



فلسفة الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

إعداد

أ/ أنوار ناصر عبدالله سعود المحجان  
أطروحة مقدمة لكلية الدراسات العليا لاستيفاء جزء  
من متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية

د/ جاسم الكندري

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

فلسفة الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت  
إعداد

أ/ أنوار ناصر عبدالله سعود المحجان  
د/ جاسم الكندري  
أطروحة مقدمة لكلية الدراسات العليا لاستيفاء جزء  
من متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية

#### ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية توضيح واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت ومدى تأثير فلسفة الثقافة التنظيمية على الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورصد النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في جامعة الكويت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لملائمة لطبيعة البحث كما بلغت عينة البحث 162 فردا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت بطريقة عشوائية وكانت اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ثقافة تنظيمية جيدة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

## مشكلة الدراسة:

تتميز المؤسسات التي تتبع الثقافة التنظيمية بخصائص وسمات تختلف عن المنظمات الأخرى، حيث يوفر لها هذا التنظيم إطاراً يرسم طريقة أداء العمل، مما يسهل على أفراد تلك المؤسسة القيام بواجباتهم بطريقة فعالة.

وتعدّ فلسفة ثقافة المؤسسة التعليمية التي تحكمها عوامل فعالة لها تأثيرها على أداء وسلوك العاملين بها، وذلك تبعاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تسلكها تلك المؤسسة التعليمية، وذلك لأنّ ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون مؤسسة غير منتجة مما يؤدي إلى نزول مستوى أدائها، وعلى النقيض من ذلك فإنّ قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية ترفع فعالية الأداء وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي من الممكن أن تواجهها فيرفع ذلك من مستواها.

ويؤكد البستنجي (2008) أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم كما يجعل للمنظمة خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية.

ويتضح حالياً أنّ الأنماط الثقافية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تضعف من عزم الجامعة وقدرتها والحد من تطورها، ولا تساعد على تطوير إدارتها للقيام بفاعليتها، لذا كان من الضروري العمل على تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة. (الأفي، 2013)

وبالرغم من العديد من البحوث والدراسات التي ناقشت مفهوم الثقافة التنظيمية في عدة جوانب في كثير من البيئات، فإنّ هذه الدراسة تسعى للمزيد من الإثراء والبحث في هذا الشأن، لذلك تناولت هذه الدراسة فلسفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم .

## تساؤلات الدراسة

ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما فلسفة الثقافة التنظيمية؟ وما أهميتها ووظائفها؟
- ما ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

استهدفت الدراسة الحالية توضيح واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت ومدى تأثير فلسفة الثقافة التنظيمية على الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورصد النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في جامعة الكويت.

تحديد المصطلحات:

الثقافة التنظيمية:

يعرفها متولي (2006) على أنها: مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة. كما يعرفها القريوتي (2012) على أنها: منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الرسمية.

الثقافة التنظيمية إجرائياً:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة في جامعة الكويت والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتطور من مستوى الجامعة.

الدراسات السابقة:

فوزي الحارثي (2011) قام بدراسة عنوانها (الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية)، والتي استهدفت الكشف عن ثقافة تنظيمية تدعم تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس مع التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر الباحثين، مع تحديد علاقة الفروق ذات الدلالة بين إجابات أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية تبعاً لاختلاف المتغيرات

الديموغرافية ( فئة عضو هيئة التدريس - الرتبة - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مماثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (العسكريون والمدنيون بكلية فهد الأمنية) بحجم عينة (160) عضواً. وتوصّل الباحث بعد تطبيق استبانة كأداة للدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود كثير من ملامح الثقافة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية، والتي يدركها المبحوثون، ومنها حرص منسوبي الكلية على سمعة الكلية مع وجود فهم عام لرسالة الكلية، وتوصّل الباحث أيضاً إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود عوامل تكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية ودعمها لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس (العسكريون والمدنيون) بكلية الملك فهد الأمنية بدرجة كبيرة.

وكانت دراسة **حسين السرحاني (2012)** بعنوان (الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، والذي اقتصر هدف الدراسة للتعرف على ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من أجل رفع مستوى أداء الجامعتين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية، وذلك بهدف دراسة ووصف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية، ثم التعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة: وهما الثقافة التنظيمية، ودافعية العمل لديهم. واختار الباحث عينته بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة من جامعتي الجوف وحائل، وبلغت عينة الدراسة (468) عضواً هيئة التدريس من جامعتي الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية، وبعد تطبيق استبانة كأداة للدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أن هناك درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية والتي حدّد بعض ملامحها الباحث في مجتمع الدراسة، ومنها ولاء العاملين للمنظمة مع التزامهم بتطبيق الأنظمة والقوانين التي سنّتها الجامعتان، والاتصال الفعال بين العاملين، أيضاً كشفت الدراسة عن وجود ثقافة تنظيمية قوية تنظم العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية ودافعية العمل لديهم الذي ترفع من مستوى أدائهم.

أجرى الباحثان "مويا نغانغا وويسونغا نيونغيسا Muya Ng'ang'a, Wesonga Nyongesa" (2012) دراسة عنوانها (أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية)، حيث استهدفت الدراسة استكشاف ما يترتب من الثقافة التنظيمية على المؤسسات التعليمية مع قياس تأثير ثقافة المؤسسة التنظيمية على أداء تلك المؤسسات. واستخدم الباحثان استبانة للتحقق من أهداف الدراسة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الأولية. ومن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة: أن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تبني ثقافة قوية تحقق الأداء المطلوب لتطوير المؤسسات التعليمية، ويكون أثر الثقافة التنظيمية إيجابية على أداء تلك المؤسسات فيحقق الأهداف المطلوبة.

وأجرى محمد رمضان (2013) دراسة ميدانية بعنوان ( الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج)، حيث استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها ومعرفة أهميتها ومحدداتها وأنواعها، وتحديد بعض العوامل المؤثرة على أداء مديري المدارس الثانوية العامة، مع التوصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مديري تلك المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على مسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة لعينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج وقد بلغ حجم العينة (215) فرداً، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على أداء مديري المدرسة إدارياً، وقد حددت الدراسة بعض ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس، أبرزها إشراك المدرسة جميع العاملين في التخطيط للعام الدراسي الجديد، مع توفير المدرسة جوّاً مناسباً لعمل فريق التطوير المدرسي.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والبالغ عددهم (1539) عضو هيئة تدريس، في مختلف كليات جامعة الكويت، وهي كالتالي: الآداب،

الشريعة والدراسات الإسلامية، العلوم الاجتماعية، التربية، الحقوق، العلوم الإدارية، الهندسة والبتترول، الطب، العمارة، طب الأسنان، الصيدلة، العلوم الطبية المساعدة، العلوم الحياتية وكلية علوم وهندسة الحاسوب.

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة 162 فرداً (بنسبة 10.5% من العدد الكلي) وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في معظم الكليات المختلفة على أساس متغير النوع، فقد أخذ في الاعتبار جملة أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة البالغ عددهم 1539 منقسمين حسب النوع إلى 1129 ذكراً بنسبة (73.4%) من المجتمع الأصلي و 410 إناثاً بنسبة (26.6%). (المصدر: قسم التخطيط - كلية الدراسات العليا - جامعة الكويت) (الملحق رقم 2)

#### جدول (1)

توزيع العينة حسب النوع لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	125	77.2%
أنثى	37	22.8%
كويتي	102	63%
غير كويتي	60	37%
المجموع	162	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للنوع لأعضاء هيئة التدريس في العينة تقارب نسبتهم في المجتمع، ويلاحظ أن ثلثي مجتمع الدراسة من الذكور والثلث المتبقي من الإناث. يلاحظ من الجدول أن ما يقرب من ثلثي مجتمع الدراسة كانوا من الكويتيين والثلث الآخر كانوا غير كويتيين.

#### جدول (2)

توزيع العينة حسب طبيعة التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

النسبة المئوية	العدد	طبيعة التخصص
42.6%	69	علوم إنسانية (كليات الآداب و الشريعة و العلوم الاجتماعية و التربية و الحقوق و بعض تخصصات كلية العلوم الإدارية)
57.4%	93	تخصصات علمية (كليات الهندسة و الطب و العلوم و هندسة الحاسوب و العمارة و العلوم و بعض تخصصات كلية العلوم الإدارية)

المجموع	162	100.0%
---------	-----	--------

يتضح من الجدول أن أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم الإنسانية في العينة تقل نسبتهم عن نظرائهم المتخصصين في التخصصات العلمية البحتة أو التطبيقية بما يقارب 15%.

### جدول (3)

توزيع العينة حسب فئات العمر والدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

فئات العمر	العدد	النسبة المئوية	المسمى العلمي	العدد	النسبة المئوية
من 30 إلى 39 سنة	40	24.7%	مدرس	54	33.3%
من 40 إلى 49 سنة	52	32.1%	أستاذ مساعد	66	40.7%
من 50 إلى 59 سنة	37	22.8%	أستاذ	42	25.9%
من 60 سنة فأكثر	33	20.4%			
المجموع	162	100.0%	المجموع	162	100.0%

يلاحظ من الجدول أن أعمار 57% من أعضاء هيئة التدريس في العينة تتراوح بين 30 سنة و 49 سنة ويلاحظ من الجدول وجود توازن إلى حد ما بين أعضاء هيئة التدريس حسب المسمى العلمي، وإن كانت نسبة أعضاء هيئة التدريس في المسمى العلمي : أستاذ مساعد هي الأعلى.

### جدول (4)

توزيع العينة حسب فئات الخبرة بالسنوات في المجال الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس

الخبرة في المجال الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	22	13.6%
من 3 إلى 9 سنوات	31	19.1%
من 10 إلى 19 سنة	49	30.2%
من 20 سنة فأكثر	60	37.0%
المجموع	162	100.0%

يلاحظ من الجدول أن ثلثي أعضاء هيئة التدريس في العينة تقريباً، تزيد خبرتهم في المجال الأكاديمي عن عشر سنوات، وقليلو الخبرة هم أقل تواجداً في الجامعة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لإيجاد بعض ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت مع تحديد علاقتها بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وشملت ما يلي:

1- البيانات الشخصية: الجنس، الجنسية، تخصصات الكلية، العمر، الدرجة العلمية والخبرة.



2- مكونات الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية

والأعراف التنظيمية.

3- الأداء الوظيفي.

طريقة قياس الدرجات:

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (28) عبارة، تدور ضمن جزئين يمثلان الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع الجزء الثالث الخاص بالبيانات الشخصية. وتم وضع خمس استجابات للحصول على استجابات أكثر دقة متدرجة كالتالي (بدرجة ضعيفة جدا=1، بدرجة ضعيفة =2، بدرجة متوسطة=3، بدرجة كبيرة=4، بدرجة كبيرة=5)، ما عدا محور المعتقدات التنظيمية الذي كان متدرجاً كالتالي (غير موافق جدا=، غير موافق=2، غير متأكد=3، موافق=4، موافق جدا=5).

صدق وثبات الأداة:

**صدق المحتوى:**

يستخدم صدق المحتوى للتأكد من أن الأداة ينتج عنها بيانات دقيقة وتخدم أغراض الدراسة، وتم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين (7 محكمين) من جامعة الكويت. وطلبت الباحثة من المحكمين إبداء رأيهم حول الاستبانة، والتي تشمل في صورتها الأولى على (32) عبارة، وكانت ملاحظاتهم واقتراحاتهم حيال ما يلي:

- مدى مناسبة المحاور الأساسية للاستبانة لموضوع الدراسة.
- مدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمحور المخصص.
- دقة الصياغة اللغوية للفقرات ومدى صحتها اللغوية.
- أية اقتراحات أو تعديلات أو إضافات من المناسب إضافتها.

وبعد استلام الردود من المحكمين، قامت الباحثة بتعديل وتطوير الاستبانة وفقاً للملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، وتوصلت بعدها إلى حالتها النهائية لتطبيقها على عينة الدراسة.

## صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين كل بند و الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجداول (من جدول (7) إلى جدول(12)) توضح نتائج التحليل.

## جدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبانة ككل (ن=162) ومحور القيم التنظيمية ومحور المعتقدات التنظيمية ومحور التوقعات التنظيمية ومحور الاعراف التنظيمية

ومحور

الأعراف التنظيمية ومقياس الأداء الوظيفي و الدرجة الكلية للمحور (ن=162)

م	المحور	درجة الارتباط
1	المحور الأول للثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية	808.**
2	المحور الثاني للثقافة التنظيمية: المعتقدات التنظيمية	501.**
3	المحور الثالث للثقافة التنظيمية: التوقعات التنظيمية	844.**
4	المحور الرابع للثقافة التنظيمية: الأعراف التنظيمية	814.**
5	محور الاداء الوظيفي	535.**
	المحور الأول القيم التنظيمية	457.** (1) البند
		295.** (2) البند
		801.** (3) البند
		838.** (4) البند
		764.** (5) البند
	المعتقدات التنظيمية	583.** (1) البند
		751.** (2) البند
		748.** (3) البند
		602.** (4) البند
		593.** (5) البند
	التوقعات التنظيمية	835.** (1) البند
		747.** (2) البند
		767.** (3) البند
		834.** (4) البند
		805.** (5) البند
	الأعراف التنظيمية	662.** (1) البند
		663.** (2) البند
		649.** (3) البند
		494.** (4) البند
		688.** (5) البند
	مقياس الأداء الوظيفي	672.** (1) البند
		766.** (2) البند
		717.** (3) البند
		721.** (4) البند
		749.** (5) البند
		770.** (6) البند
		650.** (7) البند
		686.** (8) البند

\*\* الارتباط دال إحصائية عند مستوى دلالة 1%

يلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين مختلف المحاور والدرجة الكلية للاستبانة طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%، وتراوحت بين (501. و 844.) و الذي يدل على معدل عالٍ للصدق التكويني لأسئلة الاستبانة.

## ثبات الأداة:

يستخدم الثبات للتأكد من أن الأداة تعطي نفس الدرجات عند إعادة تطبيقها على نفس الأفراد مرة أخرى، وقد قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمجمل أسئلة الاستبيان من خلال تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة.

## جدول (6)

معامل كرونباخ ألفا لمحاوَر البحث

المحور	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: القيم التنظيمية	684.
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية	628.
المحور الثالث: التوقعات التنظيمية	866.
المحور الرابع: الأعراف التنظيمية	632.
الأداء الوظيفي	857.
جميع المحاور	891.

من خلال نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمجمل أسئلة الاستبيان تجاوز معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان (0.6)، وفي نفس الوقت تقترب أو تزيد عن (0.7)، وكذلك يلاحظ أن اختبار الثبات لجميع أسئلة محاور الاستبيان تجاوزت (0.8)، والذي يدل على ثبات عالٍ في فهم المشاركين في العينة لأسئلة الاستبيان.

المعالجة الإحصائية:

النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع استخدام الوزن النسبي معامل ارتباط الرتب سبيرمان.

أولاً: نتائج السؤال الأول: (ما ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؟)

## جدول (7)

التحليل الوصفي للمحور الأول: القيم التنظيمية

العامل	العدد	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب*
اتعامل مع أعضاء هيئة	145	14	2	1	0	4.88	97.6%	1	

			0	6.	1.2	8.6	89.5	%	التدريس باحترام داخل الجامعة
2	94%	4.70	0	0	2	45	115	العدد	التزم كعضو هيئة تدريس بتطبيق الأنظمة و اللوائح في الجامعة
			0	0	1.2	27.8	71	%	توزع أعباء العمل في الكلية بصورة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس
3	72%	3.60	5	12	68	47	30	العدد	الجامعة عادلة في معاملة أعضاء هيئة التدريس
			3.1	7.4	42	29	18.5	%	تهتم الجامعة بنمو عضو هيئة التدريس المهني كعامل أساسي لتطوير التعليم
4	68.2%	3.41	11	24	60	45	22	العدد	متوسط المحور
			6.8	14.8	37	27.8	13.6	%	
5	68%	3.40	8	27	63	47	17	العدد	
			4.9	16.7	38.9	29	10.5	%	
	80%	4.0							

\* الترتيب حسب نسبة الوزن النسبي (المتوسط الحسابي X 20)

يلاحظ من الجدول أنّ العاملين الخاصين بالتزام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق الأنظمة و اللوائح الجامعية و كذلك تعاملهم مع بعضهم البعض حصلوا على درجة عالية من الإيجابية و بوزن نسبي تعدى 90%، في حين انخفض الوزن النسبي للعامل الخاص بعدالة الكلية عند توزيع أعباء العمل بصورة عادلة إلى 72%، والوزن النسبي للعاملين المتعلقين بعدالة معاملة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس و كذلك اهتمام الجامعة بنمو عضو هيئة التدريس المهني كعامل أساسي لتطوير التعليم كانا الأقل في هذا المحور، بحيث لم يتجاوزا 68.5% .

#### جدول (8)

التحليل الوصفي للمحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العدد	العامل
1	93.8%	4.69	0	5	8	24	125	العدد	لا شيء يعلو على المصلحة العامة
			0	3.1	4.9	14.8	77.2	%	
2	92%	4.6	0	2	3	55	102	العدد	تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس ضرورة لتعزيز الروابط بينهم
			0	1.2	1.9	34.0	63.0	%	
3	86.0%	4.30	1	6	15	67	73	العدد	الولاء التام لعضو هيئة التدريس للكلية ضرورة لتحقيق أهدافها الأكاديمية
			6.	3.7	9.3	41.4	45.1	%	
4	%	4.14	3	12	16	70	61	العدد	أعتقد أن حرية وضع

	82.8		1.9	7.4	9.9	43.2	37.3	%	الأهداف للمنهج الدراسي و نظم العمل الأكاديمي في الجامعة حق لعضو هيئة التدريس
5	% 81.4	4.07	0	16	24	70	52	العدد	يجب أن يشارك عضو هيئة التدريس في جميع القرارات الخاصة بالكلية
			0	9.9	14.8	43.2	32.1	%	
	% 87.2	4.36							متوسط المحور

\* الترتيب حسب نسبة الوزن النسبي (المتوسط الحسابي 20 X)

يلاحظ من الجدول أن أكثر وزن نسبي تحقق للعامل الخاص بأولوية المصلحة العامة على كل شيء 94%، ويأتي من بعده العامل الخاص بأهمية تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس ضرورة لتعزيز الروابط بينهم، بوزن نسبي يساوي 92%. ويلاحظ من الجدول كذلك اعتقاد أغلبية أعضاء هيئة التدريس بضرورة ولاء عضو هيئة التدريس التام للكلية لتحقيق أهدافها الأكاديمية، فقد كان الوزن النسبي 86%. وحصل العامل الخاص باعتقاد عضو هيئة التدريس بضرورة إعطاء عضو هيئة التدريس حرية وضع الأهداف للمنهج الدراسي و نظم العمل الأكاديمي في الجامعة على وزن نسبي عالٍ قارب 83%، إذ تجاوزت الموافقة 80% وبوزن نسبي 81% للعامل الخاص بوجوب مشاركة عضو هيئة التدريس في جميع القرارات الخاصة بالكلية.

### جدول (9)

التحليل الوصفي للمحور الثالث: التوقعات التنظيمية

الترتيب *	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	العدد	العامل
1	68.6%	3.43	9	24	60	49	20	العدد	توفر الجامعة لي بيئة علمية صالحة
			5.6	14.8	37	30.2	12.3	%	
2	67.8%	3.39	9	24	64	49	16	العدد	تهتم الجامعة بالأمن الوظيفي الخاص بعضو هيئة التدريس
			5.6	14.8	39.5	30.2	9.9	%	
3	67%	3.35	6	25	76	41	14	العدد	تزودني الجامعة بالتغذية الراجعة حول أدائي المهني
			3.7	15.4	46.9	25.3	8.6	%	
4	66.6%	3.33	9	23	70	49	11	العدد	تشجعي الجامعة على

			5.6	14.2	43.2	30.2	6.8	%	الإبداع في العمل
5	64.4%	3.22	12	33	67	41	9	العدد	تدعم الجامعة العمل
			7.4	20.4	41.4	25.3	5.6	%	الجماعي المنظم بيني وبين أعضاء هيئة التدريس
	66.8%	3.34							متوسط المحور

يلاحظ من الجدول أن جميع العوامل الخاصة بمحور التوقعات التنظيمية لم تتجاوز 69%، فقد حصل العامل الخاص بتوفير الجامعة لعضو هيئة التدريس بيئة علمية صالحة على وزن نسبي يقارب 68%، وحصل العامل الخاص باهتمام الجامعة بالأمن الوظيفي الخاص بعضو هيئة التدريس على وزن نسبي يقارب 68%، وحصل العاملان الخاصان بتزويد الجامعة لعضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة حول أداءه المهني، وكذلك تشجيع الجامعة لعضو هيئة التدريس على الإبداع في العمل على وزن نسبي يقارب 67%، أما العامل الخاص بدعم الجامعة العمل الجماعي المنظم بين أعضاء هيئة التدريس، فقد حصل على وزن نسبي يقارب 64%.

جدول (10)  
التحليل الوصفي للمحور الأول: الأعراف التنظيمية

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العدد	العامل
1	89%	4.45	0	0	11	67	84	العدد	اتعامل بشفافية مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
			0	0	6.8	41.4	51.9	%	
2	77.8%	3.89	0	8	41	82	31	العدد	تحترم الجامعة خصوصياتي كعضو هيئة تدريس
			0	4.9	25.3	50.6	19.1	%	
3	74.8%	3.74	3	13	54	58	34	العدد	أبادل الخبرات والزيارات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
			1.9	8.0	33.3	35.8	21.0	%	
4	68.6%	3.43	7	15	74	48	18	العدد	تعمل الجامعة على تشجيع العمل المتميز بين أعضاء هيئة التدريس كنموذج يحتذى به
			4.3	9.3	45.7	29.6	11.1	%	
5	68.2%	3.41	8	26	60	53	15	العدد	أشارك في الأنشطة التي تقام داخل الجامعة
			4.9	16.0	37.0	32.7	9.3	%	
	75.8%	3.79							متوسط المحور

يلاحظ من الجدول أن أكثر عامل من عوامل الأعراف التنظيمية حصل على وزن نسبي ناهز 89% هو العامل الخاص بتعامل عضو هيئة التدريس بشفافية مع أعضاء هيئة

التدريس في الجامعة، يليه العامل الخاص باحترام الجامعة لخصوصيات عضو هيئة التدريس و الذي حصل على وزن نسبي يقارب 78%، ثم جاء العامل الخاص بتبادل الخبرات والزيارات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بوزن نسبي يقارب 75%، أما عن العاملين الخاصين بعمل الجامعة على تشجيع العمل المتميز بين أعضاء هيئة التدريس كنموذج يحتذى به، وكذلك مشاركة عضو هيئة التدريس في الأنشطة التي تقام داخل الجامعة فقد حصل على وزن نسبي منخفض نسبيا ويقارب 69% و 68% على الترتيب.

جدول (11)  
المتوسط الحسابي و الوزن النسبي و المتوسط العام لمحاور مكونات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	المحور
1	87.2%	4.36	المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية
2	80%	4.0	المحور الأول: القيم التنظيمية
3	75.8%	3.79	المحور الرابع: الأعراف التنظيمية
4	66.8%	3.34	المحور الثالث: التوقعات التنظيمية
	77.4%	3.87	المتوسط العام لمحاور مكونات الثقافة التنظيمية

يلاحظ من الجدول أن محور المعتقدات التنظيمية كان الأكثر إيجابية من قِبَل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بوزن نسبي يقارب 87%، ومن ثم يأتي المحور الخاص بالقيم التنظيمية بوزن نسبي 80%. حصل المحور الخاص بالأعراف التنظيمية على وزن نسبي يقارب 76%. والمحور الخاص بالتوقعات التنظيمية كان الأقل إيجابية من قِبَل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بوزن نسبي يقارب 67%.

والمتوسط العام لمحاور مكونات الثقافة التنظيمية يساوي 3.84 بوزن نسبي يقارب 77%.  
ثانياً: نتائج السؤال الثاني: (ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت من وجهة نظرهم؟)

جدول (12)  
التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العدد	العامل
1	% 92.4	4.62	0	0	4	53	105	العدد	اقوم بتأدية الأعمال المناطة بي في الجامعة بكفاءة
			0	0	2.5	32.7	64.8	%	
2	% 91.8	4.58	0	0	6	56	100	العدد	اقوم بمهامي الوظيفية في الجامعة بفعالية
			0	0	3.7	34.6	61.7	%	
3	% 89.8	4.49	0	1	11	58	92	العدد	انجز اعمالي الوظيفية في الجامعة حسب الوقت المحدد
			0	6.	6.8	35.8	56.8	%	

4	% 88.4	4.42	0	1	14	64	83	العدد	اتعاون مع زملائي أعضاء هيئة التدريس في إنجاز العمل
			0	6.	8.6	39.5	51.2	%	
5	88%	4.40	0	0	8	82	72	العدد	امتلك القدرة على الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف
			0	0	4.9	50.6	44.4	%	
6	% 87.2	4.36	0	3	17	64	78	العدد	اعمل على تطوير أدائي الوظيفي من خلال الأبحاث العلمية والأنشطة المختلفة
			0	1.9	10.5	39.5	48.1	%	
7	% 86.8	4.34	0	0	69	79	14	العدد	امتلك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة أثناء عملي في الجامع
			0	0	42.6	48.8	8.6	%	
8	% 85.2	4.26	0	3	19	76	64	العدد	أقيم أدائي بموضوعية بالمقارنة مع أداء زملائي بالعمل داخل الجامعة
			0	1.9	11.7	46.9	39.5	%	
	% 88.6	4.43							المتوسط العام



يلاحظ من الجزء الخاص بالأداء الوظيفي أنّ جميع العوامل الخاصة بهذا الجزء حصلت على متوسطات حسابية تزيد عن 4.25 بأوزان نسبية فاقت 85%، فقد كان التقييم الذاتي الخاص بالأداء الوظيفي من قِبَل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت عاليًا، وكان المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء 4.43 بوزن نسبي يقارب 89% تقريبًا.

جدول(13)

معاملات الارتباط للعلاقة بين مقاييس الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	بيان	
.516**	.289**	.552**	.333**	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	ي
طردية	طردية	طردية	طردية	نوع العلاقة	

\*\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1%

يلاحظ من الجدول وجود علاقات ارتباط طردية قوية وبدلالة إحصائية ( p-value < .05)، إذ كان معامل الارتباط = (0.56)، أي أن هناك علاقة طردية بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أولاً: مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول: (ما ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؟)

▪ وجود ثقافة تنظيمية جيدة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت إذ بلغ الوزن النسبي لجزء الثقافة التنظيمية في الاستبانة (77%)، وهذا يؤكد على اتفاق الأغلبية على وجود ثقافة تنظيمية متماسكة إلى حد ما، وهذا يعني وضوح رؤية الجامعة ورسالتها، وهذا ما اتفقت عليه دراسة كل من (مرسي.محمد، 2012)، ودراسة (السرحاني، 2012)، ودراسة (الحارثي، 2011)، ودراسة (Ehtesham, Muhammad& Ahmad, 2011)، أما كل من دراسة (الأفي، 2013) ودراسة (Allard, 2010) فقد أسفرتا عن نتيجة معارضة للنتيجة السابقة.

▪ احتلت المعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى من مكونات الثقافة التنظيمية لجامعة الكويت بوزن نسبي (87.2%)، وأكثر المعتقدات التنظيمية يؤمن بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت هي (ضرورة تحقيق المصلحة العامة قبل كل شيء)، والتي اتفقت عليها

- دراسة (عابدين، 2013)، ومعتقد (ضرورة تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الروابط بينهم) والتي اتفقت عليها دراسة (السرحاني، 2012).
- جاءت في المرتبة الثانية القيم التنظيمية بوزن نسبي (80%)، إذ جاء عامل (تبادل الاحترام بين أعضاء هيئة التدريس) و (التزام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق الأنظمة واللوائح في الجامعة) بوزن نسبي مرتفع، وهذا ما أكدته دراسة كل من (السرحاني، 2012)، (السخل وآخرون، 2011).
  - احتلت الأعراف التنظيمية المرتبة الثالثة من مكونات الثقافة التنظيمية بوزن نسبي (75.8%)، حيث أكد أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت تعاملهم بشفافية واحترام مع بعضهم البعض وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة (عابدين، 2013)، مع قلة مشاركتهم بالأنشطة التي تقام داخل الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (الأفي، 2013).
  - كانت التوقعات التنظيمية أقل مكونات الثقافة التنظيمية وزناً نسبياً (66.8%)، إذ يجد أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة لا توفر لهم بيئة تعليمية صالحة للعمل بالشكل المطلوب، وهذا ما تعارضه دراسة (محمد. مرسى، 2012) التي أكدت توافر الجو المناسب للعمل، وأكثر العوامل ضعفاً في التوقعات التنظيمية هي أن الجامعة تدعم بشكل ضعيف العمل المنظم بين أعضاء هيئة التدريس.
- مناقشة نتائج السؤال الثاني: (ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت من وجهة نظرهم؟)
- كان أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت إيجابياً بوزن نسبي بلغ (88.6%)، وكان أكثر عوامل الأداء الوظيفي في الوزن النسبي هو (قيام عضو هيئة التدريس بالأعمال المناطة به بكفاءة)، أي يقوم بتأدية الأعمال بالشكل الصحيح، إذ اتفقت على ذلك دراسة (الحارثي، 2011)، وأقل العوامل في الوزن النسبي كان (مقارنة عضو هيئة التدريس أداءه بموضوعية مع زملائه)، وقد يكون سبب ذلك قلة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس مما يدفعه لعدم مقدرته على المقارنة، وهذا ما اتفقت عليه دراسة (الأفي، 2013)، وقد يكون ضعف الوزن النسبي لعامل (مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة التي تقام في الجامعة) سبباً في ذلك أيضاً.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهذه العلاقة طردية بمعامل ارتباط = 0.56، وهذا ما يثبت أن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في تحسين الأداء، وأن الثقافة التنظيمية القوية ترقى بالعمل في الجامعة وترفع من مستوى أداء أفرادها لتحقيق الأهداف التي رسمتها الجامعة. وهذا ما اتفقت عليه الدراسات التالية (عكاشة، 2008)، (رمضان، 2013)، (Shahzad, 2012) و (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012)، وعلى النقيض نجد دراسة (Allard, 2010) أثبتت أن العلاقة سلبية، أما دراسة (السخل وآخرون، 2011) فقد أثبتت عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات:

- السعي إلى ترسيخ فلسفة الثقافة التنظيمية أكثر بمكوناتها في جامعة الكويت من خلال التمسك بالقيم القائمة على احترام الذات واحترام الآخرين وبذل الجهد والالتزام بالقوانين والأنظمة من أجل تعليم وتعلم أفضل.
- نشر فلسفة الثقافة التنظيمية بين أوساط العاملين في الجامعة خاصة أعضاء هيئة التدريس الذين تقع عليهم المسؤولية الأكبر لتحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال طرح موضوعها في اجتماعات عميد الكلية ورؤساء الأقسام، مع توزيع كتب رسمية ومنتشورات تزيد الوعي بها.
- عقد ندوات ومحاضرات بشكل مكثف بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين من قبل الجامعة لتعريفهم بفلسفة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت وتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف وزيادة الاتصال بين الجامعة وأفرادها.
- العمل على إعداد آليات تساهم في رفع مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في ظل ثقافة تنظيمية قوية تساهم على القضاء على العراقيل والمعوقات التي تحد من أي تطور.
- عقد مقابلات وورش عمل للتعرف أكثر على مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس للتطوير من مخرجات الجامعة.

## المراجع

## المراجع العربية

- 1- أبو بكر طه، حسنين(2005). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الانساني والتنظيمي في المنظمات العاصرة. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.
- 2- الأفى، طارق أبو العطا(2013). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة.
- 3- البستجي، محمود محمد(2008). الدليل العلمي لكتابة مخطط البحث. برنامج الدبلوم التربوي. جامعة الملك عبدالعزيز.
- 4- بروش، زين الدين. هدار، لحسن(2007). نور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية. 1، 45-80.
- 5- بطاح، أحمد(2006). قضايا معاصرة في الادارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 6- جرنبرغ، جيرالد. بارون، روبيرت(2004). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار مريخ للنشر والتوزيع.
- 7- الحارثي، فوزي سعد (2011). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر
- 8- أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 9- حريم، حسين(2009). إدارة المنظمات منظور كلي(ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 10- الحسيني، فلاح حسين(2006). إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 11- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب(2011). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12- الخباز، جمال. عيسى، ثروت(2004). قيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في إطار مدخا الثقافة التنظيمية. مجلة كلية التربية بنها. 57، 111-178.
- 13- رمضان، محمد جابر(2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة كلية التربية. 2(19)، 621-662.

- 14- السخل، آية. جملة، سيفيم. صبيح، نسرين. يعيش، هالة (2011). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، الجزائر.
- 15- السرحاني، حسين مريزيق (2012). *الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة كلية التربية ASEP. 24(2)، 225-242.
- 16- السكارنة، بلال (2009). *التطوير التنظيمي والاداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17- شاويش، مصطفى نجيب (2007). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 18- الصرايرة، خالد أحمد (2010). *التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 19- الطائي، يوسف. الفضل، مؤيد. العبادي، هاشم (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)*. عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- 20- القريوني، محمد قاسم (2012). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط6)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21- القريوتي، محمد قاسم (2013). *نظرية المنظمة والتنظيم (ط4)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- الكعبي، جواد كاظم (2014). *مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة*. العين: دار الكتاب الجامعي.
- 23- عابدين، محمد عبدالقادر (2013). *مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون*. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 1(14)، 41-70.
- 24- عبوي، زيد منير (2006). *التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 25- عكاشة، أسعد أحمد(2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين). (دراسة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- 26- العميان ،محمود(2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط6). عمان: دار وائل للنشر.
- 27- اللبدي، نزار عوني(2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- 28- متولي، السيد متولي(2006). السلوك التنظيمي والمبادئ والمفاهيم وحالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 29- محمد، ماهر أحمد. مرسي، عمر محمد(2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة العلمية. 28(2)، 271-333.

## المراجع الأجنبية:

- 30- Allard,I.(2010). Examining the Relationship between Organizational Culture and Performance: Moderators of Culture Gap. (unpublished Doctoral dissertation). School Of business and Technology Management, Arizona.
- 31- Neumann,R.(2000). Communication student evaluation of teaching result: Rating interpretation guides (RIGS), Assessment and Evaluation in Higher Education,25(2),121-134.
- 32- Ehtesham,U. Muhammad,T.& Muhammad,S.(2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A case of University in Pakistan. Journal of Competitiveness. 4(3),78-86.

- 33- Ng'ang'a,M & Nyongesa,W.(2012). The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions. International Journal of Business and Social Science.3(8),211-217.
- 34- Shahzad,F.(2012). The Impact of Organizational Culture on Performance: An Overview. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.3(9),975-984.
- 35- Waal, A.(2007). The Characteristics of High Performance Organizations, Published in business Strategy Service, 8(3),179-185.
- 36- Wheelen,Th. & Hunger,D.(2006). **Concepts in Strategic Management and business Policy**(13): Toward Global Sustainability. New jersey; Prentice Hall.
- 37- Yaghi,A.Morris,J. Gibson,P.(2007). Identifying Organizational Culture. Dirasat, Human Social Sciences.34.