

تقييم وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة (دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجامعة)

د. ندى بنت حامد اليوبي
أستاذ علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي المساعد، كلية العلوم الاجتماعية والإعلام، جامعة جدة، المملكة العربية
السعودية
البريد الإلكتروني: nhalyobi@uj.edu.sa

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم وظائف الثقافة التنظيمية في جامعة جدة، والتي تشمل: إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي، التوجه نحو العملاء، وبناء ثقافة قوية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق استبيان تقييم الثقافة التنظيمية (OCAQ) على عينة تكونت من 237 موظفًا بالجامعة. أظهرت النتائج فعالية عالية في بُعدي إدارة التغيير والتوجه نحو العملاء بجامعة جدة، مما يعكس قدرة الجامعة على التكيف والتغيير، ويدل على فعالية ثقافتها وصحتها التنظيمية. في المقابل، كشفت النتائج عن مستوى أداء متوسط للجامعة في أبعاد تحقيق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي، وبناء ثقافة قوية. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بالمراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء والمكافآت لضمان ربطه الواضح بالأهداف المحددة. كما توصي بتطوير نظام دوري لتقييم أداء الفرق، يساهم في قياس فعالية التعاون والتنسيق بين أعضائها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، قياس الثقافة التنظيمية، استبيان تقييم الثقافة التنظيمية OCAQ.

Organizational Culture Functions Assessment at the University of Jeddah (A field study on a sample of University Employees)

Dr. Nada Hamid Alyobi

Assistant professor in College of Social Sciences and Media, University of Jeddah, KSA

Email: nhalyobi@uj.edu.sa

ABSTRACT

This study aimed to assess the functions of organizational culture at the University of Jeddah, as perceived by a sample of 237 university employees. The functions examined included: managing change, achieving goals, coordinating teamwork, customer orientation, and building a strong culture. Utilizing a descriptive analytical approach and applying the Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ), the findings revealed a high level of effectiveness at the University of Jeddah in the dimensions of change management and customer orientation, indicating the university's strong adaptive and responsive capabilities, which reflect organizational health. Conversely, the results showed moderate performance in the dimensions of goal achievement, teamwork coordination, and building a strong culture. The study concludes with several recommendations, including: continuously reviewing the performance appraisal and reward system to ensure a clear linkage with defined objectives, and developing a system for the periodic evaluation of team performance to measure the effectiveness of collaboration and coordination among team members. The outcomes of these evaluations can then be utilized to identify areas for improvement.

Keywords: Organizational Culture , Functions of Organizational Culture, Organizational Culture Measurement, Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ).

مقدمة الدراسة ومشكلتها

تعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في الأوساط التنظيمية والإدارية والاقتصادية، وتحظى باهتمام بالغ في الأدبيات العلمية المتنوعة، بما في ذلك علم الاجتماع التنظيمي وعلوم الإدارة وعلوم السلوك التنظيمي، فهي بمثابة الإطار الذي يصيغ التقاليد والقيم والاتجاهات والتوقعات واللغة المشتركة بين الفاعلين في المنظمات مما يسهم في تشكيل الفعل التنظيمي الخاص بها ويرسم هويتها كما أكدت دراسة نصيحة وأمنية (٢٠٢٠)، ومساعدة (٢٠١٨)، و (Lapiņa, Kairiša & Aramina, 2015).

وعلى الرغم من أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية قد برز بشكل لافت في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات عندما سعى علماء الإدارة استكشاف الأسباب وراء تراجع تنافسية الشركات الأمريكية أمام نظيراتها اليابانية (Ojo, 2010) إلا أن تأثيرات العولمة الاقتصادية وتوسع الشركات عابرة القارات، كما أشار إبراهيم وآخرون (٢٠٢٢)، (١١٨) بالإضافة إلى النمو المتسارع في الطابع العالمي للأعمال التجارية، يعد كأحد المحفزات الرئيسية للاهتمام المتجدد بدراسة الثقافة التنظيمية (Shan & Lau, 2005)، ويُنظر إلى هذه الثقافة اليوم كمؤشر حاسم لنجاح المنظمات أو فشلها (Sawner, 2000: 11). باختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على التأثير بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمات. فقد أفاد كلا من (Waterman & Peters, 1982) و (Kotter & Heskett, 1992) إلى وجود صلة قوية ومباشرة بين الثقافة التنظيمية القوية والأداء المالي المتفوق. وتؤكد العديد من الدراسات الحديثة، مثل: قريشي وهويدي (2018)، ومحمد ومحمد (2019)، وحشيش وعبد الله (2020)، (Tannady & Budi, 2023) وأمنية وجديدة (2024)، على وجود علاقة طردية واضحة بين الثقافة التنظيمية وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة.

وعلى الصعيد العالمي، يشهد التعليم العالي اليوم تحولات نوعية واسعة بهدف مواكبة الثورات المعلوماتية، والتكنولوجية، والاتصالية المتسارعة، فضلاً عن استيعاب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية. يسهم هذا المسار في تفعيل وتحقيق الأهداف الجوهرية للجامعات، بما في ذلك الهدف الثالث المتعلق بالاستثمار. في هذا السياق تؤكد دراسة (Lv, et al (2022) أن الثقافة التنظيمية تعد محركاً إيجابياً لسلوك التعاون بين الصناعة والجامعة. هذا التعاون يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة الجامعات على دخول ميدان التنافسية العالمية. وفي هذا السياق، تعرف القدرة التنافسية للجامعة بأنها "قدرتها على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها ومخرجاتها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تمكنها من الاحتفاظ بحصتها في السوق العلمي وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة" (هلال، 2021: 260). تحقيقاً لهذه الغاية، يتوجب على الجامعات امتلاك الكفاءات اللازمة، والتي تُعد مؤشراً يعكس المستوى التعليمي للجامعة ومدى مساهمتها في التنمية المستدامة للبلاد والمجتمع ككل (Lin (2020: 188).

وبذلك تخضع الجامعات لآليات السوق والمنافسة الحرة (عسيري والعتيبي، ٢٠٢١: ٢١٤) وأجبرت على تبني العديد من الممارسات التجارية وتنفيذها وأصبحت منظمات شبه تجارية (Becher & Trowler, 2001: 8). وبات يطلق عليها الشركات العالمية، أو العابرة للحدود (Engwall, 2008: 2) ويدعمها ويسوق لها مقاييس التصنيفات العالمية الخاصة بتقييم الجامعات. بناء على عدة معايير منها معيار مدى قدرة الجامعة على الإسهام في دعم الصناعة والدخل الصناعي (أحمد، ٢٠١٦).

والجامعات السعودية ليست بمعزل عن هذه السيناريوهات فهناك العديد من الجهود التي بذلت وما تزال في تطوير قطاع التعليم منذ عهد المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود طيب الله ثراه، وحتى الوقت الحالي ولا سيما منذ انطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي رسمت أهدافاً نحو المنافسة والريادة العالمية منها دخول خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن تصنيفات أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية، مما يفتح باب المنافسة لبقية الجامعات على المستوى المحلي والدولي.

وفي ظل حتمية التغيير التي تتبناها الجامعات السعودية يتوجب عليها السعي الجاد بإدارة عملية التغيير والتخطيط لتحويل أبنيتها الثقافية التقليدية إلى ثقافة قائمة على التنافسية ومحاولة التكيف والتعامل بشكل فعال مع التغيرات في بيئتها مع التركيز على توافق الأهداف العامة للمنظمة مع الأهداف الخاصة لأعضائها، كما أن رغبة هذه الجامعات في البقاء والاستمرارية والاستدامة يعتمد كذلك على تنظيم جهود الأعضاء وتناسقها مع بعضها البعض تحت مظلة ثقافية مشتركة مع الأخذ بعين الاعتبار ما يحتاجه الأطراف المحيطين والمجتمع منها. فالثقافة كما

وضح الصباب (٢٠٢١: ١٥) لها تأثير على أفعال الجماعات والمنظمات، وأن تبني ثقافة تكيفية قوية بضمن نجاح المنظمات وتميزها.

ولتحقيق هذه الأهداف قد تواجه الجامعات السعودية أهم وأصعب التحديات في هذه المرحلة ألا وهو: عملية التغيير الثقافي الربيعي والنوري وحسين (٢٠١٧: ١٢) يتضح ذلك من دراسات سابقة حيث أشارت دراسة زرعة (٢٠١٥) إلى هيمنة الثقافة التنظيمية البيروقراطية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بينما كشفت دراسة النصير (2021) عن سيادة الثقافة الهرمية في جامعة الحدود الشمالية، يمثل هذا التحدي صعوبة بالغة خاصة وأن التغيير الثقافي في بيئات تنسم بالهرمية والبيروقراطية يواجه عقبات كبيرة نظراً للخصائص الجوهرية لهذه الثقافات التي غالباً ما تنسم بالجمود ومقاومة التجديد.

تتفاقم هذه التحديات بناءً على نتائج دراسات أخرى. فقد أشارت دراسة (المريخي، ٢٠٢٢) إلى أن ممارسة الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول من وجهة نظر القادة الأكاديميين بسبب حادثة الثقافة التنظيمية كتوجه إداري حديث مما يتطلب مزيداً من الاهتمام من قبل إدارات الجامعات لترسيخها كثقافة سائدة يمارسها جميع العاملين.

كما كشفت دراسة عسيري والعتيبي (٢٠٢١) التي تناولت متطلبات تحول الجامعات السعودية نحو الرأسمالية الأكاديمية وتحقيق القدرة التنافسية العالمية عن ندرة وجود هياكل تنظيمية مدربة على إدارة وتأمين العلاقات الاستثمارية بين الجامعات والقطاعات المختلفة، وبيّنت الدراسة ذاتها ضرورة إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستحداث وكالات جديدة لخدمة أهدافها الاستراتيجية (العلياني، ٢٠٢٢) ومن جانب آخر، يعد عدم تناسب المسميات الوظيفية مع المهام الفعلية أحد أبرز التحديات التي تواجه التنمية المهنية للهيئة الإدارية (شلهوب، ٢٠٢١) إضافة إلى عدم وضوح الوصف الوظيفي (عبد الباسط، ٢٠٢٢) مما يشير إلى عدم وضوح الأدوار والمهام الوظيفية.

وتأسيساً على ما سبق، يتبلور هدف الدراسة الحالية في تقييم الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة جدة من وجهة نظر الموظفين. فبالرغم من كون جامعة جدة تُعد من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية حيث تأسست عام ١٤٣٥هـ الموافق (2014م)، إلا أن جزءاً من تكوينها جاء عبر ضم بعض الكليات العريقة ذات تاريخ طويل مثل كلية التربية للبنات التي تأسست عام ١٣٩٤هـ كأول كلية خاصة بالبنات في المنطقة الغربية لتخريج المعلمات والتربويات. وفي عام ١٤٢٨هـ انضمت الكلية إلى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومن ثم صدر قرار بضمها إلى جامعة جدة (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٧)، (جامعة جدة، ٢٠٢٥)، (عكاظ، ٢٠ أبريل، ٢٠١٨). لقد أطلقت جامعة جدة رؤيتها مستلهمة من رؤية الجامعة السعودية الحديثة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تواكب التوجه الحالي لرؤية ٢٠٣٠، تتميز الجامعة بتركيزها على تطوير اللوجستيات مستفيدة من موقعها الجغرافي المتميز، وتسعى جاهدة إلى تحقيق الريادة الوطنية والعالمية في التعليم، والبحث، والابتكار (جامعة جدة، ٢٠٢٤).

إن هذه الرؤية الطموحة تتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيقها، لذا جاءت هذه الدراسة لتقييم وظائف الثقافة التنظيمية الحالية للموظفين بجامعة جدة، وتجدر الإشارة، في حدود علم الباحثة إلى أن هذه الدراسة الوحيدة التي تركز على تقييم الثقافة التنظيمية للجامعة وقياسها من منظور اجتماعي بشكل عام في الجامعات السعودية وبشكل خاص بجامعة جدة حيث أن أغلب الدراسات السابقة للجامعات السعودية اعتمدت على مقاييس إدارية كدراسة (زرعة، ٢٠١٥) و(النصير، ٢٠٢١)، وحتى دراسة (العريفي و Gangwani، ٢٠٢١) التي اهتمت بتقييم الثقافة التنظيمية لجامعة سعودية حكومية واستخدمت استبيان OCAQ المتوافق مع أداة الدراسة الحالية كانت ذات توجه إداري في جوهرها.

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وظائف الثقافة التنظيمية في جامعة جدة من وجهة نظر موظفيها، يتركز هذا التقييم على خمس وظائف رئيسة للثقافة التنظيمية، وهي: إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي، التوجه نحو العملاء، وبناء ثقافة قوية.

أسئلة الدراسة

1. ما هي درجة فعالية جامعة جدة في تحقيق وظائف الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين؟ ويجب على هذا التساؤل مجموعة أسئلة فرعية، كالآتي:
 - أ. ما درجة فعالية جامعة جدة في التكيف مع التغيرات والتعامل معها؟
 - ب. ما درجة فعالية الجامعة في تحقيق الأهداف؟
 - ج. ما درجة فعالية الجامعة في تنسيق العمل الجماعي؟
 - و. ما درجة فعالية الجامعة في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها؟
 - ي. ما درجة فعالية الجامعة في بناء ثقافة قوية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة لدى الموظفين وفق المتغيرات التالية: (طبيعة العمل – الجنس - عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية الدراسة العلمية والعملية فيما يلي:
1. تمثل الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، فهي تشكل القيم، والمعايير، والتوقعات، وتؤخذ أعضاء المنظمة حول هويتها وأهدافها المشتركة. هذه الدراسة تسهم في فهم أعمق لكيفية دعم الثقافة لتقدم الجامعة وتطورها.
 2. تسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال علم الاجتماع التنظيمي من خلال توظيف أحد الأطر النظرية الاجتماعية في تحليل الثقافة التنظيمية. كما توفر رؤى عملية مباشرة للقيادات والإداريين والأكاديميين بجامعة جدة، مما يمكنهم من تحديد التحديات واقتراح حلول إدارية مُحسنة.
 3. تسهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة العربية بأداة قياس للثقافة التنظيمية ووظائفها من وجهة نظر اجتماعية، مترجمة ومقننة تتسم بمعايير مقبولة من الصدق والثبات، والذي يمكن أن يكون لها استخدامات من قبل المختصين في مختلف المنظمات التعليمية والصناعية والتجارية لتقييم وتحسين ثقافتهم التنظيمية.
 4. تفيد نتائج وتوصيات الدراسة الحالية إسهاماً حيوياً لصانعي السياسات والقرارات في التعليم العالي، مسلطة الضوء على أهمية تقييم الثقافات التنظيمية الجامعية وقدرتها على مواكبة التغيرات والتكيف مع المتطلبات التنافسية العالمية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية: يضم التراث الأدبي العديد من التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية أبرزها وأكثرها تداولاً تعريف Schein (2010: 18) حيث يصفها بأنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل.

بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها " المعتقدات والقيم والافتراضات الراسخة التي ينظر من خلالها أعضاء المنظمة إلى موقف ما، ويمكنها أن تشكل هوية المنظمة وأنماط سلوكها" (You, 2020:83)، كما تشير إلى: "القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام" (عبد المطلب والسكيكي، ٢٠٢١: ٢٢). تتفق هذه التعاريف على أن الثقافة التنظيمية تُجسد مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تُوجه سلوك الأفراد وتُشكل هويتهم داخل الكيان التنظيمي.

الثقافة التنظيمية إجرائياً: تعرف الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها موظفي وموظفات جامعة جدة من الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية حول نظام العمل في الجامعة وفعاليته في تحقيق وظائفه الأساسية. تشمل هذه الوظائف: (التكيف مع التغيرات وإدارتها، وتحقيق الأهداف، وتنسيق العمل الجماعي، وتوجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها، وقوة الثقافة التنظيمية). سيتم قياس هذه الثقافة من خلال استجابات العينة على الاستبيان المخصص لهذا الغرض.

أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

- تتضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في أوجه متعددة منها: (العوفي، 2005م، ص 23)
1. تكوين هوية مستقلة خاصة بالمنظمة تميزها عن المنظمات الأخرى.
 2. تحقق التوازن بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة.
 3. تحدد المعايير السلوكية للفاعلين في المنظمة.
 4. توحد مجالات الاهتمام بين أعضاء المنظمة وتوافق بينها وبين رؤية ورسالة المنظمة.
 5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك أعضاء المنظمة.
 6. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

عناصر الثقافة التنظيمية

- تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر، المتمثلة فيما يلي: (فودة، 2007، ص 63-66).
1. القيم التنظيمية: تعني القيم "جملة الاحكام والتفضيلات بين بدائل متاحة أو ممكنة تشبع الرغبات وتحقق الحاجات وفق معايير سلوك نالت الإجماع في المجتمع" (شربال، ٢٠٢١: ٥٢١) : والقيم التنظيمية هي التي تنعكس وتظهر في بيئة العمل وتقوم بتوجيه أفعال الأعضاء بالمنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والأداء... الخ.
 2. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة بين الأعضاء حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية أداء الأدوار التنظيمية، ومنها مشاركة الموظفين في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.
 3. التوقعات التنظيمية هي عقد سيكولوجي بطبيعة بعض الحقوق غير المكتوبة وتكون متوقعة من الأعضاء من الموظفين وإدارة المنظمة خلال فترة العمل، مثل توقعات التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل.
 4. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن عقد ملزم غير مكتوب تضم مجموعة من المعايير تُحدد السلوكيات المقبولة والمتوقعة من جميع الموظفين داخل المنظمة كطريقة معالجة النزاعات بين الزملاء (مباشرة أو عبر الإدارة).

ثانياً: الموجه النظري للدراسة

تستند أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى نظرية العمل في النظام الاجتماعي (Social System Theory of Action)، التي طورها عالم الاجتماع البارز تالكوت بارسونز، أحد الرواد في البنائية الوظيفية. يُعرف بارسونز النظام الاجتماعي بأنه أي شكل من أشكال التفاعل المنظم، بغض النظر عن حجمه (Izadi & et al., 2020, p. 160).

ويفترض بارسونز أن كل نظام اجتماعي له احتياجات لكي يبقى ويستمر، هذه الاحتياجات تدعى بالضرورات الوظيفية للنظام وهي عبارة عن "مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تلبية حاجة أو احتياجات النظام" (Ritzer, 1992: 240). تتمثل في أربع خصائص هي: التكيف وتحقيق الهدف والتكامل والكمون والحفاظ على النمط ويشار لها باختصار AGIL. وهذه الخصائص تعمل على فهم كيف يتم الحفاظ على التوازن الاجتماعي أو استعادته من خلال التعديلات في أجزاء أخرى عندما يحدث تغيير في جزء واحد من النظام" من (Ormerod, 2020: 1882).

وسيم الإشارة إلى هذه الوظائف بإيجاز:

١. التكيف: تنطلق هذه الفرضية استناداً على أن كل بناء اجتماعي يتكون من أنساق وأنظمة فرعية، وجميع هذه الأنساق والأنظمة تؤثر وتتأثر بظروف البيئة الاجتماعية البناء الاجتماعي الأكبر الذي يكونها. فعليه كل نظام موجود في بيئة معينة لابد أن يكون قادراً على التكيف والتعامل مع هذه البيئة وتغييراتها.
٢. تحقيق الهدف: لكل نظام أهداف معينة مرتبطة به فعلى المنظمة تحديد تلك الأهداف، مع تحديد وتوضيح الوسائل المناسبة لتحقيقها.
٣. التكامل: ويقصد بها الوسيلة التي يتم بها تنظيم العلاقات الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بين الوحدات أو المجموعات.

٤. الكمون والحفاظ على النمط: يشير بارسونز إلى وظيفة الحفاظ على النمط باعتبارها النظام الثقافي التحفيزي والموجه (Parsons, 1967: 261). ويصفها بالكامنة لأنها قد لا تكون دائماً واضحة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وارتبطت بالعديد من المتغيرات وكانت متنوعة الحقول العلمية ما بين علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس التنظيمي وعلوم الإدارة، وفي هذه الدراسة تم الاقتصار على الدراسات التي ترتبط بهدف الدراسة مباشرة وتكون مطبقة على المنظمات الجامعية، ما عدا واحدة فقط كانت مطبقة على متدربي منظمة تعليمية تدريبية والذي كان لنتائجها علاقة بتوجه الدراسة، وسيتم استعراضها من الأقدم للأحدث زمنياً، كالآتي:

جاءت دراسة زرعة (٢٠١٥) بعنوان: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل). وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١١٨ بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة ٨٧، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجداً في الجامعة هي: "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال" والالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" و"الرقابة والمتابعة المستمرة"، وأن بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية وهي: "تضع الإدارة أهدافاً واضحةً ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة" و"يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة". أما دراسة (Lapiņa, Kairiša & Aramina 2015) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة في الجامعة، وهدف البحث إلى تقييم الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة، والعلاقة المتبادلة بينهما وتأثيرهما على التحسين المستمر وتطوير الجامعة. من أجل تقييم الثقافة التنظيمية للجامعة، تم بناء إطار البحث باستخدام نسخة معدلة من أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). وقد أسفر البحث عن إنشاء خصائص الثقافة التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية للجامعة تمهد الطريق لإدارة الجودة وترتبط ارتباطاً مباشراً بالتطوير، كما جاءت دراسة النصير (٢٠٢١) بعنوان: الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. وكان هدفها التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية المهيمنة والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام أداة التقييم (OCAI) على عينة بلغت ٢٢٥ من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الهرمية هي الثقافة المهيمنة حالياً وثقافة القبيلة هي المرغوبة مستقبلاً. دراسة العريفي و (Gangwani ٢٠٢١) بعنوان: تقييم الثقافة التنظيمية في جامعة سعودية عامة: دليل من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. تمثل أحد أهداف الدراسة في تحديد العوامل الهامة التي تؤثر على الثقافة التنظيمية للجامعة. شملت الدراسة مسحاً لـ 819 موظفاً من جامعة الأميرة نورة تم اختيارهم عشوائياً باستخدام استبيان تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، الذي يقيم خمس وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية، وهي: إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي، بناء ثقافة قوية، والتركيز على العملاء، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد الثقافة التنظيمية كما أسفرت أن فحص وظائف المنظمة مثل إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي، وبناء ثقافة قوية، والتركيز على العملاء، يعد أمراً مهماً لتقييم الثقافة التنظيمية، وإن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية أمر أساسي لاستدامة أي منظمة.

