (٩) نجد أن المتوسطات الحسابية لبيانات بعد الثقافة الداعمة تراوحت بين ٣,٧٩ و ٢,٩٧ مما يعني أن استجابات أفراد الدراسة تراوحت بين موافق وموافق إلى حد ما. وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن العبارة رقم (21) والتي نصت على: "تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة." حصلت على أعلى متوسط حسابي وهي العبارة الوحيدة التي حصلت على درجة موافق من قبل أفراد الدراسة. أما بقية عبارات هذا البعد فقد حصلت على موافق إلى حد ما ونجد أن أقل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد كانت للفقرة رقم (15) والتي نصت على: "تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة (المساواة) بين الموظفين." ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادات الكليات يلمس ويشعرن بدعم إدارة الجامعة لهن إلا أنهن بحاجة إلى مزيد من الدعم والمساندة حيث نجد أن المتوسط العام ل فقرات هذا

البعد بلغ ٣,٢٧ مما يعني موافقة إلى حد ما لعبارات هذا المحور من قبل قيادات الكليات. وبمقارنة هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة نجد انها اختلفت عما توصلت إليه دراسة عبد الإله (2006) ودراسة فرحان (2003).

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائد في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الثقافة البيروقراطية	٣,٧٢	٠,٦٧	١	موافق
الثقافة الداعمة	٣,٢٧	٠,٨٧	٢	موافق إلى حد ما
الثقافة الإبداعية	٣,١٨	٠,٨٧	٣	موافق إلى حد ما

\* المتوسط من ٥ درجات

بالنظر إلى الجدول السابق والذي يرتب المتوسطات الحسابية تنازلياً نلاحظ أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر قيادات الكليات هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية حيث حصلت على درجة موافق بمتوسط حسابي ٣,٧٢، وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام. يليها الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتميز بالصدافة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. ثم الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. ونلاحظ من الجدول السابق تساوي درجة الموافقة (موافق إلى حد ما) من قبل قيادات الكليات لهذين النمطين من الثقافة التنظيمية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات قيادات الكليات فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بحسب (عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل)؟

### الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١١) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	أقل من ١٠ سنوات	٣١	٣,٧٥	٠,٧٨	٠,٣٢	٠,٧٥٢	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٥٠	٣,٧٠	٠,٦١			
الثقافة الإبداعية	أقل من ١٠ سنوات	٣٠	٣,٢٤	٠,٩٢	٠,٣٢	٠,٧٤٨	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٥٠	٣,١٧	٠,٨١			
الثقافة الداعمة	أقل من ١٠ سنوات	٣٠	٣,٢٩	٠,٩٨	٠,٢٩	٠,٧٦٩	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٥٠	٣,٣٤	٠,٧٦			

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠) والذي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمدة العمل في الجامعة.

### الفروق باختلاف نوع الكلية:

جدول رقم (١٢) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف نوع الكلية

البعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	الكليات النظرية	٤٦	٣,٧٦	٠,٥٠	٠,٥٢	٠,٦٠٣	غير دالة
	الكليات العملية	٤١	٣,٦٨	٠,٨٢			
الثقافة الإبداعية	الكليات النظرية	٤٥	٣,٢١	٠,٨٢	٠,٣٧	٠,٧١٢	غير دالة
	الكليات العملية	٤١	٣,١٤	٠,٩٣			
الثقافة الداعمة	الكليات النظرية	٤٥	٣,٢٨	٠,٨١	٠,١٢	٠,٩٠٧	غير دالة
	الكليات العملية	٤١	٣,٢٦	٠,٩٤			

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف نوع كلية أفراد الدراسة.

### الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

جدول رقم (١٣) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف الدرجة العلمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	١,٠٢	٢	٠,٥١	١,١	٠,٣٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧,٦١	٨٤	٠,٤٥	٤		
الثقافة الإبداعية	بين المجموعات	٠,٢٢	٢	٠,١١	٠,١	٠,٨٧٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٤,٣٤	٨٣	٠,٧٨	٤		
الثقافة الداعمة	بين المجموعات	١,٩٤	٢	٠,٩٧	١,٢	٠,٢٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٢,٣٦	٨٣	٠,٧٥	٩		

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود إلى اختلاف الدرجة العلمية لأفراد الدراسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠).

### الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (١٤) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف طبيعة العمل

البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الثقافة البيروقراطية	عميدة/وكيلة	٤٧	٣,٦٠	٠,٦١	١,٨١	٠,٠٧٤	غير دالة
	رئيسة قسم	٤٠	٣,٨٦	٠,٧٢			
الثقافة الإبداعية	عميدة/وكيلة	٤٧	٣,٠١	٠,٩٥	٢,٠٢	٠,٠٤٦	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	رئيسة قسم	٣٩	٣,٣٨	٠,٧٣			
الثقافة الداعمة	عميدة/وكيلة	٤٧	٣,١٠	٠,٨٣	١,٩٧	٠,٠٥٢	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	رئيسة قسم	٣٩	٣,٤٧	٠,٨٩			

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيمة (ت) غير دالة في بعد: (الثقافة البيروقراطية)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في هذا البعد، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في الأبعاد: (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح رئيسات الأقسام. وبمقارنة النتيجة السابقة بما توصلت إليه الدراسات السابقة نجد دراسة الشلوي (2005) توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى اختلاف الوظيفة.

### ملخص لنتائج وتوصيات الدراسة:

فيما يلي أهم نتائج وتوصيات الدراسة:

١. كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر قيادات الكليات هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية بدرجة موافق، يليها الثقافة التنظيمية الداعمة ثم الثقافة التنظيمية الإبداعية بدرجة موافق إلى حد ما، وعليه توصي الباحثة بضرورة التقليل من البيروقراطية في التعاملات داخل جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والتوجه بالثقافة التنظيمية للجامعة تدريجياً إلى الممارسات التنظيمية الداعمة، والإبداعية.
٢. كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجداً في الجامعة هي: " التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال" و"الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" و"الرقابة والمتابعة المستمرة"، وعليه توصي الباحثة بضرورة ممارسة قدر من المرونة من قبل إدارة الجامعة، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى قيادات الكليات.
٣. كشفت نتائج الدراسة أن بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية وهي: " تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة" و"يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة"، وعليه توصي الباحثة بضرورة تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة تحقيقها، وإلزام الإدارات والوحدات المختلفة بتنفيذها بدقة، كما توصي الباحثة بضرورة تنظيم العمل وتحديد المهام التفصيلية لكل وظيفة والربط بينهما.
٤. كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من حيث سيادتها في الجامعة من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات الداعمة تواجداً في الجامعة هي: " تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية

في جميع أنشطة الجامعة" و" التركيز على الجانب الإنساني في العمل" و" اتصاف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة"، وعليه توصي الباحثة بالاستمرار في هذه الممارسات الإيجابية الداعمة وتعزيزها لدى قيادات إدارة الجامعة.

٥. كشفت نتائج الدراسة أن بعض الممارسات الداعمة حصلت على موافقة متدنية من قبل قيادات الكليات وهي: " تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة" و" تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة (المساواة) بين الموظفين"، وعليه توصي الباحثة بضرورة تعزيز الثقة لدى الموظفين، وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين لما لها من أهمية وأثر على الإنتاجية، والولاء للجامعة والالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.

٦. كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها في الجامعة وذلك من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر فقرات الثقافة الإبداعية تواجداً في الجامعة هي: " توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو"، وعليه توصي الباحثة بالاستفادة من هذا التوجه، وتوفير فرصاً تعليمية وتدريبية للقيادات للتغلب على التحديات التي تواجههم بشكل علمي ومنظم.

٧. كشفت نتائج الدراسة أن أقل الممارسات الإبداعية تواجداً من وجهة نظر قيادات الكليات هي: "تسهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية" و" تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة"، وعليه توصي الباحثة بضرورة توفير قدر من الشفافية في بيئة العمل، كما توصي الباحثة بالاهتمام بتنمية روح الابتكار لدى القيادات نظراً لما له من تأثير على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها بين الجامعات الأخرى.

### المراجع:

- أبو بكر، مصطفى، وطه، السيد حسنين. (٢٠٠٥). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الانساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط(١)، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
- بوحنية، قوي. (2003). "ثقافة المؤسسة كمدخل للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين محددات الثقافة وكفاءة الأداء". مجلة الباحث العدد (2). ص: ٧٠-٧٩
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات. ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط (١)، عمان: دار الحامد.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ-). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- حلواني، ابتسام. (2009). "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، معهد الإدارة، الرياض المملكة العربية السعودية
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك عبد العزيز. جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، علي فهيد. (٢٠٠٧). "الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه غير منشوره: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- صديقي، أمينة. (٢٠١٢). "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
- عبد الإله، سمير يوسف محمد. (٢٠٠٦). "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف. جودة، محفوظ. (٢٠١٠). "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٦)، العدد (٢) ص: ١١٩-١٥٦
- عبيدات، ذوقان. وآخرون. (١٩٩٨). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه". ط (١)، دار الفكر، عمان، الأردن.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عكاشة، أسعد أحمد. (٢٠٠٨). "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (١)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- العنزي، بسام مناور. (٥١٤٢٥). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العوفي، محمد بن غالب. (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفراج، أسامة، (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الأول. ص: ١٥٥-١٨٤

- الفرحان، أمل حمد. (٢٠٠٣). "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن. (٢٠٠٨). "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- النمر، سعود محمد. (١٩٩٢ م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (١١٧)، ص ٦٢
- الهواري، سيد، (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس: القاهرة.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤١٢هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع (٧٤).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤٢٠ هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع ١: ص ١
- Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture, London, Sage.
- Aswathappa, K. (2003). Organizational Behavior. Publishing House, Bangalore.
- Bush, Tony, (2003). Theories of Educational Leadership and management, (3ed Ed.) SAGE Publication, London.
- Chuang, R. Y. Church, and J. Zikic, (2004). "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.
- Daft, R. L. (2001). Organizational theory and design (7th Ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Dubkevic, L., & Barbas, A., (2010). "The role of organizational Culture in Human Resource Management". Human Resources Management and Ergonomics Journal, V.IV

- Elsmore, Peter. (2001). **Organizational culture: organizational change**. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). **Organizational Behavior structure and Processes**. 8th ed. Irwin, Homewood, USA.
- Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). **Organizational Behavior, Tenth Edition**, Sydney: Thomson Learners.
- Hofstede, G. (1998). "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19, pp. 477-492.
- Meijen, Jolise. (2007). "The Influence of organizational culture on organizational commitment at selected local municipality." Unpublished master thesis, Rhodes University.
- Prajogo & Mc Dermott. (2005). "The relationship between total quality management practices and organizational culture". *International Journal of Operation & Product Management*. 25, 11, 101-113
- Wallach, E. (1983). "Individuals and organization: The cultural match". *Training and Development Journal*, 12: 28-36.
- Wilson, A. (2001). "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.
- Zaminia, S. , Zaminib, S. , Barzegaryc, L. ,(2011) " The Relationship between Organizational Culture and Job Burnout among the Professors and Employees in the University of Tabriz" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2nd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance - Volume 30, 2011, Pages 1964–1968
- [www.pnu.edu.sa](http://www.pnu.edu.sa)

استبانة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
من وجهة نظر قيادات الكليات

أولاً معلومات عامة:

١. سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> سنة إلى أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر
-------------------------------------	---	--	---

٢. الكلية:

<input type="checkbox"/> التربية	<input type="checkbox"/> الآداب	<input type="checkbox"/> العلوم	<input type="checkbox"/> علوم الحاسب والمعلومات
<input type="checkbox"/> الخدمة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> إدارة الأعمال	<input type="checkbox"/> اللغات والترجمة	<input type="checkbox"/> التصميم والفنون
<input type="checkbox"/> الصيدلة	<input type="checkbox"/> الصحة وعلوم التأهيل	<input type="checkbox"/> طب الأسنان	<input type="checkbox"/> المجتمع
<input type="checkbox"/> التمريض	<input type="checkbox"/> الطب البشري		

٣. الدرجة العلمية:

<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد
--------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

٤. طبيعة العمل:

<input type="checkbox"/> عميدة	<input type="checkbox"/> وكالة	<input type="checkbox"/> رئيسة قسم
--------------------------------	--------------------------------	------------------------------------

ثانياً: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات.

- فضلاً حُددي درجة التقييم بوضع علامة √ في المكان المناسب.

م	العبرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد
	الثقافة البيروقراطية				
١	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة				
٢	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة الجامعة				
٣	من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة والمتابعة المستمرة				
٤	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة				
٥	تتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة الجامعة				
٦	يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة				
٧	تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة.				
	الثقافة الإبداعية				
٨	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والتميز				
٩	تسهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية				
١٠	تدعم ثقافة الجامعة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات				
١١	توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصاً لهم للتعلم والنمو				
١٢	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتشجيع الموظفين المبدعين				
١٣	تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة				

					١٤	تولي الجامعة اهتماما عاليا بإنجاز الأهداف بكفاءة
						الثقافة الداعمة
					١٥	تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة(المساواة) بين الموظفين
					١٦	تسمح الثقافة التنظيمية للعاملين بحرية التعبير عن الرأي
					١٧	تدعم الجامعة المشاركة في صنع القرار
					١٨	تركز الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني في العمل
					١٩	تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة
					٢٠	تتصف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة
					٢١	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة.