

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود

د. شريف عبد الله سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس.

ملخص

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة؛ حيث إن توافر ثقافة تنظيمية قوية تركز على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في صنع القرارات وتحسين أداء العاملين، سيساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، والعكس صحيح، ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة، سينعكس ذلك سلباً على تحقيق أهداف المنظمة.

اهتم البحث الحالي بدراسة مستوى الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين العاملين بها، وذلك بهدف تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بالعمادة.

وهدف البحث إلى الوقوف على الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ورصد وتحليل درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين من وجهة نظرهم، وتحديد العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين، كما هدف البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود.

وقدم البحث في نهايته عدداً من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، مع بيان بعض الإجراءات التي يمكن أن تعمل على تنفيذها.

***Organisational culture and its relation to trainers
performance at the preparation year
In king soud university***

Dr Shrief Abdalla Soliman

Summary:

Organisational culture can be considered one of the most important elements that identifying organisation success or failure, as having a strong organisational culture concentrates on commitment, serious work, creativity, participation in decision making, and improving employers performance, which will contribute a lot to achieving organisations' goals and vice versa as when having a weak organisational culture, that would be reflected negatively on achieving organisations goals.

The current research interested in studying the level of organisational culture and its elements that are found at the preparation year in king Soud university, that affect trainers performance at the university, to present some recommendations to reinforce the organisational culture elements that contribute to improving trainers performance at the university.

The research aimed at recognising the intellectual bases of organisational culture and the job performance also, analysing the degree of organisational culture practice, its elements that are found at the preparation year in king Soud university, which affect trainers performance from their point of views, then identifying the relationship between organisational culture elements that are found at the preparation year in king soud university.

Finally, the research presented some recommendations to reinforce the organisational culture elements that contribute to improving trainers performance at the preparation year in king Soud university, and reaching some procedures that can be executed.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المديرين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود

د. شريف عبد الله سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

● مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتمامًا واضحًا في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك في ضوء ما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية يمكن أن تسهم في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة، وخاصة ما يتعلق بتوجيه سلوك الأفراد العاملين وتحسين مستوى التزامهم، وتهيئة مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة وتعاون الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

وفي هذا الإطار، "تمتلك كل مؤسسة ثقافة خاصة بها تسمى الثقافة التنظيمية، وهي ثقافة تعطي صورة عن الافتراضات والمعايير المهمة التي تقوم عليها قيم المؤسسة واتجاهاتها وأهدافها، وتبين للعاملين إطار الأمور وسيرها فيه وتقاليد المؤسسة وطرق التأقلم فيها. وتشكل هذه الثقافة أحد مكونات السلوك التنظيمي المحدد لسلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة، وإدراكا عاما مشتركا لدى أفراد المؤسسة". (1)

فتقافة المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تعرف ثقافة المنظمة بأنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فتقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة. (2)

ويتضح تأثير الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة، وحفزهم وإرشادهم لإدراك أهدافها، وتحقيق التنسيق والضبط داخلها، وربط أهداف

العاملين بأهداف المنظمة، عن طريق إحداث اتساق في تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. (3)

حيث تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة (تعليمية أو غير تعليمية)، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم ومواقفهم، فضلا عن أن ثقافة المنظمة تعطي المنظمة تميزًا خاصًا بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضًا إطارًا مرجعيًا وسلوكيًا مرشدًا يهتدي به العاملون في المنظمة. (4)

ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية ما يعتبره الكثير من الباحثين "بأنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة العمل". (5)

فالثقافة التنظيمية التي تتجلى في معتقدات وافترضات وقيم ومواقف وسلوكيات أعضائها تعد مصدرا قيما للميزة التنافسية للمنظمة، لأنها تشكل الإجراءات التنظيمية، وتوحد القدرات التنظيمية في تنظيم متماسك، وتقدم حلولاً للمشاكل التي تواجهها المنظمة، وبالتالي إعاقة أو تسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها. (6)

واستنادا لما سبق، فإنه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة؛ حيث إن توافر ثقافة تنظيمية قوية تركز على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في صنع القرارات وتحسين أداء العاملين، سيساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، والعكس صحيح، ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة، سينعكس ذلك سلبا على تحقيق أهداف المنظمة.

وبما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة، فإن الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية التي تشكل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ العاملين فيها، "إذ أن الوعي بالثقافة التنظيمية من قبل العاملين في الجامعات، أصبح ضرورة يعطي صورة

واضحة لأنماط التفاعل الإدارية والتربوي داخل قنوات الجامعة، ويعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين تشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعات السعودية". (7)

هذا وتُعد جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية واحدة من أفضل الجامعات العربية، فلقد حازت عددًا من المراكز المتقدمة عربيًا في إطار التصنيفات العالمية للجامعات، جاءت ضمن أفضل 500 جامعة عالمية حسب تصنيف شانجهاي لعام 2010⁽⁸⁾، وتقدمت لتصبح بين أفضل 300 جامعة عالمية لنفس التصنيف عام 2012⁽⁹⁾، كما جاءت ضمن أفضل 300 جامعة عالمية حسب تصنيف التايمز كيو اس (Times QS) البريطاني.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عددًا من الأسس التي جعلت جامعة الملك سعود تحقق هذه المكانة العالمية، لعل من بينها امتلاكها لخطة تطوير إجرائية متعددة المحاور منها ما هو مختص بالتخطيط المستقبلي ووضع إستراتيجية جديدة للجامعة، ومنها ما هو مختص بمصادر التمويل والتعاون مع الجهات المختلفة، ومنها ما يركز على برامج تطوير الأداءات والمهارات، وما يسعى لتعزيز الشراكة المعرفية مع المؤسسات ذات العلاقة، وآخر يهتم بتفعيل دور تقنية المعلومات في دعم نشاطات الجامعة. (10)

وفي إطار تحقيق جامعة الملك سعود لأهدافها الطموحة وخطتها الإستراتيجية وأن يكون طلابها على مستوى الإنجازات المتوقعة، كانت هناك ضرورة ملحة لتطوير مهارات وقدرات طلاب المدارس الثانوية المتقدمين للالتحاق بالجامعة، وقد بدأ هذا الاتجاه بإنشاء عمادة السنة التحضيرية في العام الدراسي 1428/1429 هجري الموافق 2007/2008 ميلادي والتي تتمثل رسالتها في "تقديم تعليم متطور من خلال بيئة محفزة للتعليم والإبداع مدعومة بالتوظيف الأمل للتقنيات والشراكات المتميزة". (11)

هذا وتتم ترجمة تلك الرسالة في عدد من الأهداف التي تسعى العمادة إلى تحقيقها والمتمثلة في: (12)

1. زيادة مستوى الوعي والمسؤولية.

2. تطوير الموارد البشرية والحفاظ على تميزها.
 3. تشجيع الإبداع والابتكار وتعزيز قدرات الطلاب.
 4. اعتماد نظام محكم لتقويم الطلاب.
 5. إيجاد بيئة معرفية محفزة.
 6. تحسين ممارسات الجودة.
 7. بناء شراكات متميزة.
- والناظر في طبيعة السنة التحضيرية سيجد أنها تجربة جديدة وتوجه تعليمي فريد في إعداد الطالب الجامعي المسلح بالمهارة والمعرفة معا؛ إذ تأخذ طبيعة الدراسة بالعمادة شكلا غير تقليدي يختلف عما هو سائد في الكليات الجامعية، ويمكن تحديد أهم مظاهر تلك الطبيعة في النقاط التالية: (13)
- طبيعة الدراسة بالعمادة التي تتباين في مضمونها عما هو متبع في الكليات الأخرى؛ حيث أن الدراسة بالعمادة تقوم على تقديم مجموعة من المقررات التي تمثل مدخلا للإعداد العام.
 - طبيعة الدارسين بالعمادة الذين ينتمون لعدد من الكليات المختلفة الصحية والهندسية والعلمية والتطبيقية.
 - طبيعة أساليب التدريس بالعمادة والتي إن صح التعبير فالأولى أن يُقال التدريب بالعمادة حتى أن القائمين بالعمل في القاعات مع الطلاب يُطلق عليهم مدربون، حيث تقوم معظم الإجراءات داخل هذه القاعات على الأنشطة الفردية والجماعية أو الإثرائية، أو أنشطة التعلم الذاتي.
 - طبيعة معايير الأداء بالعمادة؛ حيث تتجه نحو المعايير العالمية ومنها على سبيل المثال معيار حصول الطالب على شهادة (IELTS International English Language Testing System) في اللغة الإنجليزية، وحصوله على ما يُعادل شهادة (ICDL) في مادة الحاسب الآلي، وتقييم الطلاب وفقا لملفات الإنجاز (Portfolio).
 - طبيعة الشراكات مع القطاع الخاص بالعمادة؛ حيث يتم إسناد تدريس المقررات المختلفة إلى مجموعة من المؤسسات التعليمية المتخصصة في

مجال التدريب تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس بالعمادة، وتُعد هذه الخطوة الأولى التي يُسند فيها تدريس المواد التعليمية بالجامعة لمؤسسات تعليمية خاصة.

يتضح مما سبق، أهمية الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية السائدة بأية منظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، ومنها الجامعات، لما لهذه الثقافة التنظيمية من تأثير قوي على جميع الأفراد العاملين بالجامعة، ومن ثم أدائهم الوظيفي، فوجود ثقافة تنظيمية قوية بالجامعة تؤكد على قيم الانتماء والالتزام والإنجاز والإبداع يساهم في تطوير أداء العاملين بها، وتحقيق الرضا، والالتزام والتماسك بينهم، وكذلك المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة واستقرارها. ومن هنا جاءت أهمية دراسة موضوع البحث، والمتمثل في الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود وأثرها على أداء المدربين العاملين بها.

● مشكلة البحث وأسئلته:

يرجع نجاح أو فشل المنظمات التعليمية، ومنها الجامعات، عادة إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وإذا ما نجحت الإدارة في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة سيساهم هذا في تكوين رؤية واضحة للعاملين بشأن رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، والعكس تماماً يحدث في حال تطبيق بيئة ثقافية لا تتوافق مع أهداف المنظمة التعليمية، كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التعليمية طبقاً لطبيعة هذه الثقافة من حيث قوتها أو ضعفها، ففوة الثقافة التنظيمية للمنظمة التعليمية تقلل من مشكلاتها وترفع من الأداء والولاء والانتماء الوظيفي، وعلى العكس، فضعف هذه الثقافة يؤدي إلى هبوط مستوى المنظمة وينعكس سلباً على أداء العاملين.

وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، فقد أكدت نتائج دراسة (أسامة محمد بدير محمد قشوع، 2011) على أنه بالرغم من الاختلاف في ترتيب متغيرات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك إتفاق على ضرورة البدء بتغيير النواحي السلوكية السلبية أولاً قبل البدء بالتغيير التنظيمي (الهياكل والإجراءات)، بالإضافة إلى إتفاق (أعضاء هيئة التدريس - العاملين) بالجامعة في أولويات التغيير

السلوكي المتمثلة في: النزاهة والشفافية والأمانة والصدق، ثم الدقة والانضباط، ثم تعزيز دور العمل، ثم المودة بين الأفراد، ثم المبالاة بالصالح العام، ثم الثقة المتبادلة، ثم الطموح. (14)

كما أكدت نتائج دراسة (حسين مريزيق السرحاني، 2012) أيضا على أهمية الثقافة التنظيمية في حفظ الهوية الجامعية، وتحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات. (15)

كما أشارت دراسة (سعد بن محمد بن مسفر المحيميد، 2013) إلى اختلاف الهياكل التنظيمية للعمادات في بعض الجامعات السعودية، ومنها جامعة الملك سعود، وعدم وجود لوائح تنظيمية تنطلق منها، ونقص تفاعل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للعمل مع العمادات لقلّة الحوافز المادية المقدمة لهم، ووجود معوقات إدارية ومالية تواجه العمادات تحد من قيامها بأعمالها على الوجه المطلوب، كعدم توافر ميزانيات خاصة كافية لها. (16)

كما أكدت دراسة (سوسن بنت محمد بن زرعه، 2015) على أن ثقافة المنظمة ذات تأثير فعال على أداء أفراد التنظيم والأداء الكلي للمنظمة، وأن مؤسسات 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. كما أكدت نتائج الدراسة على أن هناك بعض الممارسات الإدارية التي حصلت على موافقة متدنية وهي: أن الإدارة تضع أهدافا واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة، وأن العمل في الجامعة يجري بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة، كما أكدت نتائج الدراسة أيضا على أن هناك بعض الممارسات الداعمة حصلت أيضا على موافقة متدنية وهي: أن الثقافة التنظيمية بالجامعة تعزز الثقة لدى الموظفين، وأن ثقافة الجامعة تؤكد على العدالة بين الموظفين. (17)

وبناء على ما سبق، تتضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمنظمة التعليمية، فهي علاقة على قدر كبير من التفاعل، حيث يتأثر أداء العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى دراسة مستوى الثقافة

التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين العاملين بها، وعلى هذا تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؟
2. ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين من وجهة نظرهم؟
3. ما العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين؟
4. ما التوصيات المقترحة لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود؟

● أهداف البحث.

تمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في دراسة مستوى الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين العاملين بها من وجهة نظرهم، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الوقوف على الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
2. رصد وتحليل درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين من وجهة نظرهم.
3. تحديد العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين.
4. تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود.

● أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. أنه يتناول موضوع الثقافة التنظيمية، والتي تعد من القضايا الأساسية التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات، وذلك في حالة تهيئة ثقافة قوية تدفع العاملين إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

2. قد تفيد نتائج البحث وتوصياته المسؤولين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في وضع الخطط وتحديد الإجراءات واتخاذ القرارات التطويرية والعلاجية التي من شأنها تشكيل ثقافة تنظيمية قوية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العمادة وكفاءتها، وبالتالي زيادة فرص نجاحها واستمرارها.
3. مساعدة القائمين على إدارة السنة التحضيرية في اتخاذ القرارات التي تساهم في تعديل وتطوير استراتيجيات العمل الخاصة بالمدرسين، ومن ثم تطوير أدائهم وتمييزهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها العمادة للطلاب.

● حدود البحث

انطلاقاً من عنوان البحث تتلخص حدوده في دراسة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدرسين من وجهة نظرهم، لذا تتمثل حدود البحث في:

1. الحدود الموضوعية:

- أ- الثقافة التنظيمية: بالوقوف على مفهومها وأهميتها وخصائصها ووظائفها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها ومعاييرها.
- ب- الأداء الوظيفي: بالوقوف على مفهومه وعناصره ومؤشراته وطرق تقييمه.

2. الحدود البشرية:

اقتصر البحث على عينة من مدربي السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود فرع الدرعية للبنين، العاملين على تدريب الطلاب على مهارات الاتصال، ومهارات التفكير والتعلم والبحث، والمهارات الكتابية، وريادة الأعمال، ومهارات الرياضيات.

3. الحدود المكانية:

طبقت مفردات البحث بعمادة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود بالرياض.

4. الحدود الزمنية:

طبقت مفردات البحث على عينة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1435 / 1436 هـ الموافق 2014 / 2015 م (خلال شهري فبراير ومارس 2015).

● منهج البحث.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وتحديدًا أسلوب دراسة العلاقات Interrelationship Studies، التي تمكن من الوصول لفهم أعمق للمتغيرات وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، سواء أكانت ارتباطيه أو تأثير وتأثر،⁽¹⁸⁾ حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيًا أو كميًا، وتتمثل الخطوات العلمية للمنهج الوصفي في:⁽¹⁹⁾

1. الشعور بالمشكلة وتحديدها.
2. أسئلة الدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة.
4. جمع البيانات والمعلومات.
5. الوصول للنتائج.
6. تفسير النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

● مصطلحات البحث.**1- الثقافة التنظيمية: Organizational Culture**

إذا كانت الثقافة العامة في مجتمع معين تعبر عن مجمل التراث الاجتماعي، وهي أسلوب حياة المجتمع، يتضح فيها طرق التفكير والمشاعر والانفعالات والتصرفات تجاه المواقف والقضايا، والتي تميز هذا السلوك بطابع خاص عن غيره من المجتمعات الأخرى، فإن داخل هذا المجتمع تتمايز وتتباين التصرفات داخل المنظمات والهيئات، مما يجعل لكل منها تصرفات خاصة تحت مظلة التصرفات العامة للمجتمع، وهو ما نعنيه بأن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها.⁽²⁰⁾

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة".⁽²¹⁾ أي أنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين بالمنظمة، والتي تؤثر في تفكيرهم وسلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم.

كما تعرف بأنها " القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم، والتي تؤثر على طريقة تفكيرهم ومن ثم سلوكهم ومستوى أداءهم لأعمالهم".⁽²²⁾ يتشابه هذا التعريف مع التعريف السابق في التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تتضمن قيم واتجاهات وسلوكيات وعادات أفراد التنظيم، والتي تؤثر في تفكيرهم وسلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم.

كما يقصد بها " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء المنظمة في فهم العمل التنظيمي، وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في التنظيم".⁽²³⁾ يؤكد هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدد من القيم والمعتقدات المشتركة، بهدف مساعدة العاملين بالمنظمة في فهم طبيعة أعمالهم، وتوجيه سلوكياتهم بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف.

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: " القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد والأعراف والمفاهيم وقواعد السلوك التي يؤمن بها الأفراد العاملون بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، وتشكل الأجواء العامة للعمادة، وتؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم ومستوى أدائهم لأعمالهم، كما تتسم بأنها عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئاً".

2- الأداء الوظيفي: Job Performance

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما أنه يعبر عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد".⁽²⁴⁾ أي أن الأداء الوظيفي يشير إلى ما يبذله الموظف من مجهود من أجل القيام بمهام وظيفته

على النحو المنشود وبأقل وقت وجهد ممكن. كما يشير الأداء الوظيفي إلى "تتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".⁽²⁵⁾ كما يعرف أيضا بأنه نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالإستخدام المعقول للموارد.⁽²⁶⁾ يؤكد التعريفان السابقان على أن الأداء الوظيفي يشير إلى الجهد أو النشاط الذي يبذله الموظف لإنجاز المهام المحددة له بنجاح وفي ظل الموارد المتاحة له. وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه: "كل ما يقوم به المدرب من أنشطة أو أعمال أو المجهود الذي يبذله لإنجاز مهام وظيفته على النحو المنشود وبأقل وقت وجهد ممكن".

3- السنة التحضيرية: Preparatory Year

تعرف السنة التحضيرية على أنها برنامج أكاديمي جامعي لمدة عام دراسي واحد بعد الثانوية العامة لتمكين الطلاب من بعض الكفايات والمهارات العصرية، والتي تقترن إلى حد كبير باحتياجات سوق العمل، وتعمل كمرحلة لتأهيل الطلاب للتفاعل والتكيف مع الحياة الجامعية.⁽²⁷⁾ وهو التعريف الإجرائي الذي يتبناه البحث الحالي.

● الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة وفقا لثلاثة محاور، كما تم ترتيب دراسات كل محور زمنياً من الأقدم إلي الأحدث، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية :

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية:

1- الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف، 2011.⁽²⁸⁾

هدف الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل وهي (الاتساق - الاحتواء - القابلية للتكيف - استشعار الغاية - قيم التقليدية والحدثة - الإذعان لجماعة العمل - الخوف من الرؤساء) على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف كمتغير تابع. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة التي تمت على عينه عشوائية من (أعضاء هيئة التدريس - العاملين) بجامعة الطائف لمجموعه من النتائج تمثلت في وجود اختلافات جوهرية التأثير وذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة بجامعة الطائف، وكذلك وجود اختلافات جوهرية التأثير فيما يتعلق بالمتغيرات الثقافية الواجبة التغيير لتفعيل الجهود الشاملة بجامعة الطائف. كما قدمت الدراسة إطارا مقترحا action plan يساهم في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة بنجاح من خلال التعرف على أولويات التغيير الثقافي المرتقب لكلا من أعضاء هيئة التدريس - والعاملين بجامعة الطائف.

2- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، 2011. (29)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية، والتي طبقت على عينة بلغت (98) عضوا من الهيئة التدريسية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس أيضا ضعيفة، وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، 2012. (30)

هدفت الدراسة إلى إظهار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة أسيوط، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (88) عضوا من القيادات

الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: بلغ الوزن النسبي لاستبانة الثقافة التنظيمية (0.77) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة، وهذا يؤكد على اتفاق معظم أفراد العينة على توافر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها، كما أظهرت النتائج ارتباط الثقافة التنظيمية ارتباطاً موجباً وذو علاقة دالة إحصائياً بالإبداع الإداري، مما يعني أن توافر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية، وزيادة قدرتهم على العمل.

4- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تشخيصية، 2012. (31)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة وجهت إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الجوف وحائل بهدف الوقوف على واقع ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية بجامعتي الجوف وحائل حيث جاء مجال الثقافة الجماعية في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال الثقافة التطويرية، ثم مجال الثقافة الهرمية التنظيمية، وأخيراً مجال ثقافة الاتصال التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية ينتظم فيها العاملون وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل.

5- دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، 2012. (32)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في (جامعة الموصل) وذلك للارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة مكونة من (٥٠) عضو هيئة

تدريس في جامعة الموصل، وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها: ضرورة تبني جامعة الموصل، لعمليات إدارة المعرفة من خلال توفير المقومات الأساسية لهذا المفهوم، فضلا عن توفير المستلزمات الضرورية المادية والمعنوية للنهوض بواقع الثقافة التنظيمية وتطويرها لما لها من دور في نجاح تطبيق المفاهيم المعاصرة مثل إدارة المعرفة.

6- مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، 2013.⁽³³⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إدارييها ومعلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (21) مدرسة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه المبحوثون "مرتفع" بشكل عام وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم، و"متوسط" في مجال الأعراف، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعا لجنس المستجيب ومؤهله العلمي وسنوات الخبرة لديه، بينما كانت الفروق بين متوسطات الاستجابات ذات دلالة إحصائية تبعا للصفة الوظيفية ومرجعية المدرسة.

7- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2013.⁽³⁴⁾

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين: الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد

العينة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

8- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، 2015. (35)

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). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 118 بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجدا في الجامعة هي: التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال، والالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة، والرقابة والمتابعة المستمرة.

ثانياً: دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي :

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية:

1- الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، 2011. (36)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بأداة تمثلت في الاستبانة، والتي طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات. وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

2- واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، 2012. (37)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدریس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت أداة (الاستبانة) لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، ولغرض التوصل إلى نتائج الدراسة فقد عولجت إجابات المديرين والمعلمين باعتماد اختبار (t-test) فضلاً عن التعامل مع إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة واقع الأداء الوظيفي للمديرين.

وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

ثالثا: دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية:

1- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف، 2011. (38)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وخصائصها وتحديد أنماطها في أمانة محافظة الطائف، كما هدفت إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في أمانة محافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، كما تضمنت دراسة تطبيقية اعتمدت على استخدام قائمة استقصاء تم توجيهها إلى الفئات المختلفة للعاملين في أمانة محافظة الطائف، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (385) مفردة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تعزيز النواحي السلوكية المرتبطة بالتزام الموظفين بتطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح وعدم الخروج عنها، وتعديل بعض نظم وإجراءات العمل التي تتسم بالبيروقراطية وبطيء الإجراءات، وتعزيز دور الإبداع ومكافأة المبدعين على أن تتم هذه المكافأة بشكل فوري وبصورة تتناسب مع مقدار الإبداع وتشجيع العاملين دوماً على إبداء آرائهم.

2- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، 2013. (39)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها، كما هدفت إلى تحديد أداء مديري المدارس الثانوية العامة

ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة تم توجيهها لعينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، وذلك من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء مديري المدارس الثانوية العامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن أداء مدير المدرسة في الجانب الفني تأثر فيه بثقافة الدور، فكانت هي الثقافة الغالبة على شكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمدارس الثانوية العامة بهذا الجانب.
- أن أداء مدير المدرسة في الجانب الإداري تأثر فيه بالثقافة البيروقراطية، فكانت هي الثقافة الغالبة على شكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمدارس الثانوية العامة بهذا الجانب.
- أن أداء مدير المدرسة في جانب التحسين والتطوير تأثر فيه بثقافة المساندة، فكانت هي الثقافة الغالبة على شكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمدارس الثانوية العامة بهذا الجانب.

تعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن ذكر النقاط التالية:

- تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية وأبعادها في المنظمات التعليمية المختلفة (المدارس، الجامعات)، مثل الدراسات الواردة في المحور الأول.
- تناولت بعض الدراسات السابقة الأداء الوظيفي لبعض العاملين في المؤسسات التعليمية سواء على مستوى المدارس (المديرين) أو الجامعات (أعضاء هيئة التدريس)، مثل دراسة أحمد عبد القادر المسوري (واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، 2012)، ودراسة بسام أبو حشيش (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، 2011) في المحور الثاني.

- اهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي مثل دراسات المحور الثالث.
- اهتمت الدراسات السابقة بالمحور الأول بدراسة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ببعض المنظمات مثل دراسة حسين مريزيق السرحاني (الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تشخيصية، 2012)، ودراسة محمد عبد القادر عابدين (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، 2013)، كما اهتمت بعض الدراسات السابقة بنفس المحور بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعدد من المتغيرات المختلفة مثل إدارة المعرفة، ويمثلها دراسة بسام أبو حشيش (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، 2011)، ودراسة إسراء طارق الملاح، وشيماء محمد صلاح (دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، 2012)، وإدارة الجودة الشاملة ويمثلها دراسة نبيلة العمري (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2013)، والإبداع الإداري، مثل دراسة ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسي (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، 2012).
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- ركزت معظم الدراسات السابقة في تناولها للثقافة التنظيمية على منظمات الأعمال والمؤسسات التجارية والخدمية، ومنظمات التعليم قبل الجامعي، في حين يركز البحث الحالي على تناولها بالجامعات.
- يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تناوله للثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة في المنظمات بصفة عامة، والمنظمات التعليمية بصفة خاصة، مثل دراسات المحور الأول، كما يتشابه البحث الحالي مع بعض

الدراسات السابقة في تناوله للأداء الوظيفي كذلك مثل دراسات المحور الثاني.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في اهتمامه وتركيزه على الوقوف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين الذين يمثلون عينة الدراسة.
- يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الوقوف على الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية، وخاصة بالمنظمات التعليمية، وذلك من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها ووظائفها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها ومعاييرها، وكذلك الأسس الفكرية للأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره ومؤشراته وطرق تقييمه.
- كما يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء أداة البحث.

خطوات البحث.

انتظم البحث وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد الإطار العام للبحث متضمناً : مقدمة البحث، ومشكلة البحث وأسئلته، وأهداف البحث، وأهميته، وحدود البحث، ومنهج البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطوات البحث.
2. وضع إطار نظري حول الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
3. رصد وتحليل استجابات المدربين حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم.
4. رصد نتائج البحث وطرح مجموعة من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث.

يتناول الإطار النظري الوقوف على متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يتناول الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ثم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

ويتضمن هذا المحور العناصر التالية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاحها أو فشلها، أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً من مكونات المنظمة نظراً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإنها تؤدي دوراً جوهرياً في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد، وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة. (40)

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في دعم كفاءة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات، ومنها الجامعات؛ حيث يمكنها المساهمة في تطوير أداء العاملين، وتحقيق الرضا، والالتزام والتماسك بينهم، وكذلك المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة واستقرارها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

سيطر موضوع الثقافة التنظيمية على العديد من الدراسات الإدارية في السنوات العشرة الأخيرة، والثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة ثقافة المستمدة من علم

الانثربولوجي والاجتماع، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية، والثقافة في علم الانثربولوجي هي أسلوب حياة الأفراد والجماعة، وهي ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات.⁽⁴¹⁾

الثقافة التنظيمية مصطلح يستخدم على نطاق واسع، ولكنه يبدو أنه يثير قدرا من الغموض. حيث يؤكد واتسون (Watson) على أن مفهوم الثقافة مستمد في الأصل من التعبير المجازي للمنظمة كشيء مزروع بها. وعلى مدى عدد من العقود الماضية، أشار معظم الأكاديميين والممارسين الذين يدرسون المنظمات إلى مفهوم الثقافة بأنه "المناخ والممارسات التي تضعها وتطورها المنظمات في جميع مناحي تعاملها مع الأفراد، أو تحديد معتقدات المنظمة". كما يسلط شين (Schein) الضوء على أن "الشيء الوحيد الذي له أهمية حقيقية، ويقوم به القادة هو إنشاء وإدارة الثقافة؛ وأن الموهبة الفريدة من نوعها للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها؛ وأن العمل النهائي للقيادة هو تدمير الثقافة عندما يُنظر إليها على أنها مختلة.⁽⁴²⁾

وقد عرف البعض الثقافة التنظيمية بشكل عام على أنها "نظام أساسي من الافتراضات والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك التي ترسم ملامح السلوك الفردي والجمعي في المنظمة، وتضفي عليها الخصائص المميزة لها عن غيرها".⁽⁴³⁾

ويعرفها آخرون بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها".⁽⁴⁴⁾

يشير التعريفان السابقان إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات التي يحملها أفراد المنظمة، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم وإدراكهم وتفسيرهم للأحداث داخل المنظمة وخارجها، كما أنها تعكس خصائص وملامح سلوكهم الفردي والجماعي، وتميزها عن غيرها.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمفاهيم والأساطير التي يؤمن بها أفراد المنظمة وتعكس ماهية التفكير وعمليات

اتخاذ القرارات ومعايير الأداء، وتتفاعل هذه المفاهيم في بيئة المنظمة لتتقود إلى السلوك الواجب اتخاذه في المواقف المختلفة. (45)

يتشابه هذا التعريف مع التعريفين السابقين في أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات- وأضاف عليها المفاهيم والأساطير- التي يؤمن بها أفراد المنظمة، وأنها تؤثر على طريقة تفكيرهم وإدراكهم واتخاذهم للقرارات، غير أنه أكد على أن الثقافة التنظيمية هي التي توجه إلى السلوك الذي يجب على أفراد المنظمة اتباعه في المواقف المختلفة.

ويقصد بالثقافة التنظيمية أيضا "تمودج من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها من قبل مجموعة من الأفراد لحل مشاكلهم الخاصة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد وبما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي، تعليمها للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل". (46) يؤكد هذا التعريف على دور الثقافة التنظيمية في حل المشاكل الخاصة بالتكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية، ونقل هذه الثقافة للأعضاء الجدد بالمنظمة بوصفها الأسلوب الأفضل للتعامل مع ما يواجههم من مشكلات.

كما تعرف بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئا. (47) أكد هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية للمنظمة يكون لها تأثير قوي على العاملين عبر الاجيال المختلفة، كما أنها ثابتة نسبيا حيث إن تغييرها يتطلب وقتا طويلا.

ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات التعليمية بنمط الإدارة السائد، والقيم، والفلسفة التربوية التي تحكم سياسات هذا النمط من الإدارة، وتوجه عمل الأفراد كافة علي كل المستويات نحو تحقيق مناخ محفز للإبداع الفردي والجماعي. (48)

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد والأعراف والمفاهيم وقواعد السلوك التي يؤمن بها أفراد المنظمة، وتشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم ومستوى

أدائهم لأعمالهم، كما تتسم بأنها عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئاً. وعليه يتضح أن مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات شائعة الاستخدام، حيث تناوله العديد من الباحثين، ولكن هؤلاء الباحثين لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أنه في الغالب يشير إلى القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وقواعد السلوك التي ترسم ملامح السلوك الفردي والجمعي في المنظمة، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وهو الأمر الذي يتيح للجامعات -بوصفها إحدى المنظمات- أن تستفيد من ذلك؛ من خلال العمل على نشر ثقافة تنظيمية قوية، تؤكد فيها على قيم الانتماء والالتزام والإنجاز والإبداع، مما يسهم في تحقيق أهدافها.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة يمكن استثمارها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والمنظمات، ومنها الجامعات؛ وقد اتفقت العديد من الأدبيات على مجموعة من أهم النقاط التي تعبر عن أهمية ثقافة المنظمة، ومنها: (49)

أ- دعم وتوضيح معايير السلوك بالجامعة وكلياتها: فهي بمثابة دليل للإدارة وأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين بالجامعة، حيث تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، كما أنها تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث تلزم جميع العاملين بالجامعة باتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها.

ب- دعم التنسيق بين أجزاء الجامعة: فهي تجمع الجامعة وكلياتها في كيان واحد منسجم مترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة لها.

ج- دعم الجامعة وكلياتها كنظام اجتماعي: فهي تخلق إحساساً لدى جميع العاملين بالجامعة وكلياتها المختلفة بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار الجامعة ونموها.

د- تحديد النمط الإداري السائد في الجامعة وكلياتها: فالقيم والمعتقدات والمعايير السائدة في الجامعة تؤثر بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي تتخذه

القيادات الأكاديمية والإدارية في تحقيق أهداف الجامعة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرائق حل المشكلات وغيرها.

هـ- إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير بالجامعة: فمن خلال تغيير ثقافة الجامعة وكلياتها المختلفة بما فيها من قيم ومعتقدات يمكن تغيير وتطوير الجامعة بشكل مستمر.

و- تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة: فالمعايير السلوكية والقيم والتوقعات تعد المناخ الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المختلفة.

ز- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للجامعة بوصفها إحدى المنظمات إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ح- ثقافة الجامعة كمنظمة من المنظمات تعتبر عاملا مهما في جذب أعضاء هيئة التدريس الملائمين: فالمؤسسات الرائدة والتميزة تجذب العاملين الطموحين، وتتبنى قيم الإبداع والابتكار والتفوق.

ط- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية الجامعة للتغيير والتطوير ومدى قدرتها على مواكبة التطورات الجارية، فكلما كانت قيم الجامعة مرنة ومتطورة كانت الجامعة وكلياتها المتنوعة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

ي- تساعد ثقافة الجامعة الإيجابية على تعريف أعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين بها بمعايير التطور والتقدم الوظيفي، ومعايير بلوغ المركز أو المراكز التنظيمية، وقدرة النفوذ المرتبط بالمركز، وصيغ أو صور استخدامه، ومعايير استمراره أو فقده، كما تحدد ثقافة الجامعة معايير تقرير المكافآت والعقوبات.

ك- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك جميع الأفراد العاملين بالجامعة حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الجامعة وكلياتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالثقافة القوية تجمع الجامعة وكلياتها في كيان واحد منسجم مترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة لها، كما تخلق إحساسا لدى أعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرارها ونموها، كما تساعد على تهيئة المناخ الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المختلفة.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية.

إن المنظمات التعليمية متشابهة ومختلفة بنفس الوقت، فكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها، وحكاياتها، وقيمها، واعتقاداتها، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة تعليمية ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي.⁽⁵⁰⁾

ومن خصائص الثقافة التنظيمية:⁽⁵¹⁾

- 1- أنها ترتبط بالجماعة وليس بالفرد.
- 2- تتضمن جانبين أساسيين هما: الجانب المعنوي للثقافة، والذي يتمثل في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، والجانب المادي والمتمثل في الإمكانيات والتجهيزات المادية.
- 3- الثقافة التنظيمية مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي.
- 4- أنها ثابتة نسبيا وذات جذور عميقة سواء في داخل الفرد أو الجماعة أو المنظمة ويتطلب تغييرها استراتيجية طويلة المدى.
- 5- الثقافة التنظيمية أجزائها مترابطة بقوة.
- 6- الثقافة التنظيمية تساعد على وضوح أهداف المنظمة التعليمية وتساعد على تحديد أساليب تحقيق هذه الأهداف.
- 7- الثقافة التنظيمية نظام مركب حيث لا تملك المنظمة التعليمية ثقافة واحدة، وإنما تحتوى على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها.

- 8- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين العناصر المختلفة لها داخل المنظمة التعليمية بحيث إن أي تغيير يطرأ على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- 9- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة التعليمية قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 10- الثقافة التنظيمية نظام مرن: حيث تتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة التعليمية لتحقيق أهدافها.

في ضوء الخصائص السابقة للثقافة التنظيمية، يمكن القول بأنه يمكن للجامعات -بوصفها إحدى المنظمات التعليمية - الاستفادة من هذه الخصائص في تشكيل ثقافة تنظيمية مترابطة تساعد على وضوح الأهداف وتحديد أساليب تحقيق هذه الأهداف، وخلق الانسجام بين العناصر المختلفة داخل الجامعة، ودعمها في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها، مما يساعد على استقرار الجامعة ونموها، وهو ما يبرز الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية.

ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للنجاح، فالثقافة تلعب دوراً مهماً في تماسك أعضاء المنظمة، والحفاظ على هويتها وبقائها. فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمنظمة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة. وقد اتفقت بعض الدراسات علي أن وظائف الثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية هي: (52)

1. تهيئة الإحساس بالكيان والهوية التنظيمية لدى العاملين: فمشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تعزيز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

3. تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
 4. تعزيز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 ويتفق (Robbins) مع ما ورد في العديد من البنود مشيرًا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي عددا من الوظائف منها: (53)

1. تعطى تميزًا للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
2. تعطي إحساسًا بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
3. تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
4. تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارًا مرجعيًا وسلوكيًا مرشدًا يهتدي به العاملون في المنظمة.

وتضيف إحدى الدراسات لهذه الوظائف مجموعة أخرى من الوظائف، منها (54):

- استخدامها كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية وهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيًا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- استخدامها كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.
- استخدامها كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- استخدامها كأداة لخلق الإحساس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية غير الثابتة والمتغيرة باستمرار.

أي أن الثقافة التنظيمية يمكنها أن تلعب دورًا أساسيًا في تحسين نوعية مخرجات المنظمة بتأكيداها على مفاهيم الجودة والتحسين المستمر، كما يمكنها أن تستخدم كأداة للتغيير والتعامل مع التطورات السريعة، ومن ثم تصبح وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى دورها في تحليل التنظيمات الاجتماعية المعقدة، إلى جانب تشكيل الوعي بالبيئة الخارجية لدى أعضاء المنظمة.

يتضح مما سبق تعدد وتنوع الوظائف والأدوار التي يمكن لثقافة المنظمة القيام بها في دعم الجامعات وتحقيق أهدافها من خلال منحها إحساساً بالهوية لأعضائها يميزها عن غيرها من الجامعات، وتعزيز الالتزام الجماعي لأعضاء هيئة التدريس بها، وتعزيز استقرارها وتوازنها من خلال تأثيرها في سلوك كل فرد فيها، وتشكيلها إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به جميع العاملين في الجامعة، ومساهمتها في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو الجامعة وأهدافها.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، وتختلف تصنيفاتها تبعاً لمعايير التصنيف المستخدمة، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1- أنواع الثقافة التنظيمية علي أساس السلطة، ويشمل: (55)

أ. ثقافة القوة (Power Culture): ويركز هذا النوع من الثقافات على الحسم، ويتميز القائد بالحضور وقوة الشخصية، ويحمي التابعين المخلصين له، ويكافئ ويرقي المخلصين له، ويميل إلى المركزية.

ب. ثقافة النظم والأدوار (Role Culture): وترتكز هذه الثقافة على مدى التزام العاملين بالانظمة واللوائح الرسمية والوصف الوظيفي، حيث يكافأ الأفراد حسب مستوى التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، ويجب أن يسير الأفراد على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

ج. ثقافة الدعم أو التعاطف الإنساني (Support Culture): وتتميز هذه الثقافة بتعاطف العاملين مع بعضهم البعض، ويعطي العاملون وقتهم للآخرين، ويشعرون بالانتماء والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، ويتم مكافأة العاملين بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.

د. ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): ويركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وترتكز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى

العاملين في كيفية إنجاز العمل، ويعمل الناس بروح الفريق، ويتمتعون بروح معنوية عالية.

يتضح من التصنيف السابق لأنواع الثقافة التنظيمية على أساس السلطة، أن ثقافة الإنجاز تعد من أفضل هذه الأنواع، حيث إنها تركز على النجاح والنمو والتميز وتحقيق الهدف، بالإضافة إلى قدرتها على منح العاملين المرونة الكافية لإنجاز الأعمال، وكل ذلك يتم في ظل روح معنوية عالية ومناخ تنظيمي مشجع ومحفز.

2- من حيث قدرة الثقافة التنظيمية على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (تصنيف دافت)، ويشمل: (56)

أ- ثقافة التكيف (Adaptability Culture): وتركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة أن تعتمد منهجية المرونة والتغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

ب- ثقافة الرسالة (Mission Culture): تركز على وضوح الرؤية لهدف المنظمة وعلى تحقيق الأهداف، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع مثل نمو المبيعات والربحية، أو حصتها في السوق، للمساعدة في تحقيق هذا الغرض.

ج- ثقافة القبيلة (Clan Culture): يركز هذا النوع من الثقافة بشكل أساسي على إشراك ومشاركة العاملين داخل المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

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

في ضوء عرض الأنواع السابقة للثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة، يمكن القول بأن كل نوع منها يؤكد على جانب أو ملمح محدد من جوانب المنظمة، ففي حين تركز ثقافة التكيف على البيئة الخارجية ككل، نجد أن ثقافة الرسالة تركز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية، بينما تؤكد ثقافة القبيلة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمل المنظمة

وعلاقتها بالبيئة الخارجية، أما الثقافة البيروقراطية فهي تركز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية.

3- الثقافة التنظيمية المبنية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم (تصنيف جونز)، ويشمل: (57)

أ- ثقافة إنتاجية (Capital Culture): تركز الثقافة الإنتاجية على توجهات وإحساس العاملين نحو العمل الذي يقومون به لتفادي ضعف أدائهم وتحسينه، وتحتاج المنظمة لتوفير الضمانات الكافية لكي يستطيع العاملون تقديم العمل دون ضعف أو كلل.

ب- ثقافة مهنية (Professional Culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

يتضح مما سبق أن أنواع الثقافة التنظيمية وفق توجهات العاملين تنقسم إلى ثقافة إنتاجية تهتم بتوجهات ومشاعر العاملين نحو عملهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وثقافة مهنية تؤكد على التخصص والمهارة، والقيادة المتبادلة، وتتجاهل القواعد والسلطة الرسمية، وكلا النوعين يعد أمراً مهماً للمنظمة لتحقيق أهدافها ودعم استقرارها.

وفي نفس السياق، وضعت إحدى الدراسات تصنيفاً على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة التنظيمية من حيث (هل هو بناء بيروقراطي أم إبداعي ابتكاري أم داعم)، وذلك على النحو التالي: (58)

1- الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture): المرتكزة على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (innovative culture): وتتميز هذه الثقافة بوجود بيئة عمل مشجعة على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وتتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يعتمد العمل فيها

على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة، وتؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين، وتشمل على المجازفة كونها خلاقه وذات تحدي.

3- الثقافة المساندة أو الداعمة (supportive culture): وأحيانا يطلق عليها ثقافة التعاطف الإنساني، وتركز على التعاطف والعلاقات والخدمة وإيجاد بيئة عمل صديقة يسود فيها جو أسري مفعم بالثقة والمساواة والتعاون، وتتسم هذه الثقافة بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق، والتعاون، والحرية الفردية، ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.

يتضح من التصنيف السابق لأنواع الثقافة التنظيمية، أن الثقافة المساندة أو الداعمة تعد من أفضل هذه الأنواع، وذلك بسبب اهتمامها وحرصها على سيادة العلاقات الإنسانية، وتوفير بيئة العمل الداعمة للعاملين التي يسودها التماسك والتفاعل والتعاون بينهم، وهو ما يتيح لهم الفرصة للإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

وفي نفس السياق، أوضحت إحدى الدراسات أن هناك أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية، هي: (59)

1- ثقافة الرقابة: وتهدف إلى جعل العاملين جميعا تحت السيطرة، وتعطي دورا خاصا للمديرين في الإدارة.

2- ثقافة العلاقات: وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي والمشاركة، وتعطي قيمة عالية لقيم الخير والسعادة والرفاهية.

3- ثقافة الأداء: وترتبط بتقييم الأداء الفردي والتنظيمي من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.

4- ثقافة الاستجابة: وتهتم بالتعاشيش والانسجام مع البيئة الخارجية.

يتضح من العرض السابق لأنواع الثقافة التنظيمية أن من أفضل أنواع الثقافة التنظيمية للمنظمات التعليمية، ومن بينها الجامعات، ثقافة الإنجاز لأنها تركز على النجاح والنمو والتميز وتحقيق الهدف، كما أنها تمنح العاملين مرونة في كيفية إنجاز العمل، وفي ظلها يعمل الأفراد بروح الفريق، ويتمتعون بروح معنوية عالية. كما تعد ثقافة الدعم أيضا من أفضل أنواع الثقافة التنظيمية، حيث تركز على التعاطف وإيجاد

بيئة عمل صديقة يسود فيها جو أسري مفعم بالثقة والمساواة والتعاون، كما أنها تتسم بالتفاعل والتماسك والعمل بروح الفريق، والتعاون، والحرية الفردية، ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وتحقيق أهدافها.

ويشير الأدب التربوي إلى أن هناك ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة، حيث إن الثقافة التنظيمية القوية يتقاسم فيها أغلبية الأعضاء نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما أنها تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك، أن هناك عاملين أساسيين يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في: مدى الإجماع لنفس القيم من جهة، وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى. أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم؛ وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق إجراءات رادعة عليهم من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة. (60)

يتضح مما سبق أنه يجب على الجامعات إيجاد ونشر ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء هيئة التدريس بها، كما يجب أن تمتاز هذه الثقافة بالثقة والألفة والمودة والاستقلالية والتنافسية، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بالأفراد ودعمهم وتحفيزهم سعياً نحو تحقيق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.

خامساً: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.

يمكن القول بأن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة؛ منها ما هو قادم من البيئة المحيطة، ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة، ومنها ما يفرضه أسلوب إدارة المنظمة، من خلال السياسات التدريسية المتبعة في المنظمة، أو من خلال عمليات التعزيز لبعض مكونات الثقافة، إذا رأت الإدارة في

ذلك ما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية كما يلي: (61)

1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

وتشمل كل ما انتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق ومواصلات وغيرها، كما تشمل العوامل المادية أيضا جميع أساليب السلوك التي بواسطتها يستغل المجتمع العوامل البيئية المتاحة للحصول على كل ما يحتاجه من السلع والخدمات اللازمة لأساليب الحياة، وكذلك أساليب السلوك الخاصة بإنتاج وتوزيع واستهلاك هذه السلع والخدمات، وتشمل **الطقوس والعادات التنظيمية** التي تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، مما يثبت الثقافة التنظيمية في المنظمة. كما تتضمن المكونات المادية للثقافة التنظيمية الرموز، والتي تكون عادة على شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء أو أفعال كتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

2- المكونات غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية:

وتشتمل على الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسنن والأعراف، كما تشمل أيضا أساليب السلوك والتنظيم الاجتماعي فيما يتعلق بالحفاظ على العلاقات المنظمة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، أو بين المجتمع وأحد أقسامه الرئيسية أو بين المجتمع ومجتمعات أخرى، علاوة على شمولها لأنماط السلوك التي يتبعها الفرد فيما يتعلق باكتساب الفرد للمعرفة وحفظها وتنظيمها ونقلها للآخرين، حيث تتضمن **القيم التنظيمية**، وهي عبارة عن معايير توجه سلوك الأفراد في المنظمة

وتحكم على التصرفات والممارسات الإدارية المختلفة، وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع، والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة. كما تتضمن **المعتقدات التنظيمية**، وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر تشكل منظومة تميز سلوكيات العاملين في المنظمة عن غيرها من المنظمات، ومن هذه العناصر:

- **القيم التنظيمية: Organizational Values** تضم القيم بشكل عام اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة. ومن أبرز هذه القيم، المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء، وتقليل التكلفة، والعلاقة التعاونية بين العاملين. (62) أي أن القيم هي المعايير والمقاييس العامة، أو المبادئ التي توجه سلوك أعضاء المنظمة. وهناك نوعان من القيم: القيم النهائية والقيم الأساسية (terminal and instrumental). القيم النهائية هي المخرج أو النتيجة المرجوة التي يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيقها. وتتبنى المنظمات التعليمية عادة أي من القيم النهائية التالية: الجودة والتميز والنجاح. أما القيم الأساسية فهي الوضع المطلوب من السلوك. وتشمل أنماط السلوك التي تدعو إليها معظم المنظمات التعليمية: العمل الجاد، وتوفير تدريس متميز، واحترام تنوع الطلاب، والإبداع والعمل الجماعي، والحفاظ على معايير عالية. (63)

- **المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs** وهي مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة بيئة العمل، والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة.
- **التوقعات التنظيمية: Organizational Predictions** وتتمثل بالتعاقدات السلوكية غير المكتوبة، والتي تعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد، أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزلاء من الزملاء الآخرين في المنظمة والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادلين، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (64)
- **القصص التنظيمية: Organizational stories** وهي من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوكيات الأفراد، ومنها القصص حول الرؤساء، وقصص حول الاستغناء عن الخدمة، وقصص حول كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات. (65)
- **الطقوس التنظيمية: Organizational Rituals** جانب رئيسي آخر في تشكيل الثقافات التنظيمية هو الأنشطة اليومية والاحتفالات التي تميز المنظمة عن غيرها. حيث تشعر معظم المنظمات الناجحة بضرورة القيام بهذه الطقوس والإجراءات الرمزية. فمن خلال هذه الشعائر والطقوس، يصبح تقدير الإنجاز والاعتراف به ممكناً. (66) وهي تشير إلى تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة، وطقوس التكريم للموظف المثالي أو الأداء المتميز. (67) وتمكن هذه الطقوس من تحقيق ما يلي: (68)

- تطوير الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت وبناء ثقافة المنظمة، وذلك لتقادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

■ **الرموز التنظيمية: Organizational Symbols** تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المنظمة،⁽⁶⁹⁾ ويقصد بها تلك الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فقد يعمل القادة كرموز لمنظماتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدواراً متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة من خلال (الحفاظ على جودة المنظمة وحمايتها، ووضع المعايير لتحفيز العاملين، وتحديد النجاح الممكن) لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة ويعجل بالتغيير التنظيمي.⁽⁷⁰⁾

■ **الثقافة الإدارية: Managerial Culture** يتم تحديد الثقافة الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة كجزء من الخطة الاستراتيجية، وتتصف الثقافة الإدارية بالنقد البناء والمفتوح، والالتزام المشترك بالقرارات الاستراتيجية، والاتصالات المتدفقة من أعلى نحو الأسفل والاتصالات الجانبية، والرؤية الجديدة للإدارة لتسهيل تحقيق الأهداف وتحقيق التطور الشخصي، والتشديد على التكيف الخارجي، والتدريب الموجه نحو تطوير الكفاءات والتغيير والتطوير الثقافي.⁽⁷¹⁾

يتضح مما سبق أن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة؛ منها المادية ومنها غير المادية، منها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة، ومنها ما هو قادم من البيئة المحيطة، ومنها ما يفرضه أسلوب إدارة المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر تشكل منظومة تميز سلوكيات العاملين في المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهو ما يفرض على الجامعات الانتباه إلى هذه العناصر والمكونات عند تشكيل ثقافتها، وذلك لأهمية دور هذه العناصر والمكونات

في سلوك وأداء العاملين بالجامعة، ومن ثم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

سادسا: معايير الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة منها: (72)

- تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد وبقوة وجدانية كبيرة.
- يكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- تزيد من ثبات السلوك على التنبؤ والانضباط.
- تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين، وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد لمقابلة العمل الجيد.
- توجد القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- تحفز الأفراد العاملين على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية لإنجاز العمل.
- الاهتمام بالعاملين لديها كأفراد، والإيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات.
- تدافع عن حدود التنظيم وتميزه، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- تركز على المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار.

يتضح مما سبق، أنه يمكن للجامعات المعاصرة الاستفادة من المعايير السابقة للثقافة التنظيمية في تشكيل ثقافتها القوية بحيث تؤكد على النواحي الوجدانية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وتعمل كذلك على ثبات سلوك العاملين بها وانضباطه، بالإضافة إلى تأكيدها على الإنجاز والإبداع والتجديد والولاء والانتماء للجامعة، وحرصها على التنمية المهنية لجميع العاملين بالجامعة، وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، واهتمامها بالتواصل مع الثقافات المختلفة وإشراك العاملين في صنع القرارات، وإيمانها بقدراتهم على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

سيتم في هذا المحور إلقاء الضوء على الأداء الوظيفي، من خلال تناول مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومؤشراته، وطرق تقييمه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً، ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً.⁽⁷³⁾

يؤكد التعريف السابق على أن الأداء الوظيفي هو مدى مطابقة ما تم إنجازها في فترة معينة للخطط التي الاتفاق عليها مسبقاً، مع تحديد نقاط الضعف وقدر الانحراف عن تلك الخطط، ومن ثم العمل على علاج نقاط الضعف وتصحيح المسار نحو تحقيق الخطط الموضوعة، أي أن هذا التعريف لم يكتف بتعريف الأداء الوظيفي بل أكد على تقييمه أيضاً من خلال علاج نقاط الضعف وتصحيح المسار نحو تنفيذ الخطط الموضوعة.

كما عرف (Andrew) الأداء الوظيفي بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة. كما يُعرف بأنه "الأداء الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة". ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء الوظيفي بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.⁽⁷⁴⁾

يشير التعريف السابق إلى ضرورة التفريق بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، حيث يشير السلوك إلى ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، أما الإنجاز فهو الأثر أو الناتج الذي يبقى بعد الانتهاء من الأعمال، أما الأداء فهو مجموع التفاعل بين السلوك والإنجاز.

وفي سياق المنظمات التعليمية، يعرف كوران "Koran" الأداء الوظيفي بأنه قدرات تعليمية نوعية، تسمى أحيانا بالقدرات الفنية التي يستخدمها المعلم في الفصل، ويعبر عنها بمعايير سلوك المعلم..أي ما يقوله أو يعملها المعلم، وبعبارة أخرى ما يصدر عن المعلم من سلوك أثناء الموقف التعليمي، ويتصل بمسار العملية التعليمية على نحو مباشر، أو غير مباشر، وذلك مثل: إدارة الفصل، إدارة المناقشة، الإلقاء، استخدام الوسائل التعليمية، توجيه الأسئلة، تخطيط النشاط الصفّي، إدارة التفاعل اللفظي، التقويم. (75) أي أن الأداء الوظيفي للمعلم أو المدرب أو من يعمل في مؤسسة تعليمية يتمثل في كل ما يصدر عنه من سلوكيات، وما يقوم به من أنشطة ومهام تتصل بالعملية التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتسهم في تحقيق أهداف عملية التعلم.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر تتمثل في المعرفة بمتطلبات العمل، وكمية العمل المنجز، ونوعية العمل، والمثابرة والثوق، ويتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه، فمنها ما يتعلق بذات الفرد ودافعيته للعمل، وثانيها ما تتعلق بمناخ العمل وبيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية، وأما الثالثة فتتعلق بمقدرة الفرد على أداء العمل الموكول إليه، وهذه العوامل لا تؤثر في الأداء كلاً على حده، وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة إيجابية (دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد، ومقدرة عالية على أداء العمل والإنجاز، وبيئة ومناخ مناسب) فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، أما إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى متدن فإن النتيجة سنأتي أداء منخفضاً، وفي حالة أن يكون الأفراد متدني الدافعية ومتمتعين بدرجة

مرتفعة من القدرة على أداء العمل، وتتوافر بيئة ومناخ مناسب للعمل فإن الأداء سيكون متوسطاً. (76)

ويتأثر الأداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، أهمها:

- **العوامل الفنية** : وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، والتي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- **العوامل الإنسانية** : وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل، والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي منها : خصائص العمل، والرقابة الفعالة، ونظام الأجور والحوافز، والخصائص الديمغرافية مثل : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي. (77)

يتضح مما سبق أن مستوى الأداء الوظيفي للفرد هو محصلة لتفاعل جملة من العوامل المتداخلة المؤثرة فيه، وتشمل دافعية الفرد للعمل، ومناخ وبيئة العمل، وقدرة الفرد على أداء العمل. بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى الفنية مثل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، والعوامل الإنسانية وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، إلى جانب عوامل أخرى مثل خصائص العمل ونظام الأجور والحوافز بالمنظمة.

ثالثاً: مؤشرات الأداء الوظيفي:

كثيراً ما ترتبط المؤشرات بالأداء، باعتبار أن المؤشرات يغلب استخدامها قي قياس الأداء، وباعتبار أن الأداء ينصرف إلى تقييم العمليات والمخرجات. ويبدو ذلك من تعريف ويجنز "Wiggins" للأداء بأنه يعني تنفيذ مهمة أو تسيير عملية، والسير بها حتى إكمالها". (78)

وفي هذا السياق، يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها: الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي :

■ **الفعالية:** وتعني الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

■ **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال. (79)

يتضح مما سبق أنه يمكن الحكم على مستوى الاداء الوظيفي للفرد من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات منها إنتاجية العامل أو الموظف، ومعدلات غيابه عن العمل، ومدى إنجازه لمهامه وواجباته بدقة وسرعة، وقدرته على الإبداع والابتكار، ودرجة انضباطه واحترامه للنظام، وحجم تعاونه مع زملائه. بالإضافة إلى وجود تقسيم آخر للمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي يتضمن الفعالية، وتهتم بقياس الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً من جملة الأهداف المخططة مسبقاً، والكفاءة وتعني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ومال.

رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

في إطار سعى المنظمات للتأكد من تحقق الأهداف المطلوبة وكما هو مخطط لها، فلا بد لها من أن تتحقق من حسن الأداء وتقييمه، فهذه العملية إذا ما تم تفعيلها ستؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل، وتزويد الإدارة بمعلومات عن الواقع الحالي، وعن إمكانية التقدم وعلاج مواطن الضعف أينما وجدت. (80)

ولذا تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية، فعن طريق هذه العملية يمكنها الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية. وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند إعلام الموظف بنتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه. (81) أي أن عملية تقييم الاداء الوظيفي تكتسب أهميتها على مستوى المنظمة من خلال قدرتها على الحكم على دقة برامج وسياسات الموارد البشرية بالمنظمة الخاصة بتدريب وتطوير ومتابعة هذه الموارد، أما على مستوى الأفراد، فهي تساعد على تحسين أداء الموظف من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه، ومن ثم العمل على دعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

وفي هذا السياق، يعرف تقييم العاملين في ضوء معايير الأداء على أنه (التقييم المنظم لأداء الفرد ومؤهلاته في علاقته بكل من الدور المنوط به ، والغرض المعين الذي يهيم المؤسسة التربوية والتعليمية)، ووفقاً لهذا التعريف ينبغي أن يستند تقييم العاملين، سواء من أجل الانتقاء أو مراجعة الأداء، إلى فلسفة واضحة للمؤسسة وأهدافها، وإلى مواصفات إجرائية محددة لمسئوليات ومهام لكل فئة من فئات العاملين، وبذلك يمكن انتقاء أدوات تقويم مناسبة تُستخدم في تقييم أداء الأفراد في وظيفة معينة، أو تقويم أدائهم أثناء قيامهم بالعمل يُراعي فيها الضوابط الأخلاقية واتخاذ القرارات وتنفيذ المهمات والتعليمات المتبعة في أداء المهمات. (82)

أي أن تقييم الأداء (Performance Evaluation) ينصرف إلى "العملية التي تتضمن قياس كفاءة الفرد، بهدف التعرف على أوجه القوة والضعف، في إنجازه لواجبات وظيفية من ناحية، أو تقرير صفاته واتجاهاته السلوكية أثناء ممارسته لعمله من ناحية أخرى، ويختلف تقييم أداء الفرد عن تقييم الوظيفة التي يشغلها؛ فتقييم الأداء للفرد ينصب عليه مباشرة من خلال جمع بيانات معينة عنه، لمدة زمنية

محددة. أما تقييم الوظيفة، فليس له علاقة بشاغلها إطلاقاً، لأنه يستهدف تحديد أهمية الوظيفة بالنسبة لبقية الوظائف، بغرض تحديد إجراء واحد للوظائف المتماثلة في الصعوبة. (83)

في ضوء ما تم عرضه سابقاً يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تستند عملية تقييم أداء العاملين إلى فلسفة واضحة ومواصفات إجرائية محددة لمهام كل وظيفة من الوظائف داخل المنظمة.
 - يُراعى في ادوات التقييم المستخدمة الضوابط الأخلاقية والتعليمات المتبعة في أداء المهام.
 - تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على أوجه القوة والضعف، في إنجاز العامل لواجبات وظيفته من ناحية، أو تقرير صفاته واتجاهاته السلوكية أثناء عمله من ناحية أخرى.
 - يختلف تقييم أداء الفرد عن تقييم الوظيفة التي يشغلها؛ فتقييم الأداء للفرد ينصب عليه مباشرة، أما تقييم الوظيفة، فليس له علاقة بشاغلها إطلاقاً، لأنه يستهدف تحديد أهمية الوظيفة بالنسبة لبقية الوظائف.
- وتتمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي: (84)
- تزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرض أو غير مرض؟
 - تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية.
 - تشكل أداة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - تسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.
 - تكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

- تنفيذ في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، حيث تشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
 - وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
 - أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
 - تزود مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
 - تساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
 - ولتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات مبررات يمكن إجمالها بما يأتي: (85)
 - توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التعليمية المختلفة.
 - معرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تساهم في تطوير أدائه، وتنوع أساليبه وزيادة فعاليته.
 - تحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وإصلاح الجوانب الضعيفة منها وإصلاحها.
 - التحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف.
 - تحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.
- أما عن طرق تقييم الأداء، فقد أظهرت الدراسات أنه لا توجد طريقة صحيحة أو معتمدة واحدة لتقييم الأداء تناسب كل المنظمات والظروف والبيئات المختلفة، وذلك

لأن لكل منظمة طبيعتها ومناخها ووضعها وأهدافها ومهامها الخاصة التي تكون شخصيتها المستقلة المنفردة التي تختلف فيها عن غيرها من المنظمات، ومن هنا فلا بد أن تُراعى هذه المتغيرات عند وضع برامج لتقييم الأداء تتناسب معها، ويجري تقييم الأداء في مختلف المنظمات في دول العالم التي تأخذ بأسلوب التقييم بالطرق الآتية: (86)

1- **طريقة الميزان المتدرج (Graphic Rating Scale)** وهي طريقة تقليدية إلا أنها كثيرة الانتشار والاستخدام حتى الوقت الحاضر، ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من قليل إلى كثير، وهكذا.

2- **طريقة الترتيب العام (Rank Order Method)**، وتتم هذه العملية بعقد مقارنات بين من تشملهم عملية التقييم بترتيبهم تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ أو تصاعدياً من الأسوأ إلى الأحسن.

3- **مدخل التوزيع الجبري (Forced Distribution Approach)** ، وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء؛ فهي تعتمد مبدأ التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء.

4- **طريقة الاختيار الجبري (Forced Choice Format)** : وتتمثل هذه الطريقة بتحديد بعض الصفات الايجابية وبعض الصفات السلبية ثم باختيار من يقوم بعملية التقييم للصفات التي تنطبق على من يتم تقييمه.

5- **طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incident)**، وتعتمد هذه الطريقة على المسؤول المباشر في تسجيل كافة الملاحظات على سلوك من يريد تقييمه في جوانبه الايجابية والسلبية.

6- **طريقة المقال الوصفي (Descriptive Essay)**، وهي تشبه طريقة الحوادث المهمة إلا أنه هنا لا يحتفظ بسجل معين لما يتم ملاحظته من سلوك بل يعد تقريراً كتابياً عن سلوك الفرد ومستوى أدائه في نهاية الفترة المحددة.

7- **الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)** وتُعد من أحدث الأساليب المتبعة في تقييم الأداء حيث تعتمد صيغة موحدة للأهداف التي يسعى

العاملون في المنظمة جميعهم إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، كما يمكن وفقاً لهذه الطريقة اتباع أسلوب التقييم الذاتي.

يتضح من العرض السابق لطرق تقييم الأداء أنها متعددة ومتنوعة، منها ما يتعلق بتقييم الأداء وفق تدرج معين، أو ترتيب الأفراد العاملين أنفسهم سواء بشكل تصاعدي من الأسوأ إلى الأفضل أو العكس، ومنها ما يستند إلى مبدأ التوزيع الطبيعي في الإحصاء، ومنها ما يعتمد على كتابة تقرير عن سلوك العامل ومستوى أدائه، ومن هذه الطرق أيضاً الطريقة التي تستند إلى مدى ما تحقق من أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وفي هذا السياق تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه لا توجد طريقة واحدة لتقييم الأداء تناسب كل المنظمات، وذلك لأن لكل منظمة طبيعتها وأهدافها ومهامها الخاصة التي تشكل شخصيتها المنفردة التي تختلف فيها عن غيرها من المنظمات، وهو ما ينطبق بشكل كبير على الجامعات التي تختلف عن المنظمات الصناعية والتجارية من ناحية، وعن منظمات التعليم قبل الجامعي من ناحية أخرى.

المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

يحاط الفرد العامل بالمنظمة بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه، ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تنبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته، فالثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل، حيث تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر والإبداع. (87)

ويقع على عاتق الإدارة مسئولية تقديم الثقافة التنظيمية لموظفيها، والذي من شأنه أن يساعد الموظفين في التعود والتألف مع نظام المنظمة. ويجب أن تحاول الإدارة دائماً الحفاظ على بيئة التعلم في المنظمة، فالفهم الصحيح للثقافة التنظيمية يجب أن يؤدي إلى تحسين أداء الموظف. (88)

وللثقافة التنظيمية دور في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات طبقا لطبيعة وقوة أو ضعف الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها؛ فقوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فعاليتها في أداء الواجبات ويرتفع الأداء والولاء والانتماء الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها، وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي وعلى العاملين فيها والمتعاملين معها. (89)

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة. وبناء على ذلك تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة. (90)

ولا يقتصر الأمر فقط على قيام الفرد بعمله المنوط به بالمنظمة، بل يتعدى الأمر إلى تجويد الأداء والإبداع به، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطا ضروريا لوجود ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للتوجهات الإبداعية: (91)

1- تبني المنظمة للقيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وإعلانها لمختلف العاملين بها.

2- صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تغرس الإبداع منها لكل العمليات والنشاطات الوظيفية.

3- ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنظيمها.

يتضح مما سبق أن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات يتحدد طبقا لقوة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة أو ضعفها، فالثقافة التنظيمية القوية، وما تتضمنه من قيم ومعتقدات تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين

وإنتاجيتهم في مجال العمل، حيث تعمل على تحقيق التكامل الداخلي بين العاملين بالمنظمة، وإيجاد الشعور والإحساس بالهوية لديهم، والمساهمة في نشر الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، كما أنها تسهل من عملية الولاء التنظيمي، بل يتعدى الأمر إلى تجويد الأداء والإبداع به، والعكس صحيح في حالة وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

في إطار أهداف البحث المتمثلة في رصد وتحليل درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين من وجهة نظرهم، والوصول لعدد من التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، تم تصميم استبانة في ضوء الإطار النظري للبحث والإطلاع على الدراسات السابقة، ولقد روعي في تصميم الاستبانة الصدق والثبات، وتم تطبيقها على عينة من مدربي السنة التحضيرية من القائمين بتدريب الطلاب على خمس مهارات مختلفة هي: مهارات الاتصال، ومهارات التعلم والتفكير والبحث، والمهارات الكتابية، وريادة الأعمال، ومهارات الرياضيات.

هذا وتهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود والمؤثرة في أداء المدربين من وجهة نظرهم.

ولقد انتهى البحث إلى عدد من النتائج، وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

أولاً: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من مدربي عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود العاملين بفرع الدرعية للبنين، وعددهم (146) مدرب من التخصصات المختلفة، والذين يقومون بتدريب الطلاب على المهارات المختلفة ويعدونهم للالتحاق بالحياة الجامعية، ولقد اقتصر عينة البحث على عدد من مدربي مهارات الاتصال، والمهارات الكتابية، ومهارات التعلم والتفكير والبحث، وريادة الأعمال، ومهارات

الرياضيات والإحصاء، والتي بلغ عددها (72) مدرب تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل (146) مدرب بنسبة (49.3%) موزعين على النحو التالي:
جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث حسب المتغيرات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	مهارات الاتصال	21	29.2%
	مهارات التعلم والتفكير والبحث	19	26.4%
	المهارات الكتابية	9	12.5%
	ريادة الأعمال	8	11.1%
	مهارات الرياضيات والإحصاء	15	20.8%
	المجموع	72	100%
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	40	55.6%
	من 3 - 5 سنوات	23	31.9%
	أكثر من 5 سنوات	9	12.5%
	المجموع	72	100%
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل	الماجستير	43	59.7%
	الدكتوراه	29	40.3%
	المجموع	72	100%

يتضح من الجدول السابق، أن عينة البحث قد توزعت من حيث التخصص إلى خمس فئات هي: (21) مدرب بمقرر مهارات الاتصال؛ و(19) مدرب بمقرر مهارات التعلم والتفكير والبحث؛ و(9) مدربين بمقرر المهارات الكتابية؛ و(8) مدربين بمقرر ريادة الأعمال؛ و(15) مدرب بمقرر مهارات الرياضيات والإحصاء؛ كما أنها توزعت من حيث سنوات الخبرة إلى (40) مدرب لديهم سنوات خبرة أقل من 3 سنوات، و(23) مدرب لديهم خبرة من 3 - 5 سنوات، و(9) مدربين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات، أما من حيث المؤهل فقد توزعت عينة البحث إلى (43) مدرب يحملون درجة الماجستير، و(29) مدرب يحملون درجة الدكتوراه.

هذا وتعد عينة البحث، عينة مقصودة عشوائية؛ حيث قُصد اختيار فئات معينة من المدربين لتعبر عن التخصصات الخمس سالف الإشارة إليها، إلا أنه تم اختيار المدربين في كل تخصص بشكل عشوائي.

ثانياً: أداة البحث.

بناءً على أهداف البحث وتساؤلاته، تم إعداد أداة البحث والمتمثلة في استبانة مقدمة إلى تدريبي السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والتي تم بناؤها بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبالاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة.

ولقد جاءت الاستبانة قبل التحكيم في (40) عبارة موزعة على ستة محاور أو عناصر أساسية: العنصر الأول هو السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، والذي تضمن (6) عبارات، والعنصر الثاني هو الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، والذي تضمن (7) عبارات، والعنصر الثالث هو الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، والذي تضمن (8)، والعنصر الرابع هو القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، والذي تضمن (5) عبارة، والعنصر الخامس هو المعتقدات التنظيمية في العمادة، والذي تضمن (8) عبارات، أما العنصر السادس والأخير فهو التوقعات التنظيمية في العمادة، والذي تضمن (6) عبارات.

1- صدق أداة البحث:

تم التحقق من صدق أداة البحث، بالوقوف على الصدق الظاهري لها فيما يُعرف بصدق المحتوى، والصدق الذاتي، والصدق التجريبي، وذلك على النحو التالي:

أ- **الصدق الظاهري:** في سبيل الوقوف على الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية،⁽⁹²⁾ كما تم عرضها على عدد من المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، وذلك لقراءة فقرات الاستبانة وإبداء الملاحظات عليها من حيث وضوح العبارات واتساقها مع محاور الاستبانة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث تم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (54) عبارة موزعة على ستة محاور أو عناصر

أساسية: العنصر الأول هو السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، والذي تضمن (9) عبارات، والعنصر الثاني هو الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، والذي تضمن (6) عبارات، والعنصر الثالث هو الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، والذي تضمن (11)، والعنصر الرابع هو القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، والذي تضمن (12) عبارة، والعنصر الخامس هو المعتقدات التنظيمية في العمادة، والذي تضمن (9) عبارات، أما العنصر السادس والأخير فهو التوقعات التنظيمية في العمادة، والذي تضمن (7) عبارات.

ب- **الصدق الذاتي:** وهو صدق الدرجات التجريبية للاستبانة بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس، ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وقد تم حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وتم التأكد من الصدق الذاتي للاستبانة، حيث بلغ الصدق الذاتي للاستبانة $\sqrt{0.973} = 0.986$ ، وهو ما يوضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

عناصر الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ
أبعاد الاستبانة ككل	0.973	0.986

ج- **الصدق التجريبي:** وفيه تم حساب معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عنصر من عناصر الاستبانة وبين الاستبانة ككل، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عناصر الاستبانة والاستبانة ككل

عناصر الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة	0.899**
الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة	0.910**
الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة	0.906**
القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة	0.866**
المعتقدات التنظيمية في العمادة	0.916**

عناصر الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
التوقعات التنظيمية في العمادة	0.829**
الاستبانة ككل	1.00

** تعني الدلالة عند مستوى 0.05

ويتضح من الجدول أن هناك ارتباطا إيجابيا قويا بين عناصر الاستبانة والاستبانة ككل، مما يدل على صدق الاستبانة.

2- ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم حساب معامل ثبات الاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والذي بلغ (0.973)، وهو ما يوضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثبات الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الاستبانة ككل	0.973

3- الأساليب الإحصائية:

استخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الميدانية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية.
- ب- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الميدانية تم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة.
- ج- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الميدانية تم استخدام اختبار ت (t.test) للمقارنات بين مجموعات عينة البحث بحسب المؤهل للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغير المؤهل.
- د- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس من أسئلة الدراسة الميدانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنات بين مجموعات البحث بحسب سنوات الخبرة والمقررات للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزي لمتغيري سنوات الخبرة والمقررات، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية (Multiple Comparisons).

هـ- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات أداة البحث.

ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي، وذلك للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدرسين من وجهة نظرهم؟
2. ما العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدرسين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين- الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير مؤهلات المدرسين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين- الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير سنوات خبرة المدرسين؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين- الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير المقررات التي يقدمها المدربون؟

إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود،

والمؤثرة في أداء المدرسين من وجهة نظرهم؟

في سبيل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية الستة، ثم مقارنة هذه المتوسطات بمتوسط معياري افتراضي، وحيث إن عبارات الاستبانة تم قياسها على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي موافق تماما (5) - موافق (4) - محايد (3) - غير موافق (2) - غير موافق تماما (1)، تمثلت معادلة تصحيح الاستبانة فيما يلي:

$$0.8 = \frac{\text{الحد الأقصى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة}}{\text{عدد الفئات}} \text{ أي } \frac{5-1}{5}$$

ومن ثم سيعتمد البحث على ثلاث فئات لمعرفة درجة الموافقة على ممارسة

العبارة أو العنصر، كما يلي:

الدرجة الموافقة	المتوسط	الفئة
منخفضة	1 - 2.6	الأولى
متوسطة	2.61 - 3.4	الثانية
مرتفعة	3.41 - 5	الثالثة

فإذا ما تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لأية عبارة من العبارات قيمة (3.4)، اعتبرت درجة الموافقة على ممارسة هذه العبارة كبيرة أو (مرتفعة)، ثم يلي ذلك حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري للعنصر، ومقارنة المتوسط الحسابي الكلي بالمتوسط المعياري، فإذا ما تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي قيمة المتوسط المعياري (3.4)، اعتبرت درجة الموافقة على ممارسة هذا العنصر مرتفعة، وهو الأمر الذي سيتم إتباعه في الإجابة عن السؤال الأول.

1- عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر (السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسهم السياسات المتبعة في تحقيق الأهداف.	3.72	0.92	مرتفعة
2	يوجد التزام واضح بسياسات العمل.	4.20	0.84	مرتفعة
3	يتم التوظيف على أسس مهنية.	3.72	1.03	مرتفعة
4	تتحدد مسؤوليات المدرسين بشكل واضح.	3.80	1.06	مرتفعة
5	تتوفر فرص متساوية للترقية.	2.68	1.18	متوسطة
6	تتم العمادة بمصلحة المدرسين.	3.25	1.20	متوسطة
7	يتم تطبيق إجراءات العمل بدقة.	4.18	0.76	مرتفعة
8	تساعد الإجراءات على جودة أداء العمل.	3.59	1.04	مرتفعة
9	إجراءات العمل واضحة وتسهل للمدرّب أدائه لعمله.	3.59	1.05	مرتفعة
	الإجمالي	32.76	6.46	
	المتوسط والانحراف المعياري	3.6	56.	مرتفعة

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة مجتمعة في جدول (3) والتي بلغت (3.6) للمتوسط الحسابي و(6.5) للانحراف المعياري، يمكن القول أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر أيضا إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (3) لكل عبارة من العبارات التسع المعبرة عن عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، نجد أن

هناك عبارتين من أصل التسع جاءت أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هاتين العبارتين بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستهما، أو ممارستهما بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين نجد أنه تم ممارستهما بدرجة متوسطة، وهما العبارتين الخامسة والسادسة المتعلقةتين "بتوفر فرص متساوية للترقية، واهتمام العمادة بمصلحة المدربين".

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسابعة والثامنة والتاسعة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (3.4)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الخاصة بإسهام السياسات المتبعة في تحقيق الأهداف، ووجود التزام واضح بسياسات العمل، وأن التوظيف يتم على أسس مهنية، وأن مسؤوليات المدربين تتحدد بشكل واضح، وأن إجراءات العمل يتم تطبيقها بدقة، وأن الإجراءات تساعد على جودة أداء العمل، وأن إجراءات العمل واضحة وتسهل للمدرب أدائه لعمله.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارتين الثانية والسابعة المتعلقةتين "بوجود التزام واضح بسياسات العمل وأن إجراءات العمل يتم تطبيقها بدقة"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة فيما يتعلق بالالتزام المدربين بسياسات العمل، وكذلك التزامهم بتطبيق إجراءات العمل بدقة.

2- عنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر (الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى المدربين وعي بطبيعة الإجراءات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.	4.08	0.89	مرتفعة
2	تيسر الأنظمة الإدارية المتبعة إنجاز العمل.	3.62	1.04	مرتفعة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للمدرب.	3.52	1.17	مرتفعة
4	تكفل الأنظمة واللوائح المعمول بها الحقوق الوظيفية للمدربين.	3.37	1.31	متوسطة
5	تتصف القواعد والتعليمات التنظيمية بالعدالة.	3.36	1.16	متوسطة
6	يعتمد نظام تقويم المدربين على إنجازاتهم.	3.41	1.15	مرتفعة
	الإجمالي	21.38	5.25	
	المتوسط والانحراف المعياري	63.	35.	مرتفعة

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة مجتمعة في جدول (4) والتي بلغت (3.6) للمتوسط الحسابي و(5.3) للانحراف المعياري، يمكن القول أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر أيضا إلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة في جدول (4)، نجد أنه من بين ست عبارات تعبر عن هذا العنصر، اثنتان منها جاءت دون المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هاتين العبارتين بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستهما، أو ممارستهما بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين نجد أنه تم ممارستهما بدرجة متوسطة، إذ إنها جاءت دون المتوسط الفرضي بقيم قليلة لا تتجاوز 0.05، وهما العبارتان الرابعة والخامسة، والمتعلقتان "بأن الأنظمة واللوائح المعمول بها تكفل الحقوق الوظيفية للمدربين، وأن القواعد والتعليمات التنظيمية تتصف بالعدالة".

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثانية والثالثة والسادسة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (3.4)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الخاصة بوجود وعي لدى المدربين بطبيعة

الإجراءات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وأن الأنظمة الإدارية المتبعة تيسر إنجاز العمل، وبوجود لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للمدرب، واعتماد نظام تقويم المدربين على إنجازاتهم.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارة الأولى المتعلقة بوجود وعي لدى المدربين بطبيعة الإجراءات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة فيما يتعلق بفهم وإدراك المدربين للإجراءات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل عمادة السنة التحضيرية وانعكاسها الإيجابي على أدائهم الوظيفي.

3- عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر (الأنماط السلوكية في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يلتزم المدربون بتطبيق القوانين واللوائح.	4.44	0.66	مرتفعة
2	يدرك العاملون رؤية ورسالة العمادة بشكل واضح.	4.02	0.82	مرتفعة
3	تحرص العمادة على تلقي المدربين لبرامج تدريبية تنمي كفاءتهم الوظيفية.	4.09	0.93	مرتفعة
4	يتشاور المدربون مع بعضهم حول العمل بشكل منظم.	4.05	0.82	مرتفعة
5	يتبنى المدربون أنماطاً سلوكية إيجابية تساهم في تحقيق مستوى أعلى في الأداء الوظيفي.	4.15	0.76	مرتفعة
6	يتم تشجيع وتحفيز المدربين المتميزين المبدعين.	3.31	1.24	متوسطة
7	تحرص العمادة على التواصل الاجتماعي بين المدربين.	3.18	1.24	متوسطة
8	توفر العمادة فرص التعلم والتطور المستمر للمدربين.	3.77	1.16	مرتفعة
9	يتم تعديل السلوكيات السلبية باستمرار.	3.76	1.01	مرتفعة
10	يلتزم المدربون بالقواعد السلوكية المتفق عليها.	4.30	0.70	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تنشر النماذج السلوكية المتميزة على الموقع الإلكتروني للعمادة.	3.20	1.24	متوسطة
	الإجمالي	42.33	7.26	
	المتوسط والانحراف المعياري	3.8	37.	مرتفعة

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة مجتمعة في جدول (5) نجد أنها (3.8) للمتوسط الحسابي و(7.3) للانحراف المعياري، وهو ما يعني أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة في جدول (5)، نجد أنه من بين إحدى عشرة عبارة تعبر عن هذا العنصر، ثلاثة منها جاءت دون المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارات بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستها، أو ممارستها بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، إذ أنها جاءت دون المتوسط الفرضي بقيم قليلة لا تتجاوز 0.2، وهي العبارات السادسة والسابعة والحادية عشرة، والمتعلقة "بتشجيع وتحفيز المدربين المتميزين المبدعين، وحرص العمادة على التواصل الاجتماعي بين المدربين، ونشر النماذج السلوكية المتميزة على الموقع الإلكتروني للعمادة".

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والثامنة والتاسعة والعاشر أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (3.4)، مما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الخاصة بالتزام المدربين بتطبيق القوانين واللوائح، وإدراك العاملين لرؤية ورسالة العمادة بشكل واضح، وحرص العمادة على تلقي المدربين لبرامج تدريبية تنمي كفاءتهم الوظيفية،

وتشاور المدربين مع بعضهم حول العمل بشكل منظم، وتبنى المدربين أنماطاً سلوكية إيجابية تسهم في تحقيق مستوى أعلى في الأداء الوظيفي، وتوفير العمادة فرص التعلم والتطور المستمر للمدربين، وتعديل السلوكيات السلبية باستمرار، والتزام المدربين بالقواعد السلوكية المتفق عليها.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارة الأولى المتعلقة "بالتزام المدربين بتطبيق القوانين واللوائح"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة فيما يتعلق بمدى التزام المدربين بتطبيق القوانين واللوائح المعمول بها داخل عمادة السنة التحضيرية وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي.

4- عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر

(القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	افتخر بالعمل في العمادة.	4.06	1.03	مرتفعة
2	انجز عملي بأسلوب متطور في الفترة الزمنية المحددة.	4.47	0.67	مرتفعة
3	احرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.	4.22	0.75	مرتفعة
4	امتلك صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتي.	3.18	1.25	متوسطة
5	احاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجهني في العمل.	4.29	0.68	مرتفعة
6	أتجنب تجريب الأفكار الجديدة خوفاً من المساءلة القانونية.	3.73	1.08	مرتفعة
7	اشجع طلابي على العمل بروح الفريق.	4.62	0.51	مرتفعة
8	أتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في عملي.	3.02	1.33	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	اخلى في عملي قدر استطاعتي.	4.81	0.38	مرتفعة
10	احرص على العمل الجماعي التعاوني مع زملائي.	4.52	0.58	مرتفعة
11	اتنافس مع زملائي بأداء الأعمال المتميزة.	4.29	0.68	مرتفعة
12	أشارك في نشر ثقافة التميز بين زملائي وطلابي.	4.36	0.73	مرتفعة
	الإجمالي	49.62	5.77	
	المتوسط والانحراف المعياري	4.1	5.7	مرتفعة

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة مجتمعة في جدول (6) نجد أنها (4.1) للمتوسط الحسابي و(5.7) للانحراف المعياري، يمكن القول أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة في جدول (6)، نجد أنه من بين ثنتا عشرة عبارة تعبر عن هذا العنصر، عشرة منها تجاوزت قيمة المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، مما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الأولى والثانية والثالثة والخامسة والسادسة والسابعة والتاسعة والعاشر والحادية عشرة والثانية عشرة المتعلقة بشعور المدرب بالفخر للعمل في العمادة، وإنجاز عمله بأسلوب متطور في الفترة الزمنية المحددة، وحرصه على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ومحاولته تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجهه في العمل، وتجنب تجريب الأفكار الجديدة خوفاً من المساءلة القانونية، وتشجيع الطلاب على العمل بروح الفريق، والإخلاص في عمله قدر المستطاع، والحرص على العمل الجماعي التعاوني مع زملائه، والتنافس مع زملائه بأداء الأعمال المتميزة، والمشاركة في نشر ثقافة التميز بين زملائه وطلابه.

إلا أن نتائج التحليل الإحصائي أشارت إلى أن عبارتين فقط من عبارات هذا العنصر جاءت دون المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هاتين العبارتين بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستهما، أو ممارستهما بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين نجد أنه تم ممارستهما بدرجة متوسطة، إذ أنها جاءت دون المتوسط الفرضي بقيم قليلة لا تتجاوز 0.4، وهما العبارتان الرابعة والثامنة، والمتعلقتان "بامتلاك المدرب لصلاحيات معادلة لحجم مسؤولياته، والتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في العمل".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النتائج الإحصائية أكدت على تجنب المديرين لتجريب الأفكار الجديدة خوفا من المساءلة القانونية، والتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في العمل، وهو ما يؤثر سلبيا على أداء المديرين، من خلال إعاقة الابتكار والإبداع في أدائهم الوظيفي.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارة التاسعة المتعلقة "بإخلاص المدرب في عمله قدر المستطاع"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة من خلال شدة إخلاص كل مدرب في القيام بالعمل المنوط به، وهو ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي ويساهم في تحقيق أهداف العمادة.

5- عنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر (المعتقدات التنظيمية في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسود روح التعاون والتكامل في تأدية المهام الوظيفية.	3.94	0.96	مرتفعة
2	توجد قناعة لدى المدرب بأهمية مشاركته في صنع القرار.	3.55	1.26	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	تتوفر درجة عالية من الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بالعمادة.	3.12	1.28	متوسطة
4	تُحْمَلُ العمادة الجانب الإنساني عند تنفيذ العمل.	3.38	1.22	متوسطة
5	يسود جو من الصداقة والتفاهم بين المديرين.	4.20	0.83	مرتفعة
6	يطبق مبدأ العدالة والمساواة بين المديرين.	3.18	1.19	متوسطة
7	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.29	1.15	متوسطة
8	تُحْطَى إدارة العمادة بالاحترام والتقدير من قبل المديرين.	3.90	1.07	مرتفعة
9	تتوفر درجة عالية من الثقة بين المديرين وإدارة العمادة.	3.37	1.16	متوسطة
	الإجمالي	31.97	6.66	
	المتوسط والانحراف المعياري	63.	76.	مرتفعة

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة مجتمعة في جدول (7) نجد أنها (3.6) للمتوسط الحسابي و(6.7) للانحراف المعياري، يمكن القول أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة مرتفعة، إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة في جدول (7)، نجد أنه من بين تسع عبارات تعبر عن العنصر، أربع منها فقط تجاوزت قيمة المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، مما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الأولى والثانية والخامسة والثامنة والمتعلقة بسيادة روح التعاون والتكامل في تأدية المهام الوظيفية، ووجود قناعة لدى المدرب بأهمية مشاركته في صنع القرار، وسيادة جو من الصداقة والتفاهم بين المديرين، وأن إدارة العمادة تحظى بالاحترام والتقدير من قبل المديرين.

إلا أن نتائج التحليل الإحصائي أشارت إلى أن خمس عبارات من عبارات هذا العنصر جاءت دون المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارات بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف

ممارستها، أو ممارستها بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، إذ أنها جاءت دون المتوسط الفرضي بقيم قليلة لا تتجاوز 0.3، وهي العبارات الثالثة والرابعة والسادسة والسابعة والتاسعة والمتعلقة "بتوفر درجة عالية من الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بالعمادة، وإهمال العمادة الجانب الإنساني عند تنفيذ العمل، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين المدربين، وفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية، وتوفر درجة عالية من الثقة بين المدربين وإدارة العمادة".

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارة الخامسة المتعلقة "بسيادة جو من الصداقة والتفاهم بين المدربين"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة من خلال إشاعة جو من الصداقة والتفاهم بين المدربين، وهو ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي ويساهم في تحقيق أهداف العمادة.

6- عنصر التوقعات التنظيمية في العمادة:

حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا العنصر ومقارنتها بالمتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، للحكم على درجة الموافقة على ممارستها.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر (التوقعات التنظيمية في العمادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	احصل على حقوقي المالية ومكافآتي.	3.87	1.14	مرتفعة
2	اشعر بالأمان الوظيفي طالما التزم بالأنظمة واللوائح والقوانين.	3.26	1.32	متوسطة
3	أبذل جهدا لإنجاز الأعمال المكلف بها.	4.66	0.50	مرتفعة
4	احصل على فرص حقيقية لتنمية قدراتي الوظيفية.	3.63	1.14	مرتفعة
5	احرص على تحسين قدراتي ومهاراتي الوظيفية بحضور الدورات التدريبية التي تعقد بشكل منتظم.	4.41	0.64	مرتفعة
6	أكافأ على الأداء المتميز في العمل.	3.05	1.22	متوسطة
7	احرص على تحسين مستقبلي الوظيفي.	4.37	0.95	مرتفعة
	الإجمالي	27.29	4.64	
	المتوسط والانحراف المعياري	93.	4.6	مرتفعة

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر التوقعات التنظيمية في العمادة مجتمعة في جدول (8) نجد أنها (3.9) للمتوسط الحسابي و(4.6) للانحراف المعياري، يمكن القول أن درجة الموافقة على ممارسة عنصر التوقعات التنظيمية في العمادة مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا العنصر.

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر التوقعات التنظيمية في العمادة في جدول (8)، نجد أنه من بين سبع عبارات تعبر عن العنصر، خمس منها تجاوزت قيمة المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، مما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الأولى والثالثة والرابعة والخامسة والسابعة المتعلقة بحصول المدرب على حقوقه المالية ومكافأته، وبذل المدرب جهداً لإنجاز الأعمال المكلف بها، وحصول المدرب على فرص حقيقية لتنمية قدراته الوظيفية، وحرص المدرب على تحسين قدراته ومهاراته الوظيفية بحضور الدورات التدريبية التي تعقد بشكل منتظم، وحرصه أيضاً على تحسين مستقبله الوظيفي.

إلا أن نتائج التحليل الإحصائي أشارت إلى أن عبارتين فقط من عبارات هذا العنصر جاءت دون المتوسط المعياري الافتراضي (3.4)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هاتين العبارتين بدرجة مرتفعة، مما يدل على ممارستها بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، إذ أنها جاءت دون المتوسط الفرضي بقيم قليلة لا تتجاوز 0.4، وهما العبارتان الثانية والسادسة، والمتعلقتان "بشعور المدرب بالأمان الوظيفي طالما التزم بالأنظمة واللوائح والقوانين، ومكافأة المدرب على الأداء المتميز في العمل".

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا العنصر للعبارة الثالثة المتعلقة "ببذل المدرب جهداً لإنجاز الأعمال المكلف بها"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة من خلال بذل المدرب للمزيد من الجهد لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهو ما يعكس حرصه الشديد على القيام بعمله على أفضل نحو، وبالتالي ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي ويساهم في تحقيق أهداف العمادة.

جدول (9) قيم المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للدرجة الكلية للاستبانة

عناصر الثقافة التنظيمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الدرجة الكلية للاستبانة	3.8	0.58	مرتفعة

بالرجوع إلى الجدول (9) سنجد أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع عبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة هي (3.8)، وأن الانحراف المعياري لها هو (0.58)، وإذا ما قارنا قيمة المتوسط الحسابي لعبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة بالمتوسط الحسابي المعياري الافتراضي (3.4)، يمكن القول بأن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن درجة الموافقة على ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية الستة داخل عمادة السنة التحضيرية مرتفعة، ويؤكد هذه النتيجة ما أسفرت عنه الإجابة عن السؤال الأول، الذي أظهر الموافقة على ممارسة معظم العبارات في العناصر الستة بدرجة مرتفعة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص إدارة العمادة على نشر رؤيتها ورسالتها، وتكوين ثقافة خاصة بها تساعدها على تحقيق أهدافها، كما قد يرجع ذلك لكون العمادة تابعة لجامعة الملك سعود التي تعد من إحدى الجامعات المصنفة عالمياً، ومن ثم تعكس اهتمامها بتحقيق أهدافها وبما يحافظ على المكانة العالمية التي اكتسبتها الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسين مريزيق السرحاني⁽⁹³⁾ والتي انتهت إلى أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

أما عن أكثر عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية الذي حظى بالموافقة على ممارسته بدرجة مرتفعة فهو "عناصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (4.1)، يليه عنصر التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (3.9)، يليه عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (3.8)، يليه عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، وعنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، وعنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل عنصر منها (3.6).

إجابة السؤال الثاني:

ما العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدرسين؟

جدول (10)

يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة ممارسة العناصر الستة للثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة

عاملات الارتباط							العناصر
الدرجة الكلية	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	الأنماط السلوكية	الأنظمة والقوانين	السياسات والإجراءات	
						1.00	1. السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة
					1.00	0.831**	2. الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة
				1.00	0.774**	0.801**	3. الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة
			1.00	0.743**	0.738**	0.665**	4. القيم التنظيمية السائدة بين المدرسين في العمادة
		1.00	0.769**	0.805**	0.808**	0.761**	5. المعتقدات التنظيمية في العمادة
	1.00	0.716**	0.724**	0.635**	0.724**	0.713**	6. التوقعات التنظيمية في العمادة
1.00	0.829	0.916	0.866	0.906	0.910	0.899	الدرجة الكلية

** تعني أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (10) وجود دلالات إحصائية عند مستوى 0.05 لمعاملات ارتباط موجبة ومرتفعة بين عناصر الثقافة التنظيمية الستة (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) بعمادة السنة التحضيرية وبين الدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على ارتفاع درجة الموافقة على ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية ومن ثم درجة تأثيرها على أداء المدرسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد جابر محمود رمضان⁽⁹⁴⁾ على الرغم من اختلافها عن البحث الحالي في تناولها لأثر الثقافة التنظيمية على أداء مديري المدارس الثانوية العامة، والتي انتهت إلى تأثر أداء المديرين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المدارس.

إجابة السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزى لمتغير مؤهلات المدرسين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل، ثم تم اختبار دلالة الفروق بين مجموعات المدرسين بحسب المؤهلات، وذلك لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، حيث تم استخدام اختبار ت (t. test)، وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول (11).

جدول (11)

نتائج المقارنات بين المدربين من حيث المؤهل على عناصر الثقافة التنظيمية

اتجاه الفرق	مستوى الدلالة	قيمة T	دكتوراه		ماجستير		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دكتوراه	0.05	-0.327	4.63	33.06	7.49	32.55	1. السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة
غير داله		0.650	4.77	20.89	5.58	21.72	2. الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة
ماجستير	0.05	0.153	5.27	42.17	8.41	42.44	3. الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة
غير داله		0.544	4.93	49.17	6.31	49.93	4. القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة
غير داله		0.581	6.47	31.41	6.84	32.34	5. المعتقدات التنظيمية في العمادة
غير داله		-0.182	4.58	27.41	4.72	27.20	6. التوقعات التنظيمية في العمادة

وبالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (11) يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين حاملي الماجستير والدكتوراه عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة لصالح المدربين حاملي الدكتوراه، ويعني ذلك أن المدربين حاملي الدكتوراه أكثر قناعة بممارسة "عنصر السياسات والإجراءات المتبعة بالعمادة"، ومن ثم أكثر تأثراً في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بالمدربين حاملي الماجستير، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤهل الأكاديمي الأعلى يعطي المدرب شعوراً بأنه صاحب مكانة أعلى ومركز أكبر من غيره من المدربين فيصبح مهتماً بالسياسات والإجراءات المتبعة في العمادة أكثر من غيره، ويحاول قدر

الإمكان الحفاظ عليها ونشرها بين العاملين معه، كما قد يرجع ذلك إلى ما يمتلكه المدربون حاملو الدكتوراه من خبرات ومهارات تتيح لهم زيادة الوعي والالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة بالعمادة بشكل أفضل من المدربين حاملي الماجستير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين مريزيق السرحاني⁽⁹⁵⁾ والتي انتهت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للثقافة التنظيمية في جامعتي الجوف وحائل تعزي لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح كل من أستاذ وأستاذ مشارك، هذا إذا اعتبرنا متغير الرتبة الأكاديمية مقابل لمتغير المؤهل الأكاديمي.

كما أنه بالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (11) يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين حاملي الماجستير والدكتوراه عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة "عناصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة" لصالح المدربين حاملي الماجستير، ويعني ذلك أن المدربين حاملي الماجستير أكثر قناعة بممارسة عناصر الأنماط السلوكية المتبعة بالعمادة، ومن ثم أكثر تأثراً في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بالمدربين حاملي الدكتوراه، وقد يرجع ذلك إلى أن عمادة السنة التحضيرية من الأماكن القليلة التي تتيح فرص العمل لحاملي الماجستير وبرواتب معقولة قد لا تتوفر في أماكن أخرى، ومن ثم يحرص المدربون حاملو الماجستير على الاحتفاظ بوظائفهم بالعمادة، ومن ثم اتباعهم والتزامهم بالأنماط السلوكية التي تحقق لهم ذلك، وبشكل أفضل من حاملي الدكتوراه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد عبد اشتوي⁽⁹⁶⁾ والتي انتهت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ككل تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح صاحب المؤهل الأقل.

كما أنه بالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (11) يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حاملي الماجستير والدكتوراه تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة "عناصر الأنظمة والقوانين، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية السائدة بالعمادة" تعزي لمتغير مؤهل المديرين، حيث جاءت قيمة (T) المحسوبة بكل منها غير دالة إحصائياً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد فالح الحنيطي⁽⁹⁷⁾ والتي انتهت إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة منصور محمد العريقي⁽⁹⁸⁾ والتي انتهت إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل أو المستوى التعليمي، ودراسة محمد عبد القادر عابدين⁽⁹⁹⁾، والتي انتهت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

إجابة السؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير سنوات خبرة المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار دلالة الفروق بين مجموعات المديرين بحسب سنوات الخبرة، وذلك لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول (12).

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لعناصر الثقافة التنظيمية من حيث سنوات خبرة المديرين

العنصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1. السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة	بين المجموعات	310.137	2	155.068	4.027	0.05
	داخل لمجموعات	2656.849	69	38.505		

العنصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	المجموع الكلي	2966.986	71			
2. الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة	بين المجموعات	179.499	2	89.750	3.476	0.05
	داخل لمجموعات	1781.612	69	25.820		
	المجموع الكلي	1961.111	71			
3. الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة	بين المجموعات	288.069	2	144.035	2.871	غير دالة
	داخل لمجموعات	3461.931	69	50.173		
	المجموع الكلي	3750.000	71			
4. القيم التنظيمية السائدة بين المدرسين في العمادة	بين المجموعات	252.987	2	126.493	4.133	0.05
	داخل لمجموعات	2111.888	69	30.607		
	المجموع الكلي	2364.875	71			
5. المعتقدات التنظيمية في العمادة	بين المجموعات	215.043	2	107.521	2.521	غير دالة
	داخل لمجموعات	2942.902	69	42.651		
	المجموع الكلي	3157.944	71			
6. التوقعات التنظيمية في العمادة	بين المجموعات	143.093	2	71.547	3.562	0.05
	داخل لمجموعات	1385.782	69	20.084		
	المجموع الكلي	1528.875	71			
7. الدرجة الكلية	بين المجموعات	7554.127	2	3777.064	3.963	0.05
	داخل لمجموعات	65766.748	69	953.141		
	المجموع الكلي	73320.875	71			

بالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (12) يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة الثقافة التنظيمية بعناصرها الست مجتمعة تعزي لمتغير سنوات

خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة.

كما أنه بالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (12) يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة "عناصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، وعناصر المعتقدات التنظيمية في العمادة" تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لكلا العنصرين.

كما أنه بالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (12) يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عناصر "السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، والأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، والقيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، والتوقعات التنظيمية في العمادة" تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية منفصلة.

ولمعرفة المجموعة التي أحدثت الفروق بين المجموعات من حيث سنوات خبرة المدربين فيما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية السابق ذكرها، تم إجراء تحليل المقارنات البعدية (اختبار شيفيه) (Scheffe) لمعرفة الفروق بين المجموعات الفرعية.

جدول (13) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على عناصر الثقافة

التنظيمية والثقافة التنظيمية ككل

عناصر الثقافة التنظيمية	المتغير	أقل من 3 سنوات	من 3 - 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
1- السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة	أقل من 3 سنوات			
	من 3 - 5 سنوات	2.40978		
	أكثر من 5 سنوات	-4.46944	-6.87923**	

			أقل من 3 سنوات	2- الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة
		1.39348	من 3 - 5 سنوات	
	-5.26570 **	-3.87222	أكثر من 5 سنوات	
			أقل من 3 سنوات	4- القيم التنظيمية السائدة بين المدرسين في العمادة
		-1.30761	من 3 - 5 سنوات	
	-4.55072	** -5.85833	أكثر من 5 سنوات	
			أقل من 3 سنوات	6- التوقعات التنظيمية في العمادة
		1.11304	من 3 - 5 سنوات	
	** -4.69082	-3.57778	أكثر من 5 سنوات	
			أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية
		5.12717	من 3 - 5 سنوات	
	-	-28.30278	أكثر من 5 سنوات	
	**33.42995			

** تعني أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.05

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئة الخبرة من 3- 5 سنوات وفئة الخبرة أكثر من 5 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 5 سنوات في عنصر السياسات والإجراءات، وعنصر الأنظمة والقوانين، وعنصر التوقعات التنظيمية، والثقافة التنظيمية ككل. كما

يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئة الخبرة أقل من 3 سنوات وفئة الخبرة أكثر من 5 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 5 سنوات في عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة. ويعني ذلك أن المدربين أصحاب الخبرة الأكبر (أكثر من 5 سنوات) هم أكثر قناعة بممارسة "عناصر الثقافة التنظيمية السابق ذكرها"، ومن ثم أكثر تأثرًا في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بالمدربين أصحاب الخبرة الأقل.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المدربين أصحاب الخبرة الأكبر (أكثر من 5 سنوات) قد اعتادوا ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من المدربين أصحاب الخبرة الأقل، ومن ثم أصبحوا أكثر تأقلمًا معها واقتناعًا بها، وبالتالي أكثر تأثرًا بها في أدائهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد عبد اشتوي⁽¹⁰⁰⁾؛ ودراسة حسين مريزيق السرحاني⁽¹⁰¹⁾؛ ودراسة محمد فالح الحنيطي⁽¹⁰²⁾؛ ودراسة محمد عبد القادر عابدين⁽¹⁰³⁾؛ ودراسة منصور محمد العريقي⁽¹⁰⁴⁾؛ والتي انتهت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزى لمغير المقررات التي يقدمها المدربون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار دلالة الفروق بين مجموعات المدربين بحسب المقرر، وذلك لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول (14).

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لعناصر الثقافة التنظيمية
من حيث المقررات التي يقدمها المدربون

العنصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1. السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة	بين المجموعات	792.712	4	198.178	6.107	0.05
	داخل مجموعات	2174.274	67	32.452		
	المجموع الكلي	2966.986	71			
2. الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة	بين المجموعات	461.131	4	115.283	5.149	0.05
	داخل مجموعات	1499.980	67	22.388		
	المجموع الكلي	1961.111	71			
3. الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة	بين المجموعات	934.809	4	233.702	5.562	0.05
	داخل مجموعات	2815.191	67	42.018		
	المجموع الكلي	3750.000	71			
4. القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة	بين المجموعات	365.246	4	91.311	3.059	0.05
	داخل مجموعات	1999.629	67	29.845		
	المجموع الكلي	2364.875	71			
5. المعتقدات التنظيمية في العمادة	بين المجموعات	895.906	4	223.976	6.634	0.05
	داخل مجموعات	2262.039	67	33.762		
	المجموع الكلي	3157.944	71			
6. التوقعات التنظيمية في العمادة	بين المجموعات	312.422	4	78.106	4.302	0.05
	داخل مجموعات	1216.453	67	18.156		
	المجموع الكلي	1528.875	71			
7. الدرجة الكلية	بين المجموعات	19925.947	4	4981.487	6.251	0.05
	داخل مجموعات	53394.928	67	796.939		
	المجموع الكلي	73320.875	71			

وبالنظر للنتائج الموضحة بالجدول (14) يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على "ممارسة عناصر السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والأنماط

السلوكية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية في العمادة يعزى لمتغير المقررات التي يقدمها المدربون.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على "ممارسة الثقافة التنظيمية بعناصرها الست مجتمعة" يعزى لمتغير المقررات التي يدرسونها.

ولمعرفة المجموعة التي أحدثت الفروق بين المجموعات من حيث المقررات التي يقدمها المدربون فيما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية السابق ذكرها، تم إجراء تحليل المقارنات البعدية (اختبار شيفيه) (Scheffe) لمعرفة الفروق بين المجموعات الفرعية.

جدول (15) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر تخصصات المدربين على عناصر الثقافة

التنظيمية والثقافة التنظيمية ككل

العناصر	المتغير	مهارات الاتصال	مهارات التعلم	المهارات الكتابية	ريادة الأعمال	مهارات الرياضيات
1- السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	2.07519				
	المهارات الكتابية	5.26984	7.34503 **			
	ريادة الأعمال	5.58929	7.66447 **	.31944		
	مهارات الرياضيات	3.75238	1.67719	*9.02222 *	*9.34167 *	-
2- الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	1.31579				
	المهارات الكتابية	4.00000	5.31579			
	ريادة الأعمال	2.62500	3.94079	-1.37500		
	مهارات الرياضيات	4.00000	2.68421	*8.00000 *	*6.62500 *	-

العناصر	المتغير	مهارات الاتصال	مهارات التعلم	المهارات الكتابية	ريادة الأعمال	مهارات الرياضيات
3- الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	-				
		1.37093				
	المهارات الكتابية	3.41270	4.78363			
	ريادة الأعمال	4.64881	6.01974	1.23611		
4- القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة	مهارات الرياضيات	6.67619	5.30526	10.08889	11.32500	
	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	-36842				
	المهارات الكتابية	2.33333	2.70175			
5- المعتقدات التنظيمية في العمادة	ريادة الأعمال	1.37500	1.74342	-95833		
	مهارات الرياضيات	4.66667	4.29825	*7.00000	*6.04167	
	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	1.72682				
6- التوقعات التنظيمية في العمادة	المهارات الكتابية	5.90476	7.63158			
			**			
	ريادة الأعمال	-22024	1.50658	-6.12500		
	مهارات الرياضيات	6.36190	4.63509	12.26667	-6.14167	
		**		**		
6- التوقعات التنظيمية في العمادة	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	1.86967				
	المهارات الكتابية	3.87302	5.74269			
			**			
	ريادة الأعمال	.76190	2.63158	-3.11111		
مهارات الرياضيات	2.90476	1.03509	*6.77778	-3.66667		
			*			

العناصر	المتغير	مهارات الاتصال	مهارات التعلم	المهارات الكتابية	ريادة الأعمال	مهارات الرياضيات
الدرجة الكلية	مهارات الاتصال					
	مهارات التعلم	8.72682	-			
	المهارات الكتابية	24.7936	33.5204	7		
	ريادة الأعمال	14.7797	23.5065	8	10.01389	-
	مهارات الرياضيات	28.3619	19.6350	9	53.15556	43.14167
		0		**	**	

** تعني أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.05

يتبين من الجدول (15) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مدربي مهارات التعلم من جهة، ومدربي المهارات الكتابية ومدربي ريادة الأعمال من جهة أخرى، في عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، وقد جاءت الفروق لصالح مدربي مهارات التعلم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مدربي مهارات الرياضيات من جهة، ومدربي المهارات الكتابية ومدربي ريادة الأعمال من جهة أخرى في عنصر السياسات والإجراءات، وعنصر الأنظمة والقوانين، وعنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، وعنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، والثقافة التنظيمية ككل عنصر، وقد جاءت الفروق لصالح مدربي مهارات الرياضيات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مدربي مهارات الرياضيات ومدربي مهارات الاتصال في عنصر المعتقدات التنظيمية، وقد جاءت الفروق لصالح مدربي مهارات الرياضيات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مدربي مهارات التعلم ومدربي المهارات الكتابية في عنصر المعتقدات التنظيمية،

وعنصر التوقعات التنظيمية، وقد جاءت الفروق لصالح مدربي مهارات التعلم.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مدربي مهارات الرياضيات ومدربي المهارات الكتابية في عنصر المعتقدات التنظيمية، وعنصر التوقعات التنظيمية، وقد جاءت الفروق لصالح مدربي مهارات الرياضيات.

يتضح مما سبق أن مدربي مهارات الرياضيات ومدربي مهارات التعلم هم أكثر قناعة بممارسة "عناصر الثقافة التنظيمية السابق ذكرها"، ومن ثم أكثر تأثراً في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بمدربي بقية المقررات.

مما سبق يمكن القول أن مجموعات المدربين وفقاً لتخصصاتهم تؤثر بشكل كبير في إدراكهم ووعيهم بالثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بالعمادة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف القيادات القائمة على هذه المقررات ونمط القيادة الذي تتبعه في كل مقرر وتأثيره على المدربين، ومن ثم مدى وعي والتزام المدربين بالثقافة السائدة بالعمادة وعناصرها المختلفة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد عبد القادر عابدين⁽¹⁰⁵⁾؛ ودراسة محمد فالح الحنيطي⁽¹⁰⁶⁾، والتي انتهت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية تعزي لأثر المسمى الوظيفي أو الصفة الوظيفية هذا إذا اعتبرنا متغير المسمى الوظيفي أو الصفة الوظيفية مقابل لمتغير تخصصات المدربين.

القسم الرابع: نتائج وتوصيات البحث

يعرض هذا المحور من البحث للنتائج التي تم التوصل إليها، وبعض التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود.

أولاً: نتائج البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لها، وبالرجوع إلى الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة يمكن الوقوف على عدد من النتائج المهمة، والتي تم تقسيمها وفقاً لأسئلة الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

1- نتائج تتعلق بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة الميدانية (ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنته التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدرسين من وجهة نظرهم؟).

أ- تمتع عمادة السنته التحضيرية بجامعة الملك سعود بثقافة تنظيمية قوية تتعكس إيجاباً على أداء المدرسين العاملين بها ومن ثم تحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي أكدته نتائج التحليل الإحصائي، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة هي (3.8)، وهو ما يشير إلى أن درجة الموافقة على ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية السنته داخل عمادة السنته التحضيرية مرتفعة.

ب- أن كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنته التحضيرية السنته قد حظى بالموافقة على ممارسته بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموافقة على ممارسة معظم العبارات في كل عنصر من العناصر السنته بدرجة مرتفعة.

ج- أن أكثر عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنته التحضيرية الذي حظى بالموافقة على ممارسته بدرجة مرتفعة فهو عنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدرسين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (4.1)، يليه عنصر التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (3.9)، يليه عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعنصر ككل (3.8)، يليه عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، وعنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، وعنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل عنصر منها (3.6).

د- فيما يتعلق بعنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على العبارتين المتعلقةتين بتوفير فرص متساوية للترقية، واهتمام العمادة بمصلحة المدرسين، وهو ما يشير إلى ضرورة منحهما المزيد من الاهتمام من قبل العمادة.

ه- فيما يتعلق بعنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على أن الأنظمة واللوائح المعمول بها تكفل الحقوق الوظيفية للمدربين، وأن القواعد والتعليمات التنظيمية تتصف بالعدالة، وهو ما يشير إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الأنظمة واللوائح والقواعد والتعليمات التنظيمية حتى تتسم بالعدالة وتكفل الحقوق الوظيفية للمدربين.

و- فيما يتعلق بعنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بتشجيع وتحفيز المدربين المتميزين المبدعين، وحرص العمادة على التواصل الاجتماعي بين المدربين، ونشر النماذج السلوكية المتميزة على الموقع الإلكتروني للعمادة، وهو ما يعني ضرورة منح العمادة مزيد من الاهتمام بتشجيع المدربين المتميزين والمبدعين، وإلقاء الضوء على النماذج السلوكية المتميزة منهم، ودعم التواصل الاجتماعي بينهم.

ز- فيما يتعلق بعنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على امتلاك المدرب لصلاحيات معادلة لحجم مسؤولياته، وهو ما يثر سلباً على أدائه ولا يتيح له الفرص للقيام بواجباته على النحو المطلوب، كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على تجنب المدربين لتجريب الأفكار الجديدة خوفاً من المساءلة القانونية، والتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في العمل (وإن كانت بدرجة متوسطة)، وهو ما يؤثر سلباً على أداء المدربين، من خلال إعاقة الابتكار والإبداع في أدائهم الوظيفي.

ح- فيما يتعلق بعنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بتوفر درجة عالية من الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بالعمادة، وإهمال العمادة الجانب الإنساني عند تنفيذ العمل، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين المدربين، وفصل الإدارة بين العمل والعلاقات

الشخصية، وتوفر درجة عالية من الثقة بين المدربين وإدارة العمادة، وهي من الأمور التي قد تؤثر سلباً على أداء المدربين ما لم يتم إعادة النظر فيها ومنحها مزيداً من الاهتمام.

ط- فيما يتعلق بعنصر التوقعات التنظيمية في العمادة أكدت نتائج التحليل الإحصائي على أنه تم الموافقة بدرجة متوسطة على العبارتين المتعلقتين بشعور المدرب بالأمان الوظيفي طالما التزم بالأنظمة واللوائح والقوانين، ومكافأة المدرب على الأداء المتميز في العمل، وهو ما يعكس شعور المدربين بعدم الأمان الوظيفي مهما التزم باللوائح والقوانين، وأنه مهما اجتهد في عمله لن تتم مكافأته بالقدر المناسب، مما ينعكس سلباً على أدائه.

2- نتائج تتعلق بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة الميدانية (ما العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، والمؤثرة في أداء المدربين؟).

أ- وجود دلالات إحصائية عند مستوى 0.05 لمعاملات ارتباط موجبة مرتفعة بين عناصر الثقافة التنظيمية الستة (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) بعمادة السنة التحضيرية وبين الدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على شدة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية.

3- نتائج تتعلق بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة الميدانية (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزى لمتغير مؤهلات المدربين؟).

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين حاملي الماجستير والدكتوراه عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة لصالح المدربين حاملي

الدكتوراه، ويعني ذلك أن المدربين حاملي الدكتوراه أكثر قناعة بممارسة عنصر السياسات والإجراءات المتبعة بالعمادة ومن ثم أكثر تأثراً في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بالمدربين حاملي الماجستير، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤهل الأكاديمي الأعلى يعطي المدرب شعوراً بأنه صاحب مكانة أعلى ومركز أكبر من غيره من المدربين فيصبح مهتماً بالسياسات والإجراءات المتبعة في العمادة أكثر من غيره، ويحاول قدر الإمكان الحفاظ عليها ونشرها بين العاملين معه، كما قد يرجع ذلك إلى ما يمتلكه المدربون حاملو الدكتوراه من خبرات ومهارات تتيح لهم زيادة الوعي والالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة بالعمادة بشكل أفضل من المدربين حاملي الماجستير.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين حاملي الماجستير والدكتوراه عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة لصالح المدربين حاملي الماجستير، ويعني ذلك أن المدربين حاملي الماجستير أكثر قناعة بممارسة عنصر الأنماط السلوكية المتبعة بالعمادة، ومن ثم أكثر تأثراً في أدائهم بشكل كبير بها ومحافظة عليها مقارنة بالمدربين حاملي الدكتوراه، وقد يرجع ذلك إلى أن عمادة السنة التحضيرية من الأماكن القليلة التي تتيح فرص العمل لحاملي الماجستير وبرواتب معقولة قد لا تتوفر في أماكن أخرى، ومن ثم يحرص المدربون حاملو الماجستير على الاحتفاظ بوظائفهم بالعمادة، ومن ثم اتباعهم والتزامهم بالأنماط السلوكية التي تحقق لهم ذلك، وبشكل أفضل من حاملي الدكتوراه.

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين حاملي الماجستير والدكتوراه تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عناصر الأنظمة والقوانين، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية السائدة بالعمادة تعزي لمتغير مؤهل المدربين، حيث جاءت قيمة (T) المحسوبة بكل منها غير دالة إحصائياً.

4- نتائج تتعلق بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة الميدانية (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين؟).

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة، وعنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لكلا العنصرين.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عناصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة، والأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة، والقيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة، والتوقعات التنظيمية في العمادة تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية منفصلة.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة الثقافة التنظيمية بعناصرها الست مجتمعة تعزي لمتغير سنوات خبرة المدربين، وهو ما أشارت إليه قيم F المحسوبة لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة.

5- نتائج تتعلق بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة الميدانية (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة بعمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - الأنماط السلوكية المتبعة - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) تعزي لمتغير المقررات التي يقدمها المدربون؟).

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة عناصر السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والأنماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية في العمادة يعزى لمتغير المقررات التي يقدمها المدربون.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين عند مستوى دلالة (0.05) تشير إلى اختلاف مستوى الموافقة على ممارسة الثقافة التنظيمية بعناصرها الست مجتمعة يعزى لمتغير المقررات التي يدرسونها.

وبشكل عام، يمكن القول أن نتائج الدراسة الميدانية قد كشفت عن درجة ممارسة مرتفعة للثقافة التنظيمية وعناصرها الست السائدة بعمادة السنة التحضيرية وهو ما انعكس إيجاباً على أداء المدربين العاملين بها ومن ثم تحقيق أهدافها، وأنه على الرغم من تمتع عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود بثقافة تنظيمية قوية تحظى بالقبول والانتشار بين جميع العاملين بالعمادة، إلا أن هناك بعض الأمور التي يجب أن تتال مزيداً من الاهتمام من قبل العمادة وإعادة النظر بها مثل توفير فرص متساوية للترقية، واهتمام العمادة بمصلحة المدربين، وتشجيع المدربين المتميزين والمبدعين، وإلقاء الضوء على النماذج السلوكية المتميزة منهم، ودعم التواصل الاجتماعي بينهم، امتلاك المدرب لصلاحيات معادلة لحجم مسؤولياته، وتجنب المدربين لتجريب الأفكار الجديدة خوفاً من المساءلة القانونية، والتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في العمل، وأنه في حال الاهتمام بتلك الأمور سالف الذكر سينعكس ذلك بالإيجاب على أداء المدربين، وبالتالي على الطلاب، ومن ثم تحقيق رؤية ورسالة العمادة وأهدافها.

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء ما انتهت إليه نتائج البحث، يعرض هذا الجزء من البحث بعض التوصيات لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، وتتمثل أبرز التوصيات في:

1- فيما يتعلق بعنصر السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة:
في إطار اهتمام العمادة بمصلحة المدربين وتوفير فرص متساوية للترقية، يمكن القيام بما يلي:

- التأكيد على مبدأ الشفافية في جميع التعاملات سواء الإدارية وغيرها مع جميع المدربين بما يمنع أي شعور بالتمييز أو الاضطهاد لأحد أو تجاه أحد.
- منح المدربين شهادات معتمدة بالدورات التدريبية التي يحصلون عليها بما يحفزهم على الاشتراك في هذه الدورات.
- الاستعانة بمدربين معتمدين وذوي كفاءة في مجال التدريب لتقديم دورات تدريبية متخصصة تعود بالنفع على المدربين.

2- فيما يتعلق بعنصر الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة:
في إطار إعادة النظر في بعض الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل العمادة حتى تكفل الحقوق الوظيفية للمدربين، وتتسم بالعدالة، يمكن القيام بما يلي:

- إقرار نظام واضح ومعلن للحوافز المادية والمعنوية وللثواب والعقاب داخل العمادة.

- محاولة العمادة منع أي شكل من أشكال التمييز بين المدربين وفقا لأي متغير، مثل التمييز في الرواتب بين المدربين بناء على متغير الجنسية، والذي تقوم به بعض الشركات التدريبية المتعاقدة مع العمادة في إطار الشراكات التي تقوم بها العمادة.

3- فيما يتعلق بعنصر الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة:
في إطار الاهتمام بتشجيع المدربين المتميزين، والحرص على دعم التواصل الاجتماعي بين المدربين، يمكن القيام بما يلي:

- عقد لقاءات لتشجيع المدربين على تقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها خدمة العمل، والتي تتسم بالإبداع والتميز، وتكريم أصحابها بالشكل المناسب لتحفيزهم على المزيد من الإبداع.

- تفعيل خطابات الشكر وشهادات التكريم للنماذج السلوكية المتميزة والمبدعة من المدربين.
 - الإعلان عن النماذج السلوكية المتميزة من المدربين على الموقع الإلكتروني للعمادة لتحفيز بقية المدربين على التميز والإبداع.
 - عقد بعض اللقاءات غير الرسمية بين المدربين ورؤسائهم في العمل خارج عمادة السنة التحضيرية وبعيدا عن أوقات الدوام؛ وذلك لزيادة التواصل الاجتماعي بين المدربين وبعضهم البعض من ناحية، وبينهم ورؤسائهم في العمل من ناحية أخرى.
 - عقد عدد من البرامج الترفيهية للمدربين مثل تنظيم الرحلات وعقد الدورات الرياضية.
- 4- فيما يتعلق بعنصر القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة:
- في إطار منح المدرب صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياته، ومنع الخوف من المساءلة القانونية في حالة تجريب الأفكار الجديدة، وعدم التمسك بتطبيق الأساليب النمطية في العمل، يمكن القيام بما يلي:
 - اهتمام المسؤولين بالعمادة بدعم المدربين في تطبيق القواعد والضوابط الخاصة بضبط سلوك الطالب داخل القاعة الدراسية، وأثناء عملية رصد درجات الأعمال الفصلية وتقييم أدائه الأكاديمي.
 - تشجيع المدربين على تقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها خدمة العمل، والتي تتسم بالإبداع والتميز، وتكريم أصحابها بالشكل المناسب لتحفيزهم على المزيد من الإبداع.
 - تفعيل خطابات الشكر وشهادات التكريم للنماذج السلوكية المتميزة والمبدعة من المدربين.

5- فيما يتعلق بعنصر المعتقدات التنظيمية في العمادة:

- في إطار الاهتمام بتوفير درجة عالية من الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بالعمادة، وإهمال العمادة الجانب الإنساني عند تنفيذ العمل، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين المدربين، وفصل الإدارة بين

العمل والعلاقات الشخصية، وتوفر درجة عالية من الثقة بين المدربين وإدارة العمادة، يمكن القيام بما يلي:

- إتاحة العمادة الفرصة للمدربين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية مثل تحديد محتوى الحقائق التدريبية وموضوعاتها، وآليات تقييم الطلاب بالمقرر الدراسي، وموعد الاختبارات وغيرها.
 - تخصيص العمادة لصندوق يسمى صندوق المقترحات لتلقي مقترحات المدربين وشكواهم مما يساهم في تبادل الأفكار بين المدربين والجهات الإدارية المختلفة.
 - محاولة العمادة منع أي شكل من أشكال التمييز بين المدربين وفقاً لأبي متغير، مثل التمييز في الرواتب بين المدربين بناء على متغير الجنسية، والذي تقوم به بعض الشركات التدريبية المتعاقد مع العمادة في إطار الشراكات التي تقوم بها العمادة.
 - التأكيد على مبدأ الشفافية في جميع التعاملات سواء الإدارية وغيرها مع جميع المدربين بما يؤكد على فصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية، وتوفر درجة عالية من الثقة بين المدربين وإدارة العمادة.
- 6- فيما يتعلق بعنصر التوقعات التنظيمية في العمادة:
- في إطار العمل على شعور المدرب بالأمان الوظيفي طالما التزم بالأنظمة واللوائح والقوانين، ومكافأة المدرب على الأداء المتميز في العمل، يمكن القيام بما يلي:

- الاهتمام بتحقيق الأمان الوظيفي للمدرب من خلال وضع عدد من المعايير والآليات المحددة والخاصة بتجديد عقد المدرب أو عدم تجديده، على أن يتم الإعلان عنها قبل بداية العام الدراسي، وتختص لجنة محايدة بالتأكد من مدى التزام المدرب بتلك المعايير، ومن ثم تجديد عقده.

- تشجيع المدربين على تقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها خدمة العمل، والتي تتسم بالإبداع والتميز، وتكريم أصحابها بالشكل المناسب لتحفيزهم على المزيد من الإبداع.
- تفعيل خطابات الشكر وشهادات التكريم للنماذج السلوكية المتميزة والمبدعة من المدربين.

قائمة الهوامش والمراجع

- (1) محمد عبد القادر عابدين، "مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 1، مارس 2013، ص 44.
- (2) حسن إسماعيل فارس، "علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 1، مارس 2011، ص 201.
- (3) Jesper B.Storage, The Strength of Corporate Culture: the Reliability of Firm Performance, 2005, Available at: www.findarticles.com, (accessed 12-8-2014).
- (4) منصور محمد العريفي، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 137.
- (5) رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 652.
- (6) Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, "Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan", Journal of Competitiveness, Issue 4, 2011, p.79.
- (7) حسين مريزيق السرحاني، "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تشخيصية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الرابع والعشرون، الجزء الأول، أبريل 2012، ص 225.
- (8) Academic Ranking of World Universities – 2010, available: <http://www.arwu.org/ARWU2010.jsp> (Accessed:15-5-2015).
- (9) Academic Ranking of World Universities – 2012, available: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>. (Accessed:18-5-2015).
- (10) مسفر سعود السلوي، وإبراهيم رفعت إبراهيم، "دراسة تحليلية لواقع اتجاه الطلاب نحو الدراسة في عمادة السنة التحضيرية - جامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية ببها، العدد (83)، يوليو 2010، ص 161.
- (11) جامعة الملك سعود، دليل الطالب - عمادة السنة التحضيرية، الرياض: جامعة الملك سعود، 2015، ص 12.
- (12) المرجع السابق، ص 12.

- (13) مسفر سعود السلولي، وإبراهيم رفعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 162 - 163 .
- (14) أسامة محمد بدير محمد قشوع ، "الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد 132، مارس 2011، ص 99.
- (15) حسين مريزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 256.
- (16) سعد بن محمد بن مسفر المحميد، "التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية العلوم الاجتماعية بالرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013، ص 5.
- (17) سوسن بنت محمد بن زرعه، "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الثاني، يوليو 2015، ص 840 - 841.
- (18) ذوقان عبيدات، البحث العلمي، مفهومه - أدواته - أساليبه، الرياض: مكتبة الشقري، 2005، ص 310-311.
- (19) عبد الله فلاح المنيزل، عدنان يوسف العتوم، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص 270.
- (20) خليل إبراهيم عثمان حسن، "بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، 2010، ص 196.
- (21) منصور محمد العريقي، مرجع سابق، ص 140.
- (22) محمد عبد اشتبوي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية (مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي)"، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد التاسع عشر، يونيو 2012، ص 44.
- (23) Bulent Aydin and Adnan Ceylan, "The Role of Organizational Culture on Effectiveness", EKONOMIKA A MANAGEMENT, No.3, 2009, p.36.
- (24) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1984، ص 25.
- (25) المرجع السابق، ص 25.

- (26) خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، الثاني، 2011، ص 605.
- (27) عبد الكريم محمد أحمد حسين، ومحمود فوزي أحمد بدوي، "تطوير إدارة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية، المجلد السادس عشر، العدد 42، أغسطس 2013، ص 149.
- (28) أسامة محمد بدير محمد قشوع، مرجع سابق.
- (29) بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 1، 2011.
- (30) ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد 28، العدد الثاني، أبريل 2012.
- (31) حسين مرزوق السرحاني، مرجع سابق.
- (32) إسرائ طارق الملاح، وشيماء محمد صالح، "دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل"، تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 110، 2012.
- (33) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق.
- (34) نبيلة العمري، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد الرابع، سبتمبر 2013.
- (35) سوسن بنت محمد بن زرعه، مرجع سابق.
- (36) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق.
- (37) أحمد عبد القادر المسوري، "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، مجلة الأستاذ، العدد (201)، 2012.

(38) عبد العزيز سلطان العنقري، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة

محافظة الطائف"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة التي تصدر من كلية التجارة - جامعة سوهاج، المجلد 25، العدد 2، ديسمبر 2011..

(39) محمد جابر محمود، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج:

دراسة ميدانية، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، أبريل 2013.

(40) ريم أكارن، وسهام عبد الكريم، "دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري"، من أعمال الملتقى الدولي

المعنون بـ الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، والمنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، الجزء الثاني، 2011، ص 778.

(41) حمدي جابر محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة

الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 1، 2011، ص 6.

(42) Orla O'Donnell and Richard Boyle, Understanding and Managing Organizational Culture, (Dublin: Institute of Public Administration, 2008) p.4.

(43) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 45.

(44) رائد إسماعيل عباينة، وماجد أحمد حتملة، مرجع سابق، ص 655.

(45) محمد فالح الحنيطي، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"،

دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص ص 110 - 111.

(46) Kenneth Desson and Joseph Clouthier, "Organizational Culture - Why Does It Matter?" Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria, November 3, 2010, p.1.

(47) بسام أبو حشيش، مرجع سابق، ص 114.

(48) رمضان أحمد عبد و حسام إسماعيل هيبه، "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية

في مصر: دراسة مستقبلية"، مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد 32، يناير 2004، ص 11.

(49) يرجى مراجعة ما يلي:

- ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسى، مرجع سابق، ص ص 285 - 286.

- حسن إسماعيل فارس، مرجع سابق، ص 203.

(50) حسين مرزوق السرحاني، مرجع سابق، ص 230.

(51) يرجى مراجعة ما يلي:

- محمد جابر محمود، مرجع سابق، ص 635.

- حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 230.
(52) يرجع في ذلك إلى:
- محمد نجيب صبري محمود، "أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق"، مجلة البحوث التجارية بكلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد 27، العدد 1، 2005، ص ص 538-539.
- حسين حريم ورشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 231.
- (53) منصور محمد العريقي، مرجع سابق، ص 142.
- (54) حمدي جابر محمد، مرجع سابق، ص 7.
- (55) ماجد محمد الفراء، "الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر الإداريين: دراسة حالة"، مجلة البحوث المالية والتجارية بكلية التجارة - جامعة بورسعيد، العدد 1، 2008، ص ص 162-163.
- (56) زياد العزام، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 109.
- (57) المرجع السابق، ص 109.
- (58) رائد إسماعيل عبابنة، وماجد أحمد حتملة، مرجع سابق، ص 656.
- (59) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 47.
- (60) عبد العزيز أحمد محمد داود، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد الخامس والثلاثون (الجزء الثاني)، 2011، ص ص 153-154.
- (61) يرجى مراجعة ما يلي:
- حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص ص 231 - 232.
- محمد عبده اشتبوي، مرجع سابق، ص ص 52 - 53.
- (62) فراس محمود الدعجة، وعبد الله عبد الكريم منصور، "أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسات الموصفات والمقاييس الأردنية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الخامس والسبعون، ديسمبر 2013، ص 65.

(63) Fred C. Lunenburg, "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset", National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol. 29, No. 4, 2011, p.4.

- (64) حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 231.
- (65) ريم أكارن، وسهام عبد الكريم، مرجع سابق، ص 781.
(Fred C. Lunenburg, Op.cit., p.5.66)
- (67) زياد العزام، مرجع سابق، ص 108.
- (68) كريمة رجي، وسهام عبد الكريم، " أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية"، من دراسات المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، المنعقد في محبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، الجزء الثاني، 2008، ص 5.
- (69) المرجع السابق، ص 4.
- (70) محمد عبده اشتوي، مرجع سابق، ص 53.
- (71) المرجع السابق، ص 54.
- (72) حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص ص 236 - 237.
- (73) العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)"، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.
- (74) عبد العزيز سلطان العنقري، مرجع سابق، ص ص 342 - 343.
- (75) مختار عبد الجواد السيد، "المؤشرات التربوية وتقييم أداء معلم التعليم الأساسي في مصر في عصر المعلومات"، من دراسات المؤتمر السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والمعنون بـ نظم تقييم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات، المنعقد في دار الضيافة جامعة عين شمس، في الفترة من 25-26 يناير 2003، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003، ص 297.
- (76) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 611.
- (77) العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.
- (78) مختار عبد الجواد السيد، مرجع سابق، ص 274.
- (79) العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.
- (80) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 611.
- (81) العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.
- (82) أحمد عبد القادر المسوري، مرجع سابق، ص 672.
- (83) مختار عبد الجواد السيد، مرجع سابق، ص 315.
- (84) العربي عطية، مرجع سابق، ص 324.
- (85) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص 610، 611.
- (86) المرجع السابق، ص ص 612، 613.
- (87) ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسي، مرجع سابق، ص 302.

- () Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir, 88("Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL. 3, NO. 9, January 2012, p.976.
- (89) عبد العزيز سلطان العنقري، مرجع سابق، ص 338.
- (90) محمد جابر محمود، مرجع سابق، ص 624.
- (91) ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسي، مرجع سابق، ص 302.
- (92) يرجي الرجوع إلى ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.
- (93) حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 255.
- (94) محمد جابر محمود رمضان، مرجع سابق، ص 655.
- (95) حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 257.
- (96) محمد عبد اشتهوي، مرجع سابق، ص 74.
- (97) محمد فالخ الحنيطي، مرجع سابق، ص 124.
- (98) منصور محمد العريقي، مرجع سابق، ص 154.
- (99) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 64.
- (100) محمد عبد اشتهوي، مرجع سابق، ص 78، 79.
- (101) حسين مرزيق السرحاني، مرجع سابق، ص 257.
- (102) محمد فالخ الحنيطي، مرجع سابق، ص 124.
- (103) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 64.
- (104) منصور محمد العريقي، مرجع سابق، ص 64.
- (105) محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 63.
- (106) محمد فالخ الحنيطي، مرجع سابق، ص 124.

ملاحق البحث

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين (مرتبة أبجدياً)

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل
1	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس
2	أ.د. شاكر محمد فتحي	الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس
3	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس
4	أ.د. مرفت صالح ناصف	الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس
5	أ.د. نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة سوهاج

ملحق رقم (2)

أداة البحث في صورتها النهائية

أخي الكريم/ المدرب بعمادة السنة التحضيرية

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث علمي بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود"، وذلك بهدف الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بعمادة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود وانعكاسها على أداء المدربين، والوصول لعدد من الإجراءات المقترحة لتوظيف الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المدربين بالعمادة. ولتحقيق الأهداف السابقة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة المرفقة والموجهة إلى المدربين بعمادة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود للوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالعمادة وانعكاسها على أدائهم.

علما بأن الثقافة التنظيمية يقصد بها " القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم والتي تؤثر على طريقة تفكيرهم ومن ثم سلوكهم ومستوى أداءهم لأعمالهم".

وتتكون الاستبانة من جزأين :

- الجزء الأول : البيانات الأولية.

- الجزء الثاني : محاور الاستبانة.

علما بأن استجابة أفراد العيّنة حسب تدرّج مقياس ليكرت (Lekert Scale) خماسي

الأبعاد وفقاً للنموذج التالي :

م	العبرة	الاستجابة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
1	تسهم السياسات المتبعة في تحقيق الأهداف.				

علمًا بأن ما تدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم ، والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث : شريف عبد الله سليمان

drsherif70@yahoo.com

الجزء الأول : البيانات الأولية :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المكان المناسب فيما يأتي:

1- الاسم: (اختياري)

2- المقرر :

مهارات الاتصال

مهارات التعليم والتفكير والبحث العلمي

المهارات الكتابية

ريادة الأعمال

مهارات الرياضيات

3- عدد سنوات العمل في العمادة :

أقل من 3 سنوات

من 3 - 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

4- المؤهل:

ماجستير

دكتوراه

الجزء الثاني: محاور الاستبانة :

الاستجابة					العبارات	م
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
المحور الأول: السياسات والإجراءات المتبعة في العمادة						
					1	تسهم السياسات المتبعة في تحقيق الأهداف.
					2	يوجد التزام واضح بسياسات العمل.
					3	يتم التوظيف على أسس مهنية.
					4	تحدد مسؤوليات المدربين بشكل واضح.
					5	تتوفر فرص متساوية للترقية.
					6	تتم العمادة بمصلحة المدربين.
					7	يتم تطبيق إجراءات العمل بدقة.
					8	تساعد الإجراءات على جودة أداء العمل.
					9	إجراءات العمل واضحة وتسهل للمدرب أدائه لعمله.
المحور الثاني: الأنظمة والقوانين المتبعة في العمادة						
					1	لدى المدربين وعي بطبيعة الإجراءات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.
					2	تيسر الأنظمة الإدارية المتبعة إنجاز العمل.
					3	توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للمدرب.
					4	تكفل الأنظمة واللوائح المعمول بها الحقوق الوظيفية للمدربين.
					5	تتصف القواعد والتعليمات التنظيمية بالعدالة.
					6	يعتمد نظام تقويم المدربين على إنجازاتهم.
المحور الثالث: الأنماط السلوكية المتبعة في العمادة						

					1 يلتزم المدربون بتطبيق القوانين واللوائح.
					2 يدرك العاملون رؤية ورسالة العمادة بشكل واضح.
					3 تحرص العمادة على تلقي المدربين لبرامج تدريبية تنمي كفاءتهم الوظيفية.
					4 يتشاور المدربون مع بعضهم حول العمل بشكل منظم.
					5 يتبنى المدربون أنماطاً سلوكية إيجابية تسهم في تحقيق مستوى أعلى في الأداء الوظيفي.
					6 يتم تشجيع وتحفيز المدربين المتميزين المبدعين.
					7 تحرص العمادة على التواصل الاجتماعي بين المدربين.
					8 توفر العمادة فرص التعلم والتطور المستمر للمدربين.
					9 يتم تعديل السلوكيات السلبية باستمرار.
					10 يلتزم المدربون بالقواعد السلوكية المتفق عليها.
					11 تنشر النماذج السلوكية المتميزة على الموقع الإلكتروني للعمادة.
المحور الرابع: القيم التنظيمية السائدة بين المدربين في العمادة					
					1 افتخر بالعمل في العمادة.
					2 انجز عملي بأسلوب متطور في الفترة الزمنية المحددة.
					3 احرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.
					4 امتلك صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتي.
					5 احاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجهني في العمل.
					6 اتجنب تجريب الأفكار الجديدة خوفاً من المساءلة القانونية.
					7 اشجع طلابي على العمل بروح الفريق.
					8 اتمسك بتطبيق الأساليب النمطية في عملي.
					9 اخلص في عملي قدر استطاعتي.

					10	احرص على العمل الجماعي التعاوني مع زملائي.
					11	اتنافس مع زملائي بأداء الأعمال المتميزة.
					12	أشارك في نشر ثقافة التميز بين زملائي وطلائي.
المحور الخامس: المعتقدات التنظيمية في العمادة						
					1	تسود روح التعاون والتكامل في تأدية المهام الوظيفية.
					2	توجد قناعة لدى المدرب بأهمية مشاركته في صنع القرار.
					3	تتوفر درجة عالية من الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بالعمادة.
					4	تحمل العمادة الجانب الإنساني عند تنفيذ العمل.
					5	يسود جو من الصداقة والتفاهم بين المدربين.
					6	يطبق مبدأ العدالة والمساواة بين المدربين.
					7	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية.
					8	تحتل إدارة العمادة بالاحترام والتقدير من قبل المدربين.
					9	تتوفر درجة عالية من الثقة بين المدربين وإدارة العمادة.
المحور السادس: التوقعات التنظيمية في العمادة						
					1	احصل على حقوقي المالية ومكافاتي.
					2	اشعر بالأمان الوظيفي طالما التزم بالأنظمة واللوائح والقوانين.
					3	أبدل جهدا لإنجاز الأعمال المكلف بها.
					4	احصل على فرص حقيقية لتنمية قدراتي الوظيفية.
					5	احرص على تحسين قدراتي ومهاراتي الوظيفية بحضور الدورات التدريبية التي تعقد بشكل منتظم.

					6	أكافأ على الأداء المتميز في العمل.
					7	احرص على تحسين مستقبلي الوظيفي.

انتهت عبارات الاستبانة