ودراسة (رباب، ٢٠٢٢) جاءت بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت ١٠٠ من الموظفين الإداريين بالجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بدرجة مرتفعة وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي. أما دراسة (Lv, et al 2022) كانت بعنوان: تأثير

الثقافة التنظيمية والالتزام المهني والتعاون بين الصناعة والأكاديمية على التعليم المهني في الصين. وتهدف هذه الدراسة إلى فحص العوامل المؤثرة على العوامل المهنية التنظيمية والفردية في التعاون بين الصناعة والأكاديمية باستخدام نموذج خطي متعدد الطبقات على البيانات التي تم جمعها من 406 مدرساً من 69 كلية وجامعة مهنية صينية. تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك التعاون بين الصناعة والجامعة من خلال بناء التزام مهني قوي والمشاركة في العمل. ودراسة عبد الباسط (٢٠٢٢) كانت بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع أداة الاستبيان على عينة قوامها ٤١٧ من متدربي معهد الإدارة العامة من الموظفين في مختلف القطاعات الحكومية، وأسفرت عن عدة نتائج منها: توفر عناصر الثقافة التنظيمية بالمنظمات الحكومية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغت (٣.٣)، وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالقطاعات الحكومية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، وعدم وضوح الوصف الوظيفي في المنظمات الحكومية، وكذلك عدم تقدير الجهود المبذولة للموظف الكفؤ..

التعليق على الدراسات السابقة

1. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية في المنظمات الجامعية وواحدة منها فقط طبقت على متدربي معهد الإدارة العامة للتدريب في جميع المنظمات الحكومية.
2. ركزت الدراسة الحالية على تقييم وظائف الثقافة التنظيمية للجامعة، وهي تختلف مع دراسة العريفي و Gangwani (٢٠٢١) التي اهتمت في تحديد العوامل الهامة التي تؤثر على الثقافة التنظيمية للجامعة، إضافة إلى أن عدداً من الدراسات السابقة اهتم بقياس نوع ونمط الثقافة السائدة، ودراسات أخرى ربطت بين الثقافة التنظيمية وبين عدد من المتغيرات مثل إدارة الجودة، والتطوير التنظيمي، والالتزام المهني، والمنظمة المتعلمة.
3. اتفقت جميع الدراسات السابقة في دراسة الثقافة التنظيمية من رؤية إدارية، بينما الدراسة الحالية تناولته بالبحث من منظور اجتماعي يساهم في تكامل المعرفة ويسمح بتقديم رؤية أوسع.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
5. أجريت الدراسات السابقة على عينات مجتمعية بحثية أجنبية وعربية وفي مدن سعودية مختلفة، في حين أن المجال المكاني للدراسة الراهنة هو مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

١. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:
الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة وظائف الثقافة التنظيمية، في ضوء نظرية العمل في الأنظمة الاجتماعية لتالكوت بارسونز.
الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة جدة في مدينة جدة. لذا سوف يقتصر تعميم الدراسة على مجتمع الدراسة فقط.

الحدود البشرية: موظفي جامعة جدة من الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م.

٢. منهج الدراسة

في ضوء طبيعة موضوع وهدف الدراسة وتساؤلاتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع وظائف الثقافة التنظيمية وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساعد في تحسين الواقع التنظيمي وتطويره.

٣. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات جامعة جدة من الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية لعام ٢٠٢٤ م. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٣٧) من موظفي الجامعة.

٤. أداة الدراسة

استندت الدراسة على استبيان "تقييم وظائف الثقافة التنظيمية: لـ Sashkin, & Rosenbach (1996,2002,2013) لمناسبتها لهدف وتساولات الدراسة، والذي اعتمد في بنائه على نظرية العمل في الأنظمة الاجتماعية لتالكوت بارسونز.

وتضمن الاستبيان قسمين الأول: بيانات ديموغرافية ومهنية تتمثل في المتغيرات التالية: (الجنس - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل). والقسم الثاني تكون من وظائف الثقافة التنظيمية الممثلة في (إدارة التغيير- تحقيق الأهداف - تنسيق العمل الجماعي - التوجه نحو العملاء - بناء ثقافة قوية).

ويرمز للأداة (OCAQ)، وهي تستند في الأصل إلى عمل الدكتور تالكوت بارسونز الذي طور إطاراً ونظرية للعمل في الأنظمة الاجتماعية وحدد أربع وظائف أساسية يجب على كل منظمة تبنيها من أجل البقاء على المدى الطويل. هذه الوظائف باختصار هي: التكيف وتحقيق الهدف والتكامل والكمون والحفاظ على النمط. وقد أطلقا Sashkin, & Rosenbach على هذه الوظائف المسميات التالية: (1) إدارة التغيير: تقييم الدرجة التي يرى بها المستجيبون أن المنظمة فعالة في التكيف مع التغيير وإدارته (2) تحقيق الأهداف: تقييم درجة فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف (3) العمل الجماعي المنسق: تقييم درجة فعالية المنظمة في تنسيق عمل الأفراد والمجموعات و(4) وبناء ثقافة قوية: تقييم قوة ثقافة المنظمة.

وأدرجا Sashkin, & Rosenbach وظيفة التوجه نحو العملاء: تقييم درجة فعالية المنظمة في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد وتلبية احتياجات العملاء، كوظيفة خامسة لمقياس OCAQ ويرى أنه غالباً ما يتم إهمالها بالرغم من أنها أحد الطرق التي تحقق بها المنظمات أهدافها، ولها أهمية خاصة. كما أشارا أن جميع الوظائف السابقة الذكر هي داعمة (أو معوقة في بعض المنظمات) بالقيم والمعتقدات التي يتشاركها أعضاء المنظمة. وهذه القيم والمعتقدات تشكل قوى قوية لفعالية المنظمة - أو لفشلها. ومع ذلك، فهي في أغلب الأحيان غير معلنة وغير مذكورة. وأوضحا كيف لتلك القيم والمعتقدات المجردة أن تكون عاملاً مؤثراً في فشل ونجاح الأداء التنظيمي من خلال الوظائف الخمس، كالتالي:

١. إدارة التغيير: بسبب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السريعة، وباعتبار أن المنظمات "أنظمة مفتوحة" باتت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها والتعامل معها بفعالية؛ أمراً محتوماً. فالاعتقاد بأن العضو في المنظمة قادر على التأثير على البيئة (سواء كان هذا الاعتقاد مبرراً حقاً أم لا) فإنه يدعم إدارة التغيير بشكل فعال. والعكس صحيح أيضاً: الاعتقاد بأنه من المستحيل إحداث أي تأثير على البيئة من المرجح أن يعيق الإدارة الفعالة للتغيير، لأن الأفراد الذين يعتقدون أنهم لا يستطيعون إحداث تأثير كبير على بيئتهم ربما لن يقضوا الكثير من الوقت أو الطاقة في محاولة القيام بذلك. ويقيم المحور الأول من OCAQ الدرجة التي يرى بها المستجيبون أن المنظمة فعالة في التكيف مع التغيير وإدارته. وتضم ستة أسئلة تصف إدارة التغيير هي:

1. يتسم الموظفون بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات ضرورية.
 2. يشعر الموظفون أن معظم التغيير ناتج عن ضغوط مفروضة من الإدارة العليا في العمل. *
 3. لدى الموظفين فكرة واضحة عن سبب التغيير وكيفية القيام به.
 4. يعتقد الموظفون أن التغيير التنظيمي يحدث بسرعة كبيرة ويسبب اضطرابات عديدة. *
 5. يعتقد الموظفون أن أفكارهم ومشاركتهم تأثير على مكان عملهم.
 6. يعتقد الموظفون أن الجامعة تهتم وتراعي مخاوفهم وقلقهم خلال فترات التغيير.
٢. تحقيق الأهداف: أن التركيز الواضح على هدف صريح له علاقة قوية للغاية بالنجاح والإنجاز الفعلي. كما يسهل تحقيق الهدف عندما تكون أهداف أعضاء المنظمة متوافقة مع بعضها البعض ومع الأهداف العامة للمنظمة.

قيم الحاجة إلى الإنجاز من القيم التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وهذا يعني أنه عندما يتقاسم أعضاء المنظمة الاعتقاد بأنه من المهم القيام بالإنجاز، فإن هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وقد أظهرت الكثير من الأبحاث الأساسية والتطبيقية أن الأداء يكون أفضل عندما يكون لدى الناس "حاجة" إلى الإنجاز. وهناك قيمة إيجابية أخرى هي الاستمرار في التحسين المستمر.

ويتم قياس وظيفة تحقيق الهدف من خلال المحور الثاني من OCAQ، والذي يطلب من المستجيبين وصف درجة فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف، من خلال درجة وجود أهداف مشتركة ومتوافقة، وقيم عمل تعمل على تحسين وتحقيق أهداف المنظمة. وتتمثل في ست عبارات، هي:

1. يمتلك الموظفون و فرق العمل أهداف محددة بوضوح تتماشى مع أهداف ورسالة الجامعة
 2. في الغالب يعتقد الموظفون و فرق العمل بأنه يُطلب منهم تحقيق أهداف غير قابلة للتحقيق. *
 3. يتم تقييم ومكافأة الموظفون و فريق العمل في ضوء كفاءتهم في إنجاز الأهداف.
 4. يشارك الموظفون و فرق العمل في عملية وضع الأهداف.
 5. نواصل توسيع أهدافنا لتحقيق التحسين المستمر والتطور.
 6. غالبا تتعارض أهداف الموظفون مع أهداف فرق العمل ومجالات العمل. *
٣. تنسيق العمل الجماعي: إن بقاء المنظمة لوقت طويل يتوقف على مدى ارتباط جهود الأفراد والمجموعات داخل المنظمة معًا وتنسيقها وتسلسلها بحيث تتناسب جهود عمل الأفراد مع بعضها بشكل فعال.
- ويقيم المحور الثالث من مقياس OCAQ درجة فعالية المنظمة في تنسيق عمل الأفراد والمجموعات. ويحدد هذا المحور أيضًا درجة تواجد القيمة المشتركة للتعاون. وتضمن العبارات الست التالية:
1. غالبًا ما تفتقر فرق العمل إلى السلطة اللازمة لإنجاز العمل بفعالية. *
 2. يؤمن الموظفون بالعمل الجماعي، متبعين نهج "ما الفائدة التي تعود علينا" بدلاً من "ما الفائدة التي تعود علي".
 3. يفتقر الموظفون إلى المهارات الشخصية والفنية اللازمة للعمل بفعالية ضمن فرق العمل. *
 4. يدرك الموظفون مهامهم المطلوبة منهم، ويفهمون تأثير عملهم على العمل وعلى الآخرين وعلى فرق العمل.

٥. يؤمن الموظفون بالعمل التعاوني ويفضلون التعاون على المنافسة.

6. يعمل المدراء بكافة المستويات معًا كفريق واحد لتحقيق نتائج إيجابية للجامعة.

٤. التوجه نحو العملاء: لقد قام عالم الاجتماع التنظيمي تشارلز بيررو بفحص طبيعة الأهداف التنظيمية. وقد لاحظ أنه في حين أن المنظمات غالبًا ما يكون لديها أهداف محددة للمنتج أو الخدمة - معيار للجودة أو نوع من المنتجات أو الخدمات التي تشتهر بها المنظمة - فإن السؤال الحاسم هنا هو ما إذا كانت هذه الأهداف المستمدة والمحددة داخليًا تتطابق أو تتناسب مع ما يريده العملاء أو الزبائن من المنظمة. فمهما كانت قوة الثقافة ومهما كانت جودة أداء الوظائف الأخرى، فإذا لم يكن أحد يريد ما تنتجه المنظمة أو تفعله، فلن تزدهر المنظمة على الأرجح.

