



جامعة إب مجلة الباحث الجامعي



بناء مقياس للثقافة التنظيمية للجامعات اليمنية (جامعة إب نموذجاً)

محمد أحمد لطف الجوفي

قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

المخلص :

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية من خلال تحديد المعايير الكمية للمقياس، وكذلك استخراج القيم السيكمترية الخاصة به.

وفي ضوء الأدب النظري بما تضمنه من دراسات وأبحاث علمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، أعتمد الباحث على المدخل الكمي والذي يتخذ من أدوات القياس وأهمها الاستبيان، أداة مناسبة لقياس الثقافة التنظيمية على مختلف المنظمات سيما التعليمية منها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، وتحدد مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في كليات جامعة إب، كما تحددت عينة الدراسة بالعينات الاستطلاعية، وبعد عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، كان من أهم النتائج ما يلي :

- وجود ارتباط قوي بين القيم الارتباطية لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وهذا ما يؤكد صدق بناء المقياس.
 - وجود ارتباط قوي بين القيم الارتباطية لكل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس وهذا ما يؤكد صدق المحك الداخلي للمقياس.
 - وجود ارتباط بين الفقرات ذات القيم الارتباطية العليا، والفقرات ذات القيم الارتباطية الدنيا، وهذا ما يؤكد الصدق التمييزي لفقرات المقياس.
 - حظيت قيم معاملات الثبات للمقياس من خلال الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية بقيم عالية جداً وفقاً لمعادلة R- person, Sparman-Brawn, Gentman, and Alpha- Cronbach، وهذا ما يؤكد قيم الصدق المختلفة للمقياس المشار إليها سابقاً.
- وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات.

المقدمة:

ولعل غياب مقياس علمي مقنن للثقافة التنظيمية للجامعات اليمنية، يعد الدافع والباعث الحقيقي لإجراء هذه الدراسة.

الإطار العام للبحث:**أولاً: مشكلة الدراسة:-**

لم تعد ثقافة الإنسان اليوم، كما كانت عليه في الأمس قضية فكرية، تتضمن الإلمام الشامل والعميق بالظواهر المحيطة به فحسب، بل أضحت اليوم قضية اقتصادية وسياسية واجتماعية، تتأثر بالبيئات التنظيمية، والسياسات والاستراتيجيات التنموية، وبمجموع الحريات، وفقاً لتعدد مجالات النشاط البشري، علاوة على ذلك تأثرها بالمستجدات العالمية التي تجاوزت الحدود والقيود، بفعل ثورات الاتصال الجارية في العالم، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، 53).

ولما كانت الثقافة التنظيمية هي انعكاس طبيعي لثقافة المجتمع، بما تحمله من قيم ومعتقدات وأيدولوجيات، فضلاً عن مستوى تطور المجتمع ورقية العلمي والحضاري، فقد تباينت الثقافات التنظيمية وتعددت، بفعل تباين وتعدد ثقافات المجتمعات الإنسانية، (الكواز وضالع، 2012، 269).

وتشير أدبيات الثقافة التنظيمية، بأن منظمات المجال الواحد في إطار المجتمع الواحد، قد تتباين وتختلف فيما بينها، من حيث مستوى أدائها وفاعلية وظائفها، فهناك منظمات قوية وأخرى دون ذلك، أو منظمات ذات ثقافة إيجابية وأخرى، على العكس منها، على الرغم من واحدية مصادرها، (العطوي والشياني، 2010، 44).

إلا أن الثابت في هذا السياق، ووفقاً لنتائج الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت بهذا الشأن، تؤكد على وجود علاقة ارتباطية قوية بين نجاح المنظمة والقيم السائدة فيها، وإن مدى تمثل الأعضاء العاملين في المنظمة بالمكون الثقافي لها، بقدر

ما يعكس مستوى انجازاتهم والارتقاء بمستوى خدماتهم، وهم أيضاً يتطلعون بمنظمتهم إلى التطور والتميز والاستمرارية، (أوبكر وطه، 2005، 141).

- ولما كانت الثقافة التنظيمية متعددة، بتعدد ثقافات المجتمعات الإنسانية، ومتباينة ضمن المجال الوظيفي الواحد في إطار المجتمع الواحد، فإن ذلك يقودنا بالنتيجة إلى إن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم معقد التركيب في بناءه، وبالتالي فقد تعذر على العلماء الباحثين التنظيميين الوصول إلى تعريف محدد وواضح لذلك المفهوم، مما جعل منه مفهوماً من الصعب قياسه، (Newstrom and Dawis, 1993).

- وعلى مدى ثلاثة عقود من الدراسة والبحث، توصل العلماء والباحثون إلى إن هناك مدخلان لقياس مفهوم الثقافة التنظيمية هما: المدخل النوعي، والمدخل الكمي، ويقدر ما يوجد لكل منهما مميزات، يقدر ما يوجد لكل منهما إشكاليات، مما يجعل من قياسه قضية بحثية ليس من السهل حلها، (Kaiser and Keiner، 2007).

وفي ضوء ما سبق، وبحكم عمل الباحث في التعليم الجامعي على مدى عشرين عاماً مضت، فانه يلاحظ أن واقع العمل الوظيفي الإداري والأكاديمي في الجامعات اليمنية، يفتقر إلى المنظومة الثقافية بما فيها من قيم ومبادئ حضارية وإنسانية وافتراضات وفهم مشترك للارتقاء بالوظيفة العامة، لاسيما بالمؤسسات المجتمعية الأرقى وهي الجامعات، بوصفها منظمات صانعة للثقافة والفكر ومنتجة له، وإن جل الممارسات الوظيفية الإدارية والأكاديمية التي يمارسها، الأفراد العاملين في الجامعات اليمنية، إنما تمثل مستوى الوعي بمسؤولياتهم الوظيفية، وهو في حد ذاته مؤشر قوي عن مدى أدراكات الأفراد العاملين لمتطلبات أدوارهم الوظيفية، بعيداً عن أي أطر مرجعية رسمية

والجامعات من أهم المنظمات المجتمعية الفاعلة، إذ تعمل الثقافة التنظيمية على تكريس قيم العمل التي تشكل العلاقات الداخلية للعاملين فيها، وهذه العلاقات تنعكس على شكل سلوك تنظيمي يجعل من هذه الجامعة أو تلك منظمات تنموية، تتميز عن سائر منظمات المجتمع الأخرى، وهذا لا يتحقق إلا من خلال ترسيخ القيم الوظيفية كمعتقدات ثابتة، تترجم بسلوك وظيفي قائم على الالتزام الذاتي للعاملين، ومن ثم الارتقاء بمستوى أداءهم الوظيفي على مختلف المستويات، (العطوى والشياني، 2010، 38).

وفي هذا السياق تتطلع الجامعات اليمنية، بجهود متواصلة إلى تحقيق التطور والتقدم بوظائفها المختلفة والتي من شأنها مواكبة التطورات العلمية والأكاديمية التي تتقدم يوماً بعد يوم، وضمن توجهات رسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد عمدت جامعاتنا الحكومية، سيما جامعة إب، مكان الدراسة الحالية إلى إعداد استراتيجيتها الخاصة بها في التطوير، وتلي ذلك تباعاً إقامة العديد من الدورات وورش العمل والتي من شأنها تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، ضمن محددات وإجراءات تتسق مع مؤشرات ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي العالمية، وبما يتواءم مع واقع الإمكانيات للجامعات اليمنية، البشرية والمادية، وهذا لا يتحقق إلا ضمن ثقافة تنظيمية قوية محددة وواضحة، تشمل جميع مكونات العمل الوظيفي، وضمن قوى تنظيمية تعمل في الجامعة من خلال فهم واستيعاب كل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يمكنهم من ترجمتها إلى سلوك تنظيمي إيجابي على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

مما سبق فإن أهمية الدراسة الحالية تتجلى بالآتي:

- افتقار الجامعات اليمنية إلى مقياس مقنن لقياس ثقافتها التنظيمية.

تعكس طبيعة ثقافة الجامعة كمنظمة نخوية اجتماعية حضارية.

وهذا ما دفع الباحث إلى القيام بإجراء دراسته الحالية الموسومة بـ: بناء مقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

ثانياً: أهمية الدراسة :-

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الثقافة التنظيمية وأهمية قياسها، إذ تعد عنصراً رئيساً في تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين في أي منظمة كانت خدمة أم إنتاجية، (القريوتي، 2000، 150).

فالثقافة التنظيمية تقوم بدور حيوي وأساسي هام في المنظمات، فهي تمثل الوعاء الثقافي بما يحتويه من قيم ومبادئ ومثل وأيدلوجيات واتجاهات، كما إنها تؤطر المنظمات والعاملين فيها بالهوية الوطنية والمؤسسية، فضلاً عن كونها مؤشراً قوياً لمدى ارتباط العاملين بأدائهم الوظيفي، وعن مدى التزامهم بأهداف المنظمة وفاعلية رسالتها، (جيرنبرغ وبارون، 2004، 630)، وبالتالي فهي المحرك الأساس للطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة، كما تعد عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً قوياً يقود إلى انجاز الأداء وتجويده، وهذا يشيرنا إلى أهمية الإلمام الواعي بمحتوى الثقافة التنظيمية، (محمد و مرسي، 2012، 27).

- وتؤكد تلك الدراسات والأبحاث العلمية التي أجراها كل من؛ بيتر ووترمان، Peter and waterman، المشار إليهما بدراسة، شبير، (2007، 10)، بأن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية السائدة في المنظمة وفاعلية أدائها، