



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

إعداد

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

د/ جاسم الكندري

حث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

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

إعداد

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

د/ جاسم الكندري

### ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية توضيح واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت ومدى تأثير فلسفة الثقافة التنظيمية على الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورصد النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في جامعة الكويت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لملائمة لطبيعة البحث كما بلغت عينة البحث ١٦٢ فردا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت بطريقة عشوائية وكانت اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ثقافة تنظيمية جيدة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

## مشكلة الدراسة:

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

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

ويؤكد البستجي (٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم كما يجعل للمنظمة خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية.

ويتضح حالياً أنّ الأنماط الثقافية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تضعف من عزم الجامعة وقدرتها والحد من تطورها، ولا تساعد على تطوير إدارتها للقيام بفاعليتها، لذا كان من الضروري العمل على تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة. (الأفي، ٢٠١٣)

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

## تساؤلات الدراسة

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

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

■ ما فلسفة الثقافة التنظيمية؟ وما أهميتها ووظائفها؟

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

أهداف الدراسة وأهميتها:

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

تحديد المصطلحات:

الثقافة التنظيمية:

يعرفها متولي (٢٠٠٦) على أنها: مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة. كما يعرفها القريوتي (٢٠١٢) على أنها: منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الرسمية.

الثقافة التنظيمية إجرائياً:

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

الدراسات السابقة:

فوزي الحارثي (٢٠١١) قام بدراسة عنوانها (الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية)، والتي استهدفت الكشف عن ثقافة تنظيمية تدعم تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس مع التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر الباحثين، مع تحديد علاقة الفروق ذات الدلالة بين إجابات أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية ( فئة عضو هيئة التدريس - الرتبة - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة)، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مماثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (العسكريون والمدنيون بكلية فهد الأمنية) بحجم عينة (١٦٠) عضواً. وتوصل الباحث بعد تطبيق استبانة كأداة للدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود كثير من ملامح الثقافة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية، والتي يدركها المبحوثون، ومنها حرص منسوبي الكلية على سمعة الكلية مع وجود فهم عام لرسالة الكلية، وتوصل الباحث أيضاً إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود عوامل تكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية ودعمها لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس (العسكريون والمدنيون) بكلية الملك فهد الأمنية بدرجة كبيرة.

وكانت دراسة **حسين السرحاني** (٢٠١٢) بعنوان (الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، والذي اقتصر هدف الدراسة للتعرف على ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من أجل رفع مستوى أداء الجامعتين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية، وذلك بهدف دراسة ووصف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية، ثم التعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة: وهما الثقافة التنظيمية، ودافعية العمل لديهم. واختار الباحث عينته بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة من جامعتي الجوف وحائل، وبلغت عينة الدراسة (٤٦٨) عضواً هيئة التدريس من جامعتي الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية، وبعد تطبيق استبانة كأداة للدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أن هناك درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية والتي حدّد بعض ملامحها الباحث في مجتمع الدراسة، ومنها ولاء العاملين للمنظمة مع التزامهم بتطبيق الأنظمة والقوانين التي سنّتها الجامعتان، والاتصال الفعّال بين العاملين، أيضاً كشفت الدراسة عن وجود ثقافة تنظيمية قوية تنظم العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية ودافعية العمل لديهم الذي ترفع من مستوى أدائهم.

أجرى الباحثان "مويّا نغانغا وويسونغا نيونغيسا Muya Ng'ang'a, Wesonga Nyongesa" (٢٠١٢) دراسة عنوانها (أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية)،

حيث استهدفت الدراسة استكشاف ما يترتب من الثقافة التنظيمية على المؤسسات التعليمية مع قياس تأثير ثقافة المؤسسة التنظيمية على أداء تلك المؤسسات. واستخدم الباحثان استبانة للتحقق من أهداف الدراسة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الأولية. ومن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة: أن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تبني ثقافة قوية تحقق الأداء المطلوب لتطوير المؤسسات التعليمية، ويكون أثر الثقافة التنظيمية إيجابية على أداء تلك المؤسسات فيحقق الأهداف المطلوبة.

وأجرى محمد رمضان (٢٠١٣) دراسة ميدانية بعنوان ( الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج)، حيث استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها ومعرفة أهميتها ومحدداتها وأنواعها، وتحديد بعض العوامل المؤثرة على أداء مديري المدارس الثانوية العامة، مع التوصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مديري تلك المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على مسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة لعينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج وقد بلغ حجم العينة (٢١٥) فرداً، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على أداء مديري المدرسة إدارياً، وقد حددت الدراسة بعض ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس، أبرزها إشراك المدرسة جميع العاملين في التخطيط للعام الدراسي الجديد، مع توفير المدرسة جواً مناسباً لعمل فريق التطوير المدرسي.

### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والبالغ عددهم (1539) عضو هيئة تدريس، في مختلف كليات جامعة الكويت، وهي كالتالي: الآداب، الشريعة والدراسات الإسلامية، العلوم الاجتماعية، التربية، الحقوق، العلوم الإدارية، الهندسة

والبتترول، الطب، العمارة، طب الأسنان، الصيدلة، العلوم الطبية المساعدة، العلوم الحياتية وكلية علوم وهندسة الحاسوب.

### عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة 162 فرداً (بنسبة 10.5% من العدد الكلي) وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في معظم الكليات المختلفة على أساس متغير النوع، فقد أخذ في الاعتبار جملة أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة البالغ عددهم 1539 منقسمين حسب النوع إلى 1129 ذكراً بنسبة (73.4%) من المجتمع الأصلي و 410 إناثاً بنسبة (26.6%). (المصدر: قسم التخطيط - كلية الدراسات العليا - جامعة الكويت (الملحق رقم ٢))

### جدول (١)

توزيع العينة حسب النوع لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٢٥	٧٧,٢%
أنثى	٣٧	٢٢,٨%
كويتي	١٠٢	٦٣%
غير كويتي	٦٠	٣٧%
المجموع	١٦٢	١٠٠,٠%

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

### جدول (٢)

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

النسبة المئوية	العدد	طبيعة التخصص
٤٢,٦%	٦٩	علوم إنسانية (كليات الآداب و الشريعة و العلوم الاجتماعية و التربوية و الحقوق و بعض تخصصات كلية العلوم الإدارية)
٥٧,٤%	٩٣	تخصصات علمية (كليات الهندسة و الطب و العلوم وهندسة الحاسوب و العمارة و العلوم و بعض تخصصات كلية العلوم الإدارية)
١٠٠,٠%	١٦٢	المجموع

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

## جدول (٣)

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

فئات العمر	العدد	النسبة المئوية	المسمى العلمي	العدد	النسبة المئوية
من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	٤٠	٢٤,٧%	مدرس	٥٤	٣٣,٣%
من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٥٢	٣٢,١%	أستاذ مساعد	٦٦	٤٠,٧%
من ٥٠ إلى ٥٩ سنة	٣٧	٢٢,٨%	أستاذ	٤٢	٢٥,٩%
من ٦٠ سنة فأكثر	٣٣	٢٠,٤%			
المجموع	١٦٢	١٠٠,٠%	المجموع	١٦٢	١٠٠,٠%

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

## جدول (٤)

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

الخبرة في المجال الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	٢٢	١٣,٦%
من ٣ إلى ٩ سنوات	٣١	١٩,١%
من ١٠ إلى ١٩ سنة	٤٩	٣٠,٢%
من ٢٠ سنة فأكثر	٦٠	٣٧,٠%
المجموع	١٦٢	١٠٠,٠%

يلاحظ من الجدول أن ثلثي أعضاء هيئة التدريس في العينة تقريبا، تزيد خبرتهم في المجال الأكاديمي عن عشر سنوات، وقليلو الخبرة هم أقل تواجدا في الجامعة. أداة الدراسة:

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

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

٢- مكونات الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية.

٣- الأداء الوظيفي.

طريقة قياس الدرجات:

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

صدق وثبات الأداة:

صدق المحتوى:

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

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

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

## صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين كل بند و الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجداول (من جدول (٧) إلى جدول (١٢)) توضح نتائج التحليل.