يقيم المحور الرابع من OCAQ فعالية توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد وتلبية احتياجات وأهداف العملاء. ويتضمن الأسئلة التالية:

1. الأولوية لدينا هي تلبية احتياجات العملاء وحل مشاكلهم.
2. تسهم السياسات والإجراءات في تقديم الخدمة التي يطلبها ويحتاجها العملاء.
3. ينظر الموظفون غالبًا إلى أن مشاكل العملاء هي مسؤولية أشخاص آخرين. *
4. يسعى الموظفون دائمًا لاكتشاف طرق جديدة لتحسين خدمة العملاء.
5. الموظفون الذين يخدمون العملاء بشكل أفضل هم أكثر احتمالية من غيرهم من الموظفون بأن يتم تقديرهم ومكافأتهم.
6. دائما تحل أغلب مشكلات العملاء مع المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم بما ينال استحسانهم. * النتيجة العكسية

٥. القوة الثقافية: إن كل المنظمات لديها "ثقافة"، تتشكل من نمط القيم والمعتقدات التي يتقاسمها بعض أو أغلب أو كل أعضاء المنظمة. فإذا كان كل أو أغلب الأعضاء يشتركون ويتقاسمون بقوة البناء الثقافي للمنظمة فإن البناء يكون لديه القدرة على توجيه تصرفاتهم ويوفر ثبات أكبر للعمل التنظيمي، والعكس صحيح كذلك إذا كان تشاركهم ضعيفا يصبح البناء الثقافي أقل قدرة وأقل ثباتا مما يؤثر على بقاء المنظمة وفعاليتها.

كما أن الثقافة القوية تعتمد على نوع القيم والمعتقدات التي تشكل البناء الثقافي. فعندما تقوم الثقافة على قيم لا تدعم وظائف إدارة التغيير، والإنجاز التنظيمي، والتوجه نحو العملاء، والعمل الجماعي المنسق - أو عندما تعمل القيم في الواقع ضد الأداء الفعال لهذه الوظائف - فإن الثقافة "القوية" قد تعوق بقاء المنظمة.

وعليه يقيم المحور الخامس من OCAQ قوة ثقافة المنظمة، ويطلب من المستجيبين تحديد درجة اتفاق الناس على القيم. وقد يمكن أن تحصل المنظمة على تصنيف مرتفع على هذا المقياس ومنخفض على جميع المقاييس الأخرى. وهذا من شأنه أن يشير إلى الحالة الأكثر سلبية الممكنة: ثقافة تنظيمية قوية، ولكنها مفككة وظيفياً وغير فعالة. العبارات الستة التي تقيم القوة الثقافية هي:

1. الموظفين يقدرّون ويستفيدون من نقاط القوة والقدرات المميزة لدى زملائهم.
2. أهداف وأولويات العمل معروفة وواضحة لدى الجميع.
3. في بعض الأحيان يتغاضى الموظفون عن سياسات الجامعة ومبادئها في سبيل تحقيق الأهداف التشغيلية.
- * 4. غالباً ما يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بناءً على الحقائق، وليس على التصورات أو الافتراضات فقط.
5. يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول ما يحدث في الجامعة والأسباب وراء ذلك.
6. يؤمن الجميع بمجموعة من القيم المشتركة حول كيفية التعاون لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى الأهداف المتبادلة.

وقد تم تصميم الاستبيان بشكل يعتمد على التقرير الذاتي يجب عنه المستجيب حسب درجة الموافقة والانطباق عليه وعلى بيئة العمل وفقاً لقياس ليكرت الخماسي من (١- إلى ٥) تمثل (٥) درجة مرتفعة جداً و (١) درجة منخفضة جداً، لجميع مفردات المقياس ما عدا العبارات التي بجانبها علامة نجمة (*) كما تم الإشارة إليها أعلاه، ستصح بشكل معكوس. وتم تحديد فئات مقياس أداة الدراسة كالتالي:

بدرجة مرتفعة جداً	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
4.21 - 5	3.41 - 4.20	2.61 - 3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.80

الموافقة الأخلاقية للأداة:

وقد حصلت الدراسة على الموافقة الأخلاقية لتطبيق الاستبيان من لجنة أخلاقيات الأبحاث العلمية والطبية بجامعة جدة، برقم طلب (UJ-REC-297).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

بداية تم ترجمة النسخة الأصلية للاستبيان من قبل الباحثة وعرضها على أربعة متخصصين من علم الاجتماع وإدارة الأعمال وبعد إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم في تعديل صياغة بعض العبارات، تم ترجمة النسخة المعربة المحكمة والمعدلة إلى نسخة إنجليزية وعرضها على مترجم متخصص وبعد مقارنة النسختين للتحقق من التكافؤ اللغوي والمفاهيمي تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها. وتم التحقق من خلال:

١. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

قامت الباحثة بحساب صدق الأداة وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد بحساب معاملات الارتباط لأبعاد الأداة مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة.

أ - صدق البناء الداخلي لفقرات ابعاد الاداة مع الدرجة الكلية لكل بعد.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين الفقرة والبعد التي تنتمي إليه

إدارة التغيير		تحقيق الاهداف		تنسيق العمل الجماعي		التوجه نحو العملاء		بناء ثقافة قوية	
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	0.643**	7	0.852**	13	0.393*	19	0.417*	25	0.773**
2	0.601**	8	0.493**	14	0.775**	20	0.737**	26	0.744**
3	0.627**	9	0.769**	15	0.429*	21	0.609**	27	0.456*
4	0.651**	10	0.446*	16	0.789**	22	0.741**	28	0.664**
5	0.816**	11	0.654**	17	0.905**	23	0.682**	29	0.776**
6	0.662**	12	0.666**	18	0.444*	24	0.737**	30	0.593**

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05،

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائية بالبعد الذي تنتمي إليه.

ب-صدق البناء الداخلي لأبعاد أداة الدراسة:

تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين البعد والدرجة الكلية للمحور.

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون
1	إدارة التغيير	6	0.913**
2	تحقيق الاهداف	6	0.871**
3	تنسيق العمل الجماعي	6	0.857**
4	التوجه نحو العملاء	6	0.898**
5	بناء ثقافة قوية	6	0.848**

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05،

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وجميعها قيم موجبة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's ALPHA)، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's ALPHA) للتأكد من ثبات الأداة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	إدارة التغيير	6	0.749
2	تحقيق الاهداف	6	0.716
3	تنسيق العمل الجماعي	6	0.721

0.736	6	التوجه نحو العملاء	4
0.754	6	بناء ثقافة قوية	5
0.931	30	الاستبيان ككل	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's ALPHA) للأداة ككل (0.931)، مما يدل على أن الأداة ككل تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

نتائج الدراسة ومناقشتها أولاً: وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية

جدول (4) وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل	الهيئة الأكاديمية	111	46.8%
	الهيئة الإدارية	126	53.2%
الجنس	ذكر	102	43.0%
	انثى	135	57.0%
سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	15	6.3%
	5-10 سنوات	43	18.1%
	10-15 سنة	69	29.1%
	15 سنة فأكثر	110	46.4%

يوضح الجدول المقدم توزيع البيانات بناءً على ثلاث فئات رئيسية: طبيعة العمل والجنس وسنوات الخبرة، وتُظهر البيانات أن هناك تقارباً بين نسبة استجابات الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية، حيث تمثل الهيئة الإدارية نسبة (53.2%)، وتليها الهيئة الأكاديمية بنسبة (46.8%). كما تمثل نسبة النساء المستجيبات (57%)، ونسبة الذكور بلغت (43%)، هذا يضمن تمثيلاً جيداً للعينة من حيث طبيعة العمل والجنس. ويظهر توزيع سنوات الخبرة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة: فالفئة الأكبر هي 15 سنة فأكثر بنسبة (46.4%) مما يدل على وجود نسبة كبيرة من أفراد العينة ذوي الخبرة الطويلة جداً، تليها فئة 10-15 سنة بنسبة (29.1%)، وفي حين أن فئة 5-10 سنوات تمثل (18.1%)، أما الفئة الأقل، فهي أقل من 5 سنوات بنسبة ضئيلة جداً تبلغ (6.3%) هذا التوزيع يشير إلى أن الجامعة تحتفظ بنسبة عالية من الموظفين ذوي الخبرة، مما قد ينعكس إيجاباً على الاستقرار والمعرفة التنظيمية، كما يعكس المشاركون ذوو الخبرة الطويلة قدرة أعلى على تقييم التغيير وتحقيق الأهداف، نظراً لما يتمتعون به من تجربة أوسع في متابعة تطور الثقافة التنظيمية.

1. إجابة السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة فعالية جامعة جدة في التكيف مع التغيرات والتعامل معها، من وجهة نظر الموظفين؟"

جدول (5) فعالية جامعة جدة في التكيف مع التغيرات والتعامل معها، من وجهة نظر أفراد العينة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتمس الموظفون بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الضرورية.	3.73	0.894	74.6%	1	عالية

2	يشعر الموظفون أن معظم التغيير ناتج عن ضغوط مفروضة من الإدارة العليا في العمل.	2.04	0.995	40.8%	6	ضعيفة
3	لدى الموظفين فكرة واضحة عن سبب التغيير وكيفية القيام به.	3.30	1.048	65.9%	3	متوسطة
4	يعتقد الموظفون أن التغيير التنظيمي يحدث بسرعة كبيرة ويسبب اضطرابات عديدة.	2.52	1.023	50.4%	5	ضعيفة
5	يعتقد الموظفون أن أفكارهم ومشاركتهم تؤثر على مكان عملهم.	3.34	1.122	66.8%	2	متوسطة
6	يعتقد الموظفون أن الجامعة تهتم وتراعي مخاوفهم وقلقهم خلال فترات التغيير.	2.77	1.171	55.4%	4	متوسطة
أ	إدارة التغيير	3.43	0.594	68.6%		عالية

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور إدارة التغيير بلغ (3.43 من 5) بنسبة مئوية (68.6%)، وهو ما يعكس درجة ممارسة عالية لإدارة التغيير داخل الجامعة من وجهة نظر الموظفين. ويشير هذا إلى أن جامعة جدة تُظهر فعالية جيدة نسبياً في التعامل مع التغيير.

وقد أظهرت الفقرة الأولى أعلى متوسط (3.73)، مما يدل على أن الموظفين يتسمون بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الضرورية، وهو مؤشر إيجابي على جاهزيتهم للتغيير. وهي بذلك تختلف مع نتائج دراسة زرعة (2015) التي أظهرت سيادة ثقافة بيروقراطية صارمة بجامعة الأميرة نورة، وتتميز بالتسلسل الهرمي والالتزام باللوائح والرقابة المستمرة، مما قد يُشير إلى جمود أكبر في التعامل مع التغيير أو الابتكار. كما تختلف مع دراسة النصور (٢٠٢١) التي أشارت إلى سيادة الثقافة الهرمية في جامعة الحدود الشمالية وقد تُشير إلى وجود تحديات محتملة في إدارة التغيير بمرونة، حيث أن الثقافات الهرمية غالباً ما تكون مقاومة للتغيير السريع وتُفضل الاستقرار والإجراءات المحددة.

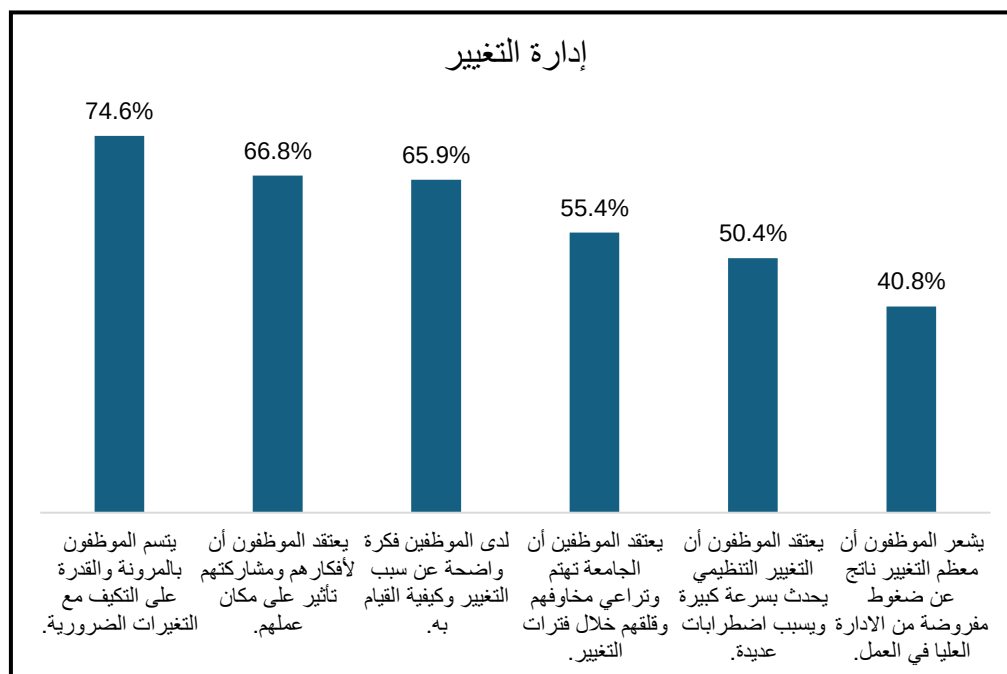
كما أبدى الموظفون عينة الدراسة درجة متوسطة من الرضا بشأن وضوح أهداف التغيير (الفقرة 3)، وشعورهم بأن مشاركتهم لها تأثير ملموس (الفقرة 5) وهي بذلك تختلف مع نتائج دراسة زرعة (2015) التي حصلت ممارسة "وضع أهداف واضحة ومحددة" على موافقة متدنية، مما يُشير إلى أن وضوح الأهداف قد يكون تحدياً في بيئة بيروقراطية، وهو ما يتناقض مع حاجة التغيير لأهداف واضحة.

ومن جهة أخرى، فإن بعض العبارات ذات الصيغة السلبية مثل الفقرة (2) "يشعر الموظفون أن معظم التغيير ناتج عن ضغوط مفروضة من الإدارة العليا"، حصلت على متوسط منخفض (2.04)، مما يعني أن الغالبية لا تتفق مع هذه العبارة، وهو مؤشر إيجابي يُظهر أن التغيير لا يُنظر إليه كمفروض من أعلى، بل قد يكون ناتجاً عن توافق أو مشاركة داخلية.

كما أن الفقرة (4)، التي تشير إلى أن "التغيير التنظيمي يحدث بسرعة كبيرة ويسبب اضطرابات عديدة"، حصلت أيضاً على درجة منخفضة (2.52)، مما يدل على أن الموظفين لا يشعرون نسبياً بأن التغيير يُدار بطريقة مربكة، وهو ما يُعزز انطباع الاستقرار النسبي في آليات التغيير بالجامعة.

ومع ذلك، فإن تقييم الموظفين لمدى مراعاة الجامعة لمخاوفهم وقلقهم أثناء التغيير (الفقرة 6) كان متوسطاً (2.77)، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التواصل والدعم خلال فترات التغيير التنظيمي.

وبشكل عام تُظهر النتائج أن جامعة جدة تتمتع بدرجة جيدة من الفعالية في إدارة التغيير، حيث يشعر الموظفون بالمرونة والمشاركة بدرجة مناسبة، كما لا يرون أن التغيير يتم بشكل مفاجئ أو ضاغط. ومع ذلك، تبقى هناك مساحة لتحسين التواصل حول التغيير، وزيادة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتقديم مزيد من الدعم خلال فترات التحول التنظيمي.



٢. إجابة السؤال الثاني الذي ينص على: "ما درجة فعالية الجامعة في تحقيق الأهداف، من وجهة نظر الموظفين؟"

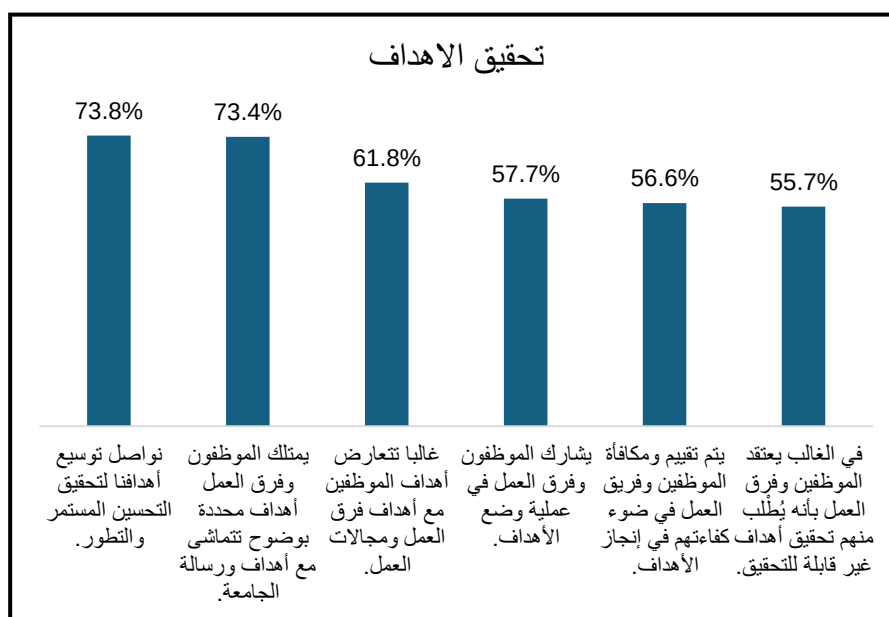
جدول (6) فعالية الجامعة في تحقيق الأهداف، من وجهة نظر أفراد العينة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
7	يملك الموظفون و فرق العمل أهداف محددة بوضوح تتماشى مع أهداف ورسالة الجامعة.	3.67	0.957	73.4%	2	عالية
8	في الغالب يعتقد الموظفون و فرق العمل بأنه يُطلب منهم تحقيق أهداف غير قابلة للتحقيق.	2.78	1.097	55.7%	6	متوسطة
9	يتم تقييم ومكافأة الموظفون و فريق العمل في ضوء كفاءتهم في إنجاز الأهداف.	2.83	1.254	56.6%	5	متوسطة
10	يشارك الموظفون و فرق العمل في عملية وضع الأهداف.	2.89	1.135	57.7%	4	متوسطة
11	نواصل توسيع أهدافنا لتحقيق التحسين المستمر والتطور.	3.69	1.002	73.8%	1	عالية
12	غالبا تتعارض أهداف الموظفون مع أهداف فرق العمل ومجالات العمل.	3.09	1.002	61.8%	3	متوسطة
ب	تحقيق الأهداف	3.20	0.609	64.0%		متوسطة

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحوّر "تحقيق الأهداف" (3.20) بنسبة مئوية بلغت (64.0%)، وهي تقع ضمن مستوى "درجة ممارسة متوسطة".

وقد حققت الفقرتان (٧) و(١١) أعلى المتوسطات، حيث عبّر الموظفون عن اتفاقهم على أن الجامعة تعمل باستمرار على توسيع أهدافها نحو التحسين والتطور (3.69)، وأن هناك درجة جيدة من وضوح الأهداف على مستوى الأفراد والفرق، وأن هذه الأهداف تتوافق مع الرؤية العامة للجامعة (3.67) وهذه مؤشرات إيجابية تعكس وضوح التوجهات الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الفقرات نتائج متوسطة تدل على وجود تحديات تنظيمية محتملة. فعلى سبيل المثال، حصلت الفقرة (10) على متوسط (2.89)، ما يدل على أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف ليست قوية بما يكفي، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على التزامهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيقها، كما قد لا يكون لدى الموظفين فهم عميق للأهداف إذا لم يشاركوا في صياغتها. كذلك أظهرت الفقرة (9) أن عملية تقييم الأداء والمكافأة بناءً على الإنجاز ليست مفعلة بدرجة عالية، مما قد يؤثر سلباً على الدافعية إذ يقل دافع الموظفين لإنجاز الأهداف إذا لم يروا ارتباطاً واضحاً بين أدائهم والمكافآت، وقد يشعر الموظفون بعدم العدالة إذا لم يتم تكريم جهودهم بشكل مناسب، كما قد لا يركز الموظفون على تحقيق الأهداف إذا لم يتم ربطها بنظام التقييم والمكافأة. أما فيما يتعلق بالعبارات ذات الصيغة السلبية، فقد جاءت الفقرة (8) "يطلب من الموظفين تحقيق أهداف غير قابلة للتحقيق" بدرجة ممارسة متوسطة (2.78)، وهي نتيجة إيجابية نسبياً، إذ أن الموظفين لا يوافقون بدرجة عالية على وجود أهداف غير واقعية. وكذلك، جاءت الفقرة (12) "تتعارض أهداف الموظفين مع أهداف فرق العمل" بمتوسط (3.09)، وهي نتيجة توحي بوجود بعض التعارض، لكنها لا تمثل غالبية الاتجاهات، ما يشير إلى ضرورة تحسين التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية لضمان الاتساق التنظيمي.



٣. إجابة السؤال الثالث الذي ينص على: "ما درجة فعالية الجامعة في تنسيق العمل الجماعي، من وجهة نظر الموظفين؟"

جدول (7) فعالية الجامعة في تنسيق العمل الجماعي، من وجهة نظر أفراد العينة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
13	غالبًا ما تفتقر فرق العمل إلى السلطة اللازمة لإنجاز العمل بفعالية.	2.76	1.069	55.1%	6	متوسطة
14	يؤمن الموظفون بالعمل الجماعي، متبعين نهج "ما الفائدة التي تعود علينا" بدلاً من "ما الفائدة التي تعود علي".	3.49	1.019	69.9%	3	عالية
15	يفتقر الموظفون إلى المهارات الشخصية والفنية اللازمة للعمل بفعالية ضمن فرق العمل.	3.18	1.032	63.6%	5	متوسطة
16	يدرك الموظفون مهامهم المطلوبة منهم، ويفهمون تأثير عملهم على العمل وعلى الآخرين وعلى فرق العمل.	3.54	1.039	70.7%	1	عالية

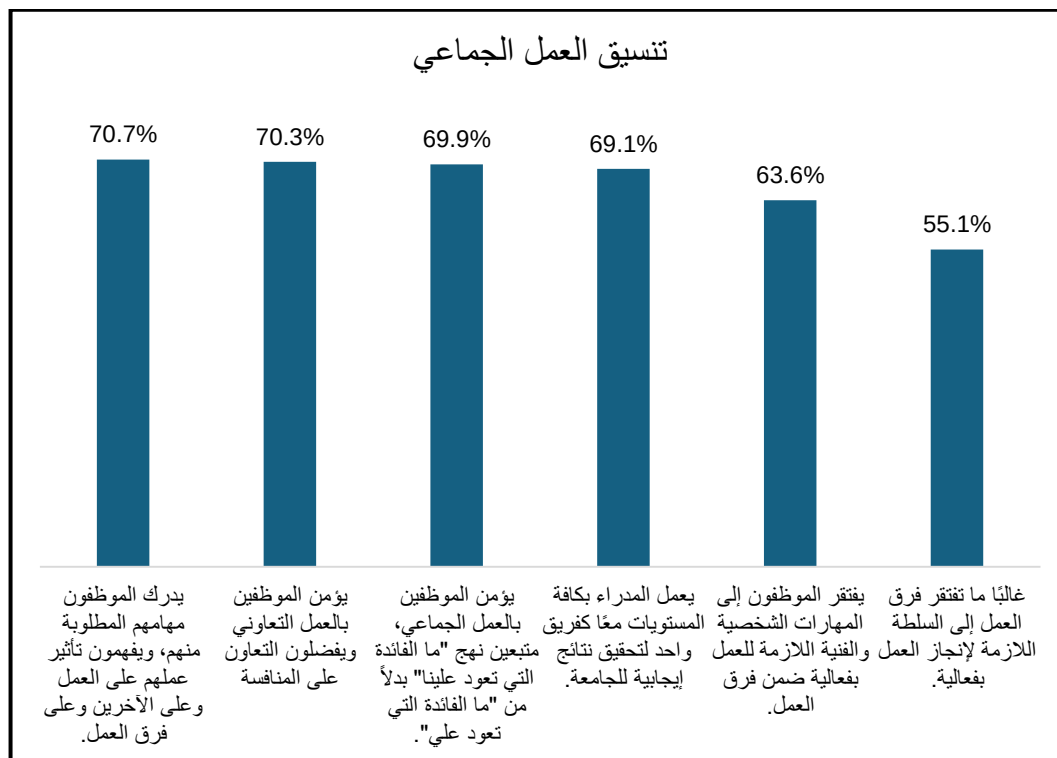
عالية	2	70.3%	1.118	3.51	يؤمن الموظفون بالعمل التعاوني ويفضلون التعاون على المنافسة	17
عالية	4	69.1%	1.071	3.46	يعمل المدراء بكافة المستويات معاً كفريق واحد لتحقيق نتائج إيجابية للجامعة.	18
متوسطة		66.9%	0.631	3.34	تنسيق العمل الجماعي	ج

تشير البيانات إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر تنسيق العمل الجماعي بلغ (3.34) من (5)، بنسبة مئوية قدرها (66.9%)، وهي تقع ضمن درجة ممارسة متوسطة. وهذا يعكس إدراكاً عاماً جيداً لفعالية التنسيق في العمل الجماعي داخل الجامعة، مع وجود بعض المجالات التي تتطلب تعزيز ومعالجة لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في العمل الجماعي.

وحققت عبارة (١٤) وعبارة (١٦) وعبارة (١٧) وعبارة (١٨) أعلى المتوسطات، وهي كالآتي: عبارة (١٦) "يدرك الموظفون مهامهم ويفهمون تأثير عملهم على الآخرين" حصلت على أعلى متوسط (3.54)، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم وعي جيد بأدوارهم وكيف يؤثر عملهم على الآخرين وعلى الأداء العام لفرق العمل والجامعة، تليها الفقرة (17) يدل على أن هناك ثقافة إيجابية تجاه التعاون داخل الجامعة. الموظفون يفضلون العمل بشكل تعاوني على التنافس، مما يمثل أساساً جيداً لبناء فرق عمل فعالة. وفقرة (14) تؤكد أن لديهم روح جماعية وروح العمل التعاوني ويركزون على المصلحة العامة للفريق والجامعة بدلاً من المصلحة الفردية. هذه نقطة قوة أخرى تدعم فعالية العمل الجماعي، وتقيم الفقرة (18) بدرجة عالية، وهو مؤشر إيجابي على الدعم التنظيمي للعمل الجماعي، يشير إلى أن الموظفين يرون أن المدراء يتعاونون ويعملون كفريق واحد. هذا التعاون الإداري مهم جداً لأنه يضع نموذجاً إيجابياً للموظفين ويعزز بيئة العمل الجماعي من الأعلى.

أما فيما يخص الفقرة (13) "غالبًا ما تفتقر فرق العمل إلى السلطة اللازمة لإنجاز العمل بفعالية" جاءت بدرجة ممارسة متوسطة (2.76)، مما يدل على أن بعض الموظفين يشعرون بوجود قيود إدارية أو بيروقراطية قد تحدّ من فاعلية فرق العمل. كذلك، جاءت الفقرة (١٥) "يفتقر الموظفون إلى المهارات الشخصية والفنية للعمل ضمن فرق العمل" بمتوسط (3.18)، وهو ما يسلط الضوء على حاجة بعض الموظفين إلى تدريب أو تطوير مهني في مهارات العمل الجماعي.

النتائج بشكل عام وفقاً لنظرية العمل تظهر أن الجانب الثقافي والسلوكي من العمل الجماعي في الجامعة إيجابي نسبياً، ولكن توجد تحديات تتعلق بالتمكين الإداري للفرق وتوفير الدعم المهني والفني اللازم لأداء الأدوار التعاونية بكفاءة أعلى.



٤. إجابة السؤال الرابع الذي ينص على: "ما درجة فعالية الجامعة في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها، من وجهة نظر الموظفين؟"

جدول (8) فعالية الجامعة في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها، من وجهة نظر أفراد العينة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
19	الأولوية لدينا هي تلبيت احتياجات العملاء وحل مشاكلهم.	3.92	1.018	78.5%	1	عالية
20	تسهم السياسات والإجراءات في تقديم الخدمة التي يطلبها ويحتاجها العملاء.	3.68	0.947	73.6%	2	عالية
21	ينظر الموظفون غالباً إلى أن مشاكل العملاء هي مسؤولية أشخاص آخرين.	2.96	1.020	59.2%	6	متوسطة
22	يسعى الموظفون دائماً لاكتشاف طرق جديدة لتحسين خدمة العملاء.	3.54	1.083	70.8%	3	عالية
23	الموظفين الذين يخدمون العملاء بشكل أفضل هم أكثر احتمالية من غيرهم من الموظفين بأن يتم تقديرهم ومكافأتهم.	3.40	1.147	67.9%	4	عالية
24	دائماً تحل أغلب مشكلات العملاء مع المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم بما ينال استحسانهم.	3.38	0.987	67.7%	5	متوسطة
د	التوجه نحو العملاء	3.49	0.697	69.9%		عالية

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحوّر "التوجه نحو العملاء (3.49) من (5)، ونسبة مئوية (69.9%)، وهي تقع في الفئة "عالية"، ما يشير إلى أن جامعة جدة تُظهر اهتماماً واضحاً بتلبية احتياجات العملاء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم من وجهة نظر موظفيها. هذه نتيجة إيجابية تعكس تركيزاً واضحاً على العملاء.

حصلت الفقرة (19) "الأولوية لدينا هي تلبية احتياجات العملاء وحل مشاكلهم" على أعلى متوسط (3.92)، مما يعكس ثقافة تنظيمية تضع العميل في صلب الاهتمام التنظيمي. هذه نقطة قوة جوهرية لثقافة تتمحور حول العملاء.

كما جاءت الفقرة (20) بدرجة عالية (3.68)، بما يدل على أن السياسات والإجراءات التنظيمية تدعم توجهات تحسين الخدمة.

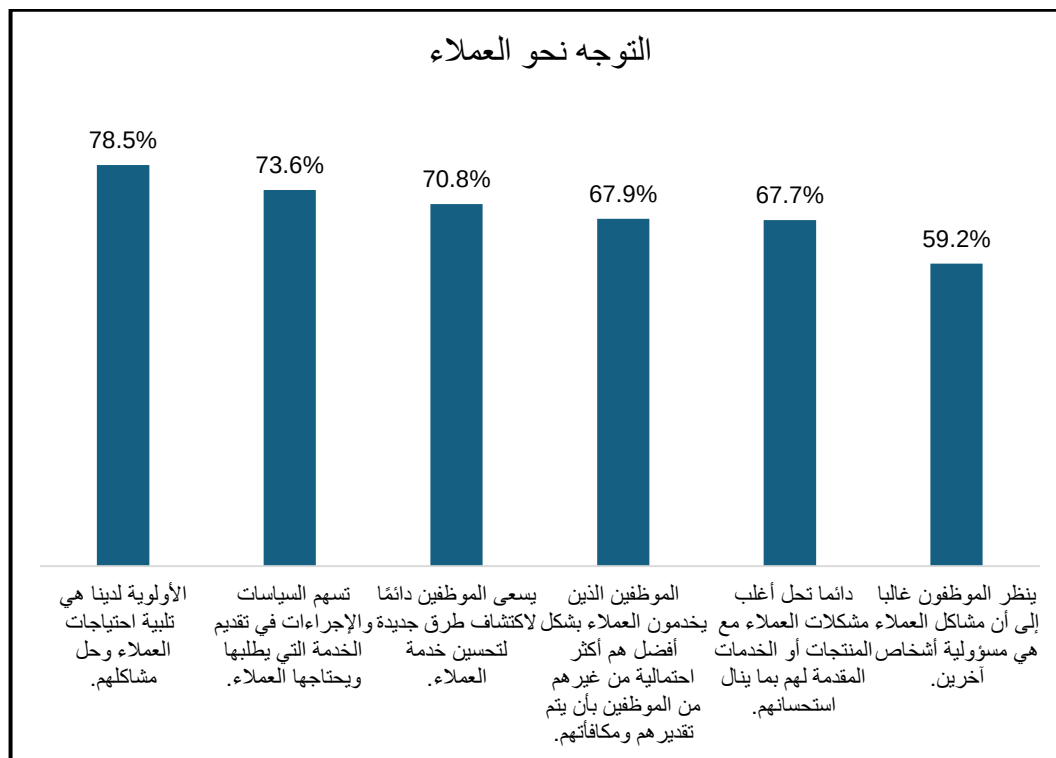
النتائج الإيجابية أيضاً انعكست في الفقرة (22) التي تؤكد وجود دافعية لدى الموظفين نحو الابتكار في خدمة العملاء، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على الالتزام بتحقيق رضا العملاء.

كما تعكس نتيجة الفقرة (23) ارتباطاً إيجابياً قوياً بين التميز في تقديم خدمة العملاء والتقدير والمكافأة وهذا يعد حافزاً مهماً للموظفين لتقديم أفضل ما لديهم في خدمة العملاء. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الباسط (٢٠٢٢) التي أشارت إلى عدم وجود تقدير للجهود المبذولة من قبل الموظفين الأكفاء.

أما بالنسبة للعبارة السلبية رقم (21) "ينظر الموظفون غالباً إلى أن مشاكل العملاء هي مسؤولية أشخاص آخرين" فقد حصلت على متوسط (2.96)، وهو ضمن درجة متوسطة، ويُعد تفسير ذلك إيجابياً نسبياً، إذ يشير إلى أن غالبية الموظفين لا يتصلون من مسؤولية حل مشكلات العملاء، مع وجود نسبة غير قليلة ربما تحتاج إلى مزيد من التوعية بثقافة المسؤولية الجماعية تجاه خدمة العميل.

كما أن الفقرة (24) جاءت بدرجة متوسطة (3.38)، مما يشير إلى أن جودة حل مشكلات العملاء، وما إذا كانت تحظى باستحسانهم، لا تزال بحاجة إلى تحسين. على الرغم من أن الأولوية هي حل المشاكل، إلا أن مستوى الرضا عن الحلول المقدمة ليس دائماً عالياً.

كما تعكس النتائج مفارقات قيمية تظهر في: التزام بخدمة العملاء بنسبة (٧٨.٥٪) مقابل تهرب إلى حد ما من المسؤولية بنسبة (٥٩.٢) وبناء على تفسير نظرية بارسونز هناك انفصال بين القيم الرسمية وبين الثقافة الفرعية في المستويات التشغيلية. كما تشير النتائج إلى أن هناك فجوة إلى حد ما في جودة الأداء وضعف التحول من التكيف إلى الإنجاز فحل المشكلات جاء بنسبة (٦٧.٧٪) والابتكار لتحسين الخدمة جاء بنسبة (٧٠.٨٪)، فالدافعية للابتكار موجودة ولكن هناك فجوة في تحويل هذا الابتكار إلى إنجازات ملموسة، مما يتطلب تعزيز التحفيز لتحويل القيم إلى ممارسات.



٥. إجابة السؤال الخامس الذي ينص على: "ما درجة فعالية الجامعة في بناء ثقافة قوية، من وجهة نظر الموظفين؟"

جدول (9) فعالية الجامعة في بناء ثقافة قوية، من وجهة نظر أفراد العينة.