## جدول (٥)

قيم معاملات الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبانة ككل (ن=١٦٢) ومحور القيم التنظيمية ومحور المعتقدات التنظيمية ومحور التوقعات التنظيمية ومحور الاعراف التنظيمية

ومحور

الأعراف التنظيمية ومقياس الأداء الوظيفي و الدرجة الكلية للمحور (ن=١٦٢)

م	المحور	درجة الارتباط
١	المحور الأول للثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية	٨٠٨.**
٢	المحور الثاني للثقافة التنظيمية: المعتقدات التنظيمية	٥٠١.**
٣	المحور الثالث للثقافة التنظيمية: التوقعات التنظيمية	٨٤٤.**
٤	المحور الرابع للثقافة التنظيمية: الأعراف التنظيمية	٨١٤.**
٥	محور الأداء الوظيفي	٥١٥.**
	المحور الأول القيم التنظيمية	
	البند (١)	٤٥٧.**
	البند (٢)	٢٩٥.**
	البند (٣)	٨٠١.**
	البند (٤)	٨٢٨.**
	البند (٥)	٧٦٤.**
	المعتقدات التنظيمية	
	البند (١)	٥٨٢.**
	البند (٢)	٧٥١.**
	البند (٣)	٧٤٨.**
	البند (٤)	٦٠٢.**
	البند (٥)	٥٩٢.**
	التوقعات التنظيمية	
	البند (١)	٨٢٥.**
	البند (٢)	٧٤٧.**
	البند (٣)	٧١٧.**
	البند (٤)	٨٢٤.**
	البند (٥)	٨٠٥.**
	الأعراف التنظيمية	
	البند (١)	٦٦٢.**
	البند (٢)	٦١١.**
	البند (٣)	٦٤٩.**
	البند (٤)	٤٩٤.**
	البند (٥)	٦٨٨.**
	مقياس الأداء الوظيفي	
	البند (١)	٦٧٢.**
	البند (٢)	٧٦٢.**
	البند (٣)	٧١٧.**
	البند (٤)	٧٢١.**
	البند (٥)	٧٤٩.**
	البند (٦)	٧٧٠.**
	البند (٧)	٦٥٠.**
	البند (٨)	٦٨٦.**

\*\* الارتباط دال إحصائية عند مستوى دلالة ١%

يلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين مختلف المحاور والدرجة الكلية للاستبانة طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%، وتراوحت بين (501. و 844.) و الذي يدل على معدل عالٍ للصدق التكويني لأسئلة الاستبانة.

## ثبات الأداة:

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

## جدول (٦)

معامل كرونباخ ألفا لمحاوَر البحث

المحور	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: القيم التنظيمية	٦٨٤.
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية	٦٢٨.
المحور الثالث: التوقعات التنظيمية	٨٦٦.
المحور الرابع: الأعراف التنظيمية	٦٣٢.
الأداء الوظيفي	٨٥٧.
جميع المحاور	٨٩١.

من خلال نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمجمل أسئلة الاستبيان تجاوز معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان (٠.6)، وفي نفس الوقت تقترب أو تزيد عن (٠.7)، وكذلك يلاحظ أن اختبار الثبات لجميع أسئلة محاور الاستبيان تجاوزت (٠.8)، والذي يدل على ثبات عالٍ في فهم المشاركين في العينة لأسئلة الاستبيان.

## المعالجة الإحصائية:

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

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

## جدول (٧)

التحليل الوصفي للمحور الأول: القيم التنظيمية

العامِل	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب*
أتعامل مع أعضاء هيئة التدريس باحترام داخل	١٤٥	١٤	٢	١	٠	٤,٨٨	٩٧,٦%	١
	٨٩,٥%	٨,٦	١,٢	٠	٠			

								الجامعة	
٢	٩٤%	٤,٧٠	٠	٠	٢	٤٥	١١٥	العدد	التزم كعضو هيئة
			٠	٠	١,٢	٢٧,٨	٧١	%	تدريس بتطبيق الأنظمة و اللوائح في الجامعة
٣	٧٢%	٣,٦٠	٥	١٢	٦٨	٤٧	٣٠	العدد	توزع اعباء العمل في
			٣,١	٧,٤	٤٢	٢٩	١٨,٥	%	الكلية بصورة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس
٤	٦٨,٢%	٣,٤١	١١	٢٤	٦٠	٤٥	٢٢	العدد	الجامعة عادلة في
			٦,٨	١٤,٨	٣٧	٢٧,٨	١٣,٦	%	معاملة أعضاء هيئة التدريس
٥	٦٨%	٣,٤٠	٨	٢٧	٦٣	٤٧	١٧	العدد	تهتم الجامعة بنمو
			٤,٩	١٦,٧	٣٨,٩	٢٩	١٠,٥	%	عضو هيئة التدريس المهني كعامل أساسي لتطوير التعليم
		٨٠%	٤,٠						متوسط المحور

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

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

جدول (٨)

التحليل الوصفي للمحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العدد	العامل
١	٩٣,٨%	٤,٦٩	٠	٥	٨	٢٤	١٢٥	العدد	لا شيء يعلو على المصلحة العامة
			٠	٣,١	٤,٩	١٤,٨	٧٧,٢	%	
٢	٩٢%	٤,٦	٠	٢	٣	٥٥	١٠٢	العدد	تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس ضرورة لتعزيز الروابط بينهم
			٠	١,٢	١,٩	٣٤,٠	٦٣,٠	%	
٣	٨٦,٠%	٤,٣٠	١	٦	١٥	٦٧	٧٣	العدد	الولاء التام لعضو هيئة التدريس للكلية ضرورة لتحقيق أهدافها الأكاديمية
			٦	٣,٧	٩,٣	٤١,٤	٤٥,١	%	
٤	%	٤,١٤	٣	١٢	١٦	٧٠	٦١	العدد	أعتقد أن حرية وضع

	٨٢,٨		١,٩	٧,٤	٩,٩	٤٣,٢	٣٧,٣	%	الأهداف للمنهج الدراسي و نظم العمل الأكاديمي في الجامعة حق لعضو هيئة التدريس
٥	% ٨١,٤	٤,٠٧	٠	١٦	٢٤	٧٠	٥٢	العدد	يجب أن يشارك عضو هيئة التدريس في جميع القرارات الخاصة بالكلية
			٠	٩,٩	١٤,٨	٤٣,٢	٣٢,١	%	
	% ٨٧,٢	٤,٣٦							متوسط المحور

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

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

### جدول (٩)

#### التحليل الوصفي للمحور الثالث: التوقعات التنظيمية

الترتيب *	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	العدد	العامل
١	% ٦٨,٦	٣,٤٣	٩	٢٤	٦٠	٤٩	٢٠	العدد	توفر الجامعة لبيئة علمية صالحة
			٥,٦	١٤,٨	٣٧	٣٠,٢	١٢,٣	%	
٢	% ٦٧,٨	٣,٣٩	٩	٢٤	٦٤	٤٩	١٦	العدد	تهتم الجامعة بالأمن الوظيفي الخاص بعضو هيئة التدريس
			٥,٦	١٤,٨	٣٩,٥	٣٠,٢	٩,٩	%	
٣	٦٧%	٣,٣٥	٦	٢٥	٧٦	٤١	١٤	العدد	تزودني الجامعة بالتغذية الراجعة حول أدائي المهني
			٣,٧	١٥,٤	٤٦,٩	٢٥,٣	٨,٦	%	
٤	%	٣,٣٣	٩	٢٣	٧٠	٤٩	١١	العدد	تشجعي الجامعة على

	٦٦,٦		٥,٦	١٤,٢	٤٣,٢	٣٠,٢	٦,٨	%	الإبداع في العمل
٥	% ٦٤,٤	٣,٢٢	١٢	٣٣	٦٧	٤١	٩		تدعم الجامعة العمل الجماعي المنظم بيني وبين أعضاء هيئة التدريس
			٧,٤	٢٠,٤	٤١,٤	٢٥,٣	٥,٦	%	
	% ٦٦,٨	٣,٣٤							متوسط المحور

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

جدول (١٠) التحليل الوصفي للمحور الأول: الأعراف التنظيمية

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العدد	العامل
١	٨٩%	٤,٤٥	٠	٠	١١	٦٧	٨٤		اتعامل بشفافية مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
			٠	٠	٦,٨	٤١,٤	٥١,٩	%	
٢	% ٧٧,٨	٣,٨٩	٠	٨	٤١	٨٢	٣١		تحتزم الجامعة خصوصياتي كعضو هيئة تدريس
			٠	٤,٩	٢٥,٣	٥٠,٦	١٩,١	%	
٣	% ٧٤,٨	٣,٧٤	٣	١٢	٥٤	٥٨	٢٤		اتبادل الخبرات والزيارات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
			١,٩	٨,٠	٣٣,٣	٣٥,٨	٢١,٠	%	
٤	% ٦٨,٦	٣,٤٣	٧	١٥	٧٤	٤٨	١٨		تعمل الجامعة على تشجيع العمل المتميز بين أعضاء هيئة التدريس كنموذج يحتذى به
			٤,٣	٩,٣	٤٥,٧	٢٩,٦	١١,١	%	
٥	% ٦٨,٢	٣,٤١	٨	٢٦	٦٠	٥٢	١٥		اشترك في الأنشطة التي تقام داخل الجامعة
			٤,٩	١٦,٠	٣٧,٠	٣٢,٧	٩,٣	%	
	% ٧٥,٨	٣,٧٩							متوسط المحور

يلاحظ من الجدول أن أكثر عامل من عوامل الأعراف التنظيمية حصل على وزن نسبي ناهز 89% هو العامل الخاص بتعامل عضو هيئة التدريس بشفافية مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، يليه العامل الخاص باحترام الجامعة لخصوصيات عضو هيئة التدريس و الذي حصل على وزن نسبي يقارب 78%، ثم جاء العامل الخاص بتبادل الخبرات والزيارات مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بوزن نسبي يقارب 75%، أما عن العاملين الخاصين بعمل الجامعة على تشجيع العمل المتميز بين أعضاء هيئة التدريس كنموذج يحتذى به، وكذلك مشاركة عضو هيئة التدريس في الأنشطة التي تقام داخل الجامعة فقد حصل على وزن نسبي منخفض نسبيا ويقارب 69% و 68% على الترتيب.

جدول (١١)  
المتوسط الحسابي و الوزن النسبي و المتوسط العام لمحاوِر مكونات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	المحور
١	٨٧,٢%	٤,٣٦	المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية
٢	٨٠%	٤,٠	المحور الأول: القيم التنظيمية
٣	٧٥,٨%	٣,٧٩	المحور الرابع: الأعراف التنظيمية
٤	٦٦,٨%	٣,٣٤	المحور الثالث: التوقعات التنظيمية
	٧٧,٤%	٣,٨٧	المتوسط العام لمحاوِر مكونات الثقافة التنظيمية

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

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

جدول (١٢)  
التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الترتيب*	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	العدد	العامل
١	٩٢,٤%	٤,٦٢	٠	٠	٤	٥٣	١٠٥		أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي في الجامعة بكفاءة
			٠	٠	٢,٥	٣٢,٧	٦٤,٨	%	