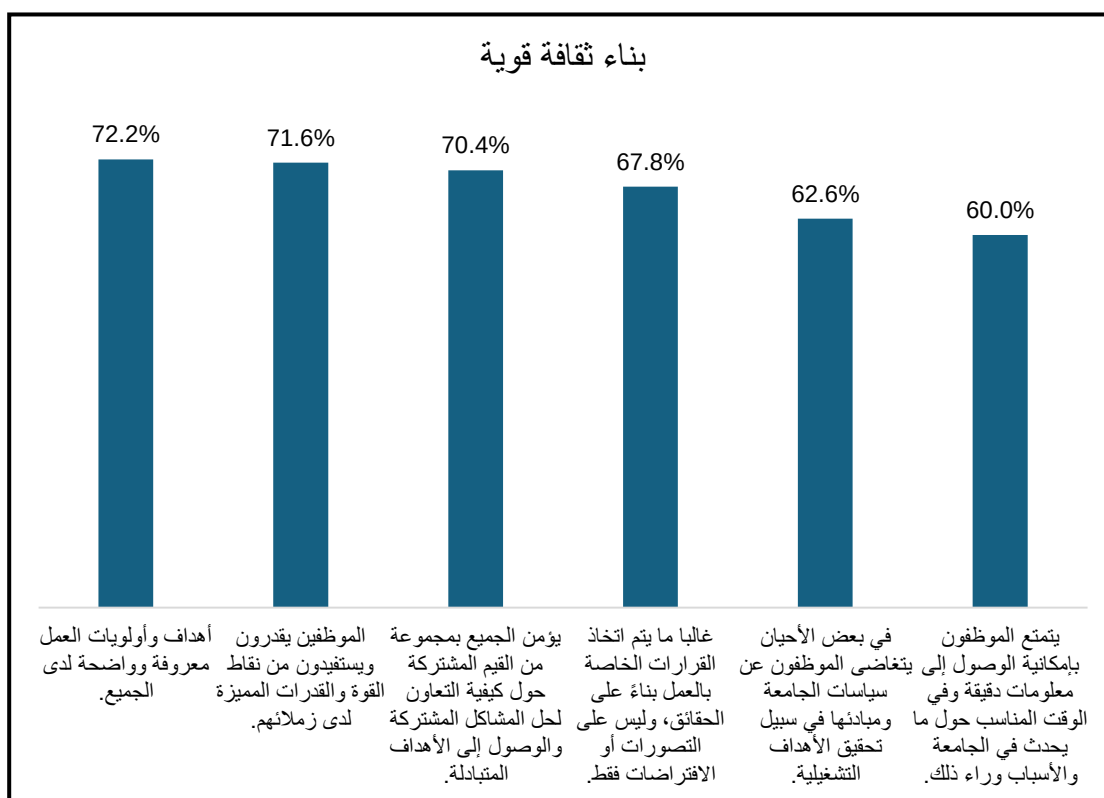
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
25	الموظفين يقدرون ويستفيدون من نقاط القوة والقدرات المميزة لدى زملائهم.	3.58	1.065	71.6%	2	عالية
26	أهداف وأولويات العمل معروفة وواضحة لدى الجميع.	3.61	1.047	72.2%	1	عالية
27	في بعض الأحيان يتغاضى الموظفون عن سياسات الجامعة ومبادئها في سبيل تحقيق الأهداف التشغيلية.	3.13	1.056	62.6%	5	متوسطة
28	غالبا ما يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بناءً على الحقائق، وليس على التصورات أو الافتراضات فقط.	3.39	1.042	67.8%	4	متوسطة
29	يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول ما يحدث في الجامعة والأسباب وراء ذلك.	3.00	1.135	60.0%	6	متوسطة
30	يؤمن الجميع بمجموعة من القيم المشتركة حول كيفية التعاون لحل المشاكل المشتركة والوصول إلى الأهداف المتبادلة.	3.52	0.950	70.4%	3	عالية
5	بناء ثقافة قوية	3.29	0.709	65.7%		متوسطة

يشير المتوسط الحسابي العام لُبعد "بناء ثقافة قوية" إلى (3.29) من (5)، بنسبة مئوية (65.7%)، وهي ضمن المستوى المتوسط، ما يدل على أن هناك ممارسات تنظيمية إيجابية موجودة، ولكنها لم ترق بعد إلى درجة عالية من التماسك أو العمق في الثقافة التنظيمية.

وقد حصلت الفقرتان (26) و(25) على أعلى متوسطات حسابية (3.61) و(3.58) على التوالي، مما يدل على وجود وضوحاً جيداً في الأهداف والأولويات داخل الجامعة. هذا يساعد على توجيه جهود الموظفين ويزيد من فهمهم لما هو مطلوب منهم. هذه نقطة قوة أساسية في الثقافة التنظيمية. كما يدل على وجود بيئة عمل تقدر التعاون وتستفيد من نقاط القوة الفردية للموظفين، هذا يعزز من العمل الجماعي ويخلق شعوراً بالتقدير والاعتماد المتبادل. كما تعزز الفقرة (30) هذه الفكرة، حيث تشير إلى وجود قيم تنظيمية مشتركة تسهم في حل المشكلات وتحقيق الأهداف..

في المقابل، كشفت العبارة السلبية (٢٧) "في بعض الأحيان يتغاضى الموظفون عن سياسات الجامعة ومبادئها في سبيل تحقيق الأهداف التشغيلية" عن تحدٍ تنظيمي، إذ بلغ متوسطها (3.13) وهي نسبة متوسطة تميل للسلبية، وهي تتفق مع ما أشارت إليه دراسة زرعة (٢٠١٥) بأن بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مما قد يشير إلى ضغط تشغيلي قد يدفع بعض الموظفين لتجاوز المبادئ التنظيمية في سبيل تحقيق نتائج قصيرة الأجل. وهذه الظاهرة إن وجدت في تنظيم ما تضعف الالتزام بثقافة تنظيمية راسخة.

وجاءت عبارة (٢٨) "غالبا ما يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بناءً على الحقائق، وليس على التصورات أو الافتراضات فقط." بمتوسط (3.39) ضمن فئة الممارسة المتوسطة يشير إلى أن اتخاذ القرارات لا يعتمد دائماً بشكل كافٍ على الحقائق والبيانات. هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات الأكثر فعالية أو كفاءة. وكذلك أظهرت الفقرة (29) أن إمكانية الوصول للمعلومات الدقيقة والشفافة في الوقت المناسب لا تزال متواضعة بمتوسط (3.00)، وهو ما يؤثر سلباً على التواصل التنظيمي ويحد من بناء الثقة داخل المنظمة. هذه الفقرة هي الأقل تقييماً، وتعتبر ذات طبيعة سلبية، مما قد ينتج عنها صعوبة فهم الأسباب وراء القرارات والتغييرات وبالتالي يؤثر سلباً على التزام الموظفين إذ يقل التزام الموظفين بما لا يفهمونه. كما يؤثر على النمو التنظيمي إذ يحد من قدرة الموظفين على المساهمة بفعالية إذا لم يكونوا على اطلاع.



إجابة السؤال العام للدراسة

- تقييم وظائف الثقافة التنظيمية في جامعة جدة والمتمثلة في: (إدارة التغيير - تحقيق الأهداف - تنسيق العمل الجماعي - التوجه نحو العملاء - بناء ثقافة قوية) من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (10) تقييم وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة على مستوى المحاور

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
1	إدارة التغيير	3.43	0.594	68.6%	2	عالية
2	تحقيق الأهداف	3.20	0.609	64.0%	5	متوسطة
3	تنسيق العمل الجماعي	3.34	0.631	66.9%	3	متوسطة
4	التوجه نحو العملاء	3.49	0.697	69.9%	1	عالية
5	بناء ثقافة قوية	3.29	0.709	65.7%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	0.584	65.9%		متوسطة

تظهر الدرجة الكلية في الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية في جامعة جدة لجميع الأبعاد المشار إليها تمارس بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الكلي (3.30) من 5، وهي تتفق مع دراسة عبد الباسط (2022) وتختلف مع دراسة رباب (2022) التي حصلت على درجة مرتفعة.

ويعكس الجدول وجود درجة ممارسة عالية في إدارة التغيير، والتركيز على العملاء مع وجود تحديات إلى حد ما في تحقيق الأهداف وبناء الثقافة القوية.

وتشير نتيجة بعد إدارة التغيير (متوسط 3.43) والتوجه نحو العملاء (متوسط 3.49) فعالية عالية في النظام وتدل على قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات وتلبية احتياجات العملاء. ووفقاً لنظرية بارسونز، فإن قدرة المنظمة على التكيف والتغيير تعكس صحتها كجزء من النظام الاجتماعي الأوسع. وإشارة إلى نتائج دراسة العريفي و Gangwani لـ " وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد الثقافة التنظيمية" فهو يدعم الفكرة بأن الممارسة المرتفعة في بعد إدارة التغيير، وبعد التوجه نحو العملاء يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد الأخرى. وكذلك هذه النتائج تتفق مع ما أكدته دراسة (Lapiņa, Kairiša & Aramina 2015) التي شددت على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي يمهّد الطريق ل إدارة الجودة الشاملة ويدعم التطوير المستمر للمؤسسات التعليمية. إن تركيز الجامعة على هذه الأبعاد يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز جودة الخدمات والتكيف مع المتغيرات، وهي عناصر محورية لتمييز الجامعة واستدامتها.

ونائج بعد تحقيق الأهداف (متوسط 3.20) وبعد تنسيق العمل الجماعي (متوسط 3.34) وبعد بناء ثقافة قوية (متوسط 3.29) تشير إلى أداء متوسط، مما يعني أن هناك حاجة لتحسين التنسيق وتعزيز الأهداف المشتركة. ووفقاً لنظرية بارسونز فإن فعالية المنظمة تتطلب توازناً وتكاملاً بين هذه الوظائف لضمان استقرارها وقدرتها على تحقيق غاياتها.

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة لدى أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات التالية: (طبيعة العمل - الجنس - عدد سنوات الخبرة)؟

1. طباعة العمل

جدول (11) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في فعالية وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة لدى أفراد عينة الدراسة وفق طباعة العمل.

الابعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	الهيئة الأكاديمية	111	3.31	0.544	2.999	0.003
	الهيئة الإدارية	126	3.54	0.617		
تحقيق الاهداف	الهيئة الأكاديمية	111	3.04	0.467	3.986	0.000
	الهيئة الإدارية	126	3.34	0.680		
تنسيق العمل الجماعي	الهيئة الأكاديمية	111	3.19	0.561	3.635	0.000
	الهيئة الإدارية	126	3.48	0.658		
التوجه نحو العملاء	الهيئة الأكاديمية	111	3.32	0.691	3.713	0.000
	الهيئة الإدارية	126	3.65	0.669		
بناء ثقافة قوية	الهيئة الأكاديمية	111	3.17	0.770	2.414	0.017
	الهيئة الإدارية	126	3.39	0.636		
الدرجة الكلية	الهيئة الأكاديمية	111	3.15	0.601	3.636	0.000
	الهيئة الإدارية	126	3.42	0.540		

تشير نتائج اختبار "ت" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين مجموعتي الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية في جميع الأبعاد الخمسة لوظائف الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الدرجة الكلية. الهيئة الإدارية سجلت متوسطات أعلى في جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن أفراد الهيئة الإدارية يميلون إلى تقييم وظائف الثقافة التنظيمية في جامعة جدة بشكل أكثر إيجابية مقارنة بأعضاء الهيئة الأكاديمية، وقد يفسر هذا بأن الهيئة الإدارية أكثر ارتباطاً بالإجراءات التنظيمية من خلال ممارستها اليومية الإدارية والتنفيذية، وأكثر انخراطاً في الأنشطة المرتبطة مباشرة بثقافة التنظيم (كالإجراءات والاتصال) وفي المقابل، قد تكون توقعات الهيئة الأكاديمية أعلى فيما يخص عناصر الثقافة التنظيمية، بحكم طبيعة مهامهم الأكاديمية التي تتطلب قدرًا أكبر من المرونة والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار.

٢. الجنس

جدول (12) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في فعالية وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الابعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	ذكر	102	3.39	0.602	0.792	0.429
	انثى	135	3.46	0.588		
تحقيق الاهداف	ذكر	102	3.17	0.663	0.669	0.504
	انثى	135	3.22	0.566		
تنسيق العمل الجماعي	ذكر	102	3.34	0.662	0.016	0.987
	انثى	135	3.34	0.609		
التوجه نحو العملاء	ذكر	102	3.48	0.740	0.362	0.718
	انثى	135	3.51	0.666		
بناء ثقافة قوية	ذكر	102	3.30	0.733	0.228	0.820

		0.693	3.28	135	انثى	
0.654	0.449	0.622	3.28	102	ذكر	الدرجة الكلية
		0.554	3.31	135	انثى	

تظهر بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والإناث في إدراكهم لجميع أبعاد وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة. ويشير ذلك إلى تجانس في الإدراك التنظيمي بين الجنسين، وتعكس هذه النتيجة أن السياسات والممارسات التنظيمية في الجامعة تُطبق بشكل متوازن ومتساو وعادل على جميع الموظفين بغض النظر عن الجنس.

٣. سنوات الخبرة

جدول (13) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في فعالية وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة لدى أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة.

الابعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	كروسكال واليس	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	أقل من (٥) سنوات	15	3.36	0.684	2.24	0.104	6.171	0.084
	5- 10 سنوات	43	3.23	0.513				
	10- 15 سنة	69	3.48	0.626				
	15 سنة فأكثر	110	3.48	0.580				
تحقيق الاهداف	أقل من (٥) سنوات	15	3.11	0.786	1.22	0.256	4.053	0.305
	5- 10 سنوات	43	3.06	0.507				
	10- 15 سنة	69	3.21	0.675				
	15 سنة فأكثر	110	3.26	0.572				
تنسيق العمل الجماعي	أقل من (٥) سنوات	15	3.14	0.698	4.03	0.005	12.733	0.008
	5- 10 سنوات	43	3.09	0.535				
	10- 15 سنة	69	3.37	0.645				
	15 سنة فأكثر	110	3.45	0.621				
التوجه نحو العملاء	أقل من (٥) سنوات	15	3.33	0.794	2.02	0.111	6.019	0.112
	5- 10 سنوات	43	3.31	0.651				
	10- 15 سنة	69	3.49	0.700				
	15 سنة فأكثر	110	3.59	0.690				
بناء ثقافة قوية	أقل من (٥) سنوات	15	3.19	0.819	0.58	0.796	1.021	0.626
	5- 10 سنوات	43	3.19	0.797				
	10- 15 سنة	69	3.29	0.640				
	15 سنة فأكثر	110	3.34	0.703				
الدرجة الكلية	أقل من (٥) سنوات	15	3.18	0.629	1.05	0.675	1.533	0.371
	5- 10 سنوات	43	3.18	0.639				
	10- 15 سنة	69	3.34	0.508				
	15 سنة فأكثر	110	3.33	0.599				

البُعد الوحيد الذي أظهر فرقا ذو دلالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة هو: تنسيق العمل الجماعي، إذ جاءت الدلالة في كل من اختبار (0.008) ANOVA واختبار كروسكال واليس (0.005) لصالح من لديهم خبرة

أطول، وقد يعود إلى قدرتهم على تجاوز الخلافات والمشكلات عبر خبراتهم التراكمية وإلى إدراكهم العميق للهيكل التنظيمي وأساليب التعاون.

• التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية تم صياغة عدد من التوصيات التالية:
1. إجراء دراسات لتقييم فعالية قنوات الاتصال المستخدمة أثناء عمليات التغيير، وتحديد الأساليب الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.
 2. المراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء والمكافآت لضمان ارتباطه بشكل واضح بالأهداف المحددة.
 3. ربط المكافآت بالإنجازات الفردية والجماعية، مما يعزز الدافعية لدى الموظفين.
 4. تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على تحقيق النتائج، حيث يتم الاحتفال بالإنجازات وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين.
 5. تطوير منصات رقمية تتيح للموظفين الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بالأهداف والخطط الاستراتيجية، مما يعزز من فهمهم ودعمهم للأهداف المحددة.
 6. تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى تحسين المهارات الناعمة للموظفين، بما في ذلك مهارات التواصل، العمل الجماعي، وحل المشكلات.
 7. تطوير نظام لتقييم أداء الفرق بشكل دوري، يُمكن من قياس فعالية التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق. يمكن استخدام نتائج هذه التقييمات لتحديد مجالات التحسين.
 8. إنشاء منصات رقمية لتعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة، مما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات ويساعد في إزالة الحواجز بين الأقسام.
 9. إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى رضا الموظفين عن أداء فرق العمل، ودرجة تمكينهم واحتياجاتهم التدريبية.
 10. تنظيم فعاليات جماعية لتعزيز الروح الجماعية والولاء والانتماء للجامعة.
 11. إطلاق منصة داخلية (سواء كانت افتراضية أو اجتماعات دورية) لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية لتحسين خدمة العملاء، وتكون هناك عملية واضحة لتقييم هذه الأفكار وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.
 12. ربط التقدير والمكافأة ليس فقط بالتميز في تقديم الخدمة اليومية، بل أيضاً بالابتكار في حل المشكلات وتحسين تجربة العميل.
 13. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الوسطى والمشرفين، تهدف إلى تعزيز قدرتهم على تأصيل الثقافة التنظيمية المرغوبة، بما في ذلك ثقافة التوجه المتميز لخدمة العملاء ضمن فرق عملهم.
 14. التأكد من أن أنظمة تقييم الأداء والحوافز تتماشى بشكل كامل مع القيم المعلنة للجامعة، وخاصة فيما يتعلق بخدمة العملاء، لضمان مكافأة السلوكيات المرغوبة.

المراجع

1. أحمد، سماح. (2016). المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة المنصورة.
2. الصباب، أحمد ، ودياب، عبد الحميد، وميمني، خالد، وحبيب، شكيل. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديث. (ط.٥) خوارزم العلمية.
3. امينة، قواسم، و جمية. (2024). بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة ابن خلدون- تيارت، الجزائر.
4. بلغمري، مولاي ابراهيم، وكوديد، سفيان، و خلدون، يوسف. (2022). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية. مجلة التنوع الاقتصادي، 116-127.3 (1)،
<https://2u.pw/VZr3g> (2024).
5. جامعة جدة. (2024). <https://2u.pw/HHtVV> (2025).
6. جامعة الملك عبد العزيز. (200٧) <https://www.kau.edu.sa/Content-0-AR-827>.
7. حشيش، صفوت. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة. مجلة بحوث التربية الرياضية، 1-34.67 (128).
8. زرعة، سوسن محمد. (2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (164 جزء 2) 811-884 .
9. شربال، مصطفى. (2021). مفهوم القيم في الفلسفة والعلوم. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 519-537.4 (4).
10. شلهوب، طرفة ناصر. (2021). التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. العلوم التربوية، 457-496.29 (2).
11. عبد الباسط، طلال خالد. (2022). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 307-330.42 (3).
12. عبد الباسط، هويدي، والزهرة، قريشي. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 58-76.6 (4).
13. عبد الحميد، رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 50-72.1 (1).
14. عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام، و السكيتي، محمد ابراهيم. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 11-41.6 (2).
15. عسيري، أحمد سعيد، و العتيبي، بدر جويعد. (2021). متطلبات تحوّل الجامعات السعودية للرأسمالية الأكاديمية تحقيقاً للقدرة التنافسية العالمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 210-257.15 (8).
16. عكاظ. (2018، أبريل ٢٠) <https://www.okaz.com.sa/local/na/1634164>.
17. العلياني، غرم الله دخیل الله. (2022). ملازمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة 2030 (جامعة بيشة أنموذجاً). مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 85 (1)، 578-678.
18. فودة، عبدالله جاد. (2007). الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي. بصائر المعرفة.
19. كحلي، نصيحة، وعبد الله، أمينة. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية. (رسالة ماجستير). جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
20. العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. محمد، جبوري، ومحمد أبو صلاح عبد اللطيف. (2019). قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، 100-122.3 (1)،
22. مساعده، ماجد. (2018). السلوك التنظيمي (ط. 2). دار المسيرة.

- 2 4 . المريخي، غنام هزاع. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، 23، 41-86، (9)
- 2 5 . النصير، يوسف محمد. (2021). الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. دراسات، العلوم التربوية، 48، 546-555، (2)
- 2 6 . هلال، محمد سعيد. (2021). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية. مجلة الإدارة التربوية، 29، 248-336
- 2 7 . الربيعي، حاكم محسن، والنوري، عبدالسلام علي، وحسين، عبد الوهاب. (2017). إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4، 147-163، (3)
- 2 8 . Becher, T., & Trowler, P. (2001). Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines. McGraw-Hill Education, UK.
- 2 9 . Engwall, L. (2008). The university: A multinational corporation. In *The university in the market* (pp. 9-21).
- 3 0 . Gangwani, S., & Alarifi, G. (2021). Organizational culture assessment of a Saudi public university: Evidence from Princess Nourah Bint Abdulrahman University. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-13.
- 3 1 . Izadi, A., Mohammadi, M., Nasekhian, S., & Memar, S. (2020). Structural functionalism, social sustainability and the historic environment: A role for theory in urban regeneration. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 11(2-3), 158-180.
- 3 2 . Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2, 1055953.
- 3 3 . Kotter, J., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- 3 4 . Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- 3 5 . Lin, L. (2020). An evaluation system and its model for educational competitiveness of universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(11), 188-201.
- 3 6 . Lv, Y., Wu, M., & Shouse, R. C. (2022). Impact of organizational culture, occupational commitment and industry-academy cooperation on vocational education in China: Cross-sectional Hierarchical Linear Modeling analysis. *PloS One*, 17(2), e0264345.
- 3 7 . Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Law and Governance*, 5(2), 1-12. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i2.180>
- 3 8 . Ormerod, R. (2020). The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the relevance for OR. *Journal of the Operational Research Society*, 71(12), 1873-1899.
- 3 9 . Parsons, T. (1967). *Sociological theory and modern society*. Free Press.
- 4 0 . Ritzer, G. (1992). *Sociological theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- 4 1 . Sawner, T. E. (2000). An empirical investigation of the relationship between organizational culture and organizational performance in a large public sector organization [Doctoral dissertation, The George Washington University].

- 4 2. Sashkin, M. & Rosenbach, W.E. (1996, 2002, 2013). Organizational Culture assessment questionnaire: Copyright under International and Pan- American Copyright Conventions.
- 4 3. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Josey-Bass.
- 4 4. Shani, A. B., & Lau, J. B. (2005). Behaviour in organizations: An experiential approach (8th ed.).
- 4 5. Tannady, H., & Budi, I. S. K. (2023). The influence of organization culture, work environment and leadership on performance of fulltime lecturer (Case study of private higher education institution which supported by corporate). Journal on Education, 5(4), 13020-13025.
- 4 6. Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
- 4 7. You, K. W. (2020). Differences in an organization's cultural functions between high and low-performance university soccer teams. Sport Mont, 18(3).