٢	% ٩١,٨	٤,٥٨	٠	٠	٦	٥٦	١٠٠	العدد	أقوم بمهامي الوظيفية في الجامعة بفعالية
			٠	٠	٣,٧	٣٤,٦	٦١,٧	%	
٣	% ٨٩,٨	٤,٤٩	٠	١	١١	٥٨	٩٢	العدد	انجز اعمالي الوظيفية في الجامعة حسب الوقت المحدد
			٠	٦	٦,٨	٣٥,٨	٥٦,٨	%	
٤	% ٨٨,٤	٤,٤٢	٠	١	١٤	٦٤	٨٣	العدد	اتعاون مع زملائي أعضاء هيئة التدريس في إنجاز العمل
			٠	٦	٨,٦	٣٩,٥	٥١,٢	%	
٥	٨٨%	٤,٤٠	٠	٠	٨	٨٢	٧٢	العدد	امتلك القدرة على الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف
			٠	٠	٤,٩	٥٠,٦	٤٤,٤	%	
٦	% ٨٧,٢	٤,٣٦	٠	٣	١٧	٦٤	٧٨	العدد	اعمل على تطوير أدائي الوظيفي من خلال الأبحاث العلمية والأنشطة المختلفة
			٠	١,٩	١٠,٥	٣٩,٥	٤٨,١	%	
٧	% ٨٦,٨	٤,٣٤	٠	٠	٦٩	٧٩	١٤	العدد	امتلك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة أثناء عملي في الجامع
			٠	٠	٤٢,٦	٤٨,٨	٨,٦	%	
٨	% ٨٥,٢	٤,٢٦	٠	٣	١٩	٧٦	٦٤	العدد	أقيم أدائي بموضوعية بالمقارنة مع أداء زملائي بالعمل داخل الجامعة
			٠	١,٩	١١,٧	٤٦,٩	٣٩,٥	%	
	% ٨٨,٦	٤,٤٣							المتوسط العام

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

جدول (١٣)

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

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

\*\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ١%

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

أولاً: مناقشة النتائج:

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

▪ وجود ثقافة تنظيمية جيدة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت إذ بلغ الوزن النسبي لجزء الثقافة التنظيمية في الاستبانة (77%)، وهذا يؤكد على اتفاق الأغلبية على وجود ثقافة تنظيمية متماسكة إلى حد ما، وهذا يعني وضوح رؤية الجامعة ورسالتها، وهذا ما اتفقت عليه دراسة كل من (مرسي.محمد، ٢٠١٢)، ودراسة (السرْحاني، ٢٠١٢)، ودراسة (الحارثي، ٢٠١١)، ودراسة (Ehtesham, Muhammad & Ahmad, 2011)، أما كل من دراسة (الأفي، ٢٠١٣) ودراسة (Allard, 2010) فقد أسفرتا عن نتيجة معارضة للنتيجة السابقة.

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

- دراسة (عابدين، ٢٠١٣)، ومعتقد (ضرورة تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الروابط بينهم) والتي اتفقت عليها دراسة (السرحاني، ٢٠١٢).
- جاءت في المرتبة الثانية القيم التنظيمية بوزن نسبي (80%)، إذ جاء عامل (تبادل الاحترام بين أعضاء هيئة التدريس) و (التزام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق الأنظمة واللوائح في الجامعة) بوزن نسبي مرتفع، وهذا ما أكدته دراسة كل من (السرحاني، ٢٠١٢)، (السخل وآخرون، ٢٠١١).
  - احتلت الأعراف التنظيمية المرتبة الثالثة من مكونات الثقافة التنظيمية بوزن نسبي (75.8%)، حيث أكد أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت تعاملهم بشفافية واحترام مع بعضهم البعض وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة (عابدين، ٢٠١٣)، مع قلة مشاركتهم بالأنشطة التي تقام داخل الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (الأفي، ٢٠١٣).
  - كانت التوقعات التنظيمية أقل مكونات الثقافة التنظيمية وزناً نسبياً (66.8%)، إذ يجد أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة لا توفر لهم بيئة تعليمية صالحة للعمل بالشكل المطلوب، وهذا ما تعارضه دراسة (محمد. مرسى، ٢٠١٢) التي أكدت توافر الجو المناسب للعمل، وأكثر العوامل ضعفاً في التوقعات التنظيمية هي أن الجامعة تدعم بشكل ضعيف العمل المنظم بين أعضاء هيئة التدريس.
- مناقشة نتائج السؤال الثاني: (ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت من وجهة نظرهم؟)**
- كان أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت إيجابياً بوزن نسبي بلغ (88.6%)، وكان أكثر عوامل الأداء الوظيفي في الوزن النسبي هو (قيام عضو هيئة التدريس بالأعمال المناطة به بكفاءة)، أي يقوم بتأدية الأعمال بالشكل الصحيح، إذ اتفقت على ذلك دراسة (الحارثي، ٢٠١١)، وأقل العوامل في الوزن النسبي كان (مقارنة عضو هيئة التدريس أداءه بموضوعية مع زملائه)، وقد يكون سبب ذلك قلة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس مما يدفعه لعدم مقدرته على المقارنة، وهذا ما اتفقت عليه دراسة (الأفي، ٢٠١٣)، وقد يكون ضعف الوزن النسبي لعامل (مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة التي تقام في الجامعة) سبباً في ذلك أيضاً.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهذه العلاقة طردية بمعامل ارتباط = 0.56، وهذا ما يثبت أن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في تحسين الأداء، وأن الثقافة التنظيمية القوية ترقى بالعمل في الجامعة وترفع من مستوى أداء أفرادها لتحقيق الأهداف التي رسمتها الجامعة. وهذا ما اتفقت عليه الدراسات التالية (عكاشة، ٢٠٠٨)، (رمضان، ٢٠١٣)، (Shahzad, 2012) و (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012)، وعلى النقيض نجد دراسة (Allard, 2010) أثبتت أن العلاقة سلبية، أما دراسة (السخل وآخرون، ٢٠١١) فقد أثبتت عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات:

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

## المراجع

## المراجع العربية

- ١- أبو بكر طه، حسننين (٢٠٠٥). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الانساني والتنظيمي في المنظمات العاصرة. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.
- ٢- الأفي، طارق أبو العطا (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة.
- ٣- البستنجي، محمود محمد (٢٠٠٨). الدليل العلمي لكتابة مخطط البحث. برنامج الدبلوم التربوي. جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤- بروش، زين الدين. هدار، لحسن (٢٠٠٧). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية. ١، ٤٥-٨٠.
- ٥- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الادارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٦- جرنبرغ، جيرالد. بارون، روبيرت (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار مريخ للنشر والتوزيع.
- ٧- الحارثي، فوزي سعد (٢٠١١). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٨- حريم، حسين (٢٠٠٩). إدارة المنظمات منظور كلي (ط٢). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٩- الحسيني، فلاح حسين (٢٠٠٦). إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٠- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (٢٠١١). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١١- الخباز، جمال. عيسى، ثروت (٢٠٠٤). قيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في إطار مدخا الثقافة التنظيمية. مجلة كلية التربية بنها. ٥٧، ١١١-١٧٨.
- ١٢- رمضان، محمد جابر (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة كلية التربية. ٢ (١٩)، ٦٢١-٦٦٢.

- ١٤- السخل، آية. جملة، سيفيم. صبيح، نسرين. يعيش، هالة (٢٠١١). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، الجزائر.
- ١٥- السرحاني، حسين مريزيق (٢٠١٢). *الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة كلية التربية ASEP. ٢٤ (٢)، ٢٢٥-٢٤٢.
- ١٦- السكارنة، بلال (٢٠٠٩). *التطوير التنظيمي والاداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٧- شوايش، مصطفى نجيب (٢٠٠٧). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٨- الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١٠). *التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٩- الطائي، يوسف. الفضل، مؤيد. العبادي، هاشم (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)*. عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- ٢٠- القريوني، محمد قاسم (٢٠١٢). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط٦)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٣). *نظرية المنظمة والتنظيم (ط٤)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٢- الكعبي، جواد كاظم (٢٠١٤). *مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة*. العين: دار الكتاب الجامعي.
- ٢٣- عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠١٣). *مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون*. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١ (١٤)، ٤١-٧٠.
- ٢٤- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). *التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- ٢٥- عكاشة، أسعد أحمد(٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين). (دراسة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٢٦- العميان، محمود(٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط٦). عمان: دار وائل للنشر.
- ٢٧- اللبدي، نزار عوني(٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- ٢٨- متولي، السيد متولي(٢٠٠٦). السلوك التنظيمي والمبادئ والمفاهيم وحالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ٢٩- محمد، ماهر أحمد. مرسي، عمر محمد(٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة العلمية. ٢٨(٢)، ٣٣٣-٢٧١.

## المراجع الأجنبية:

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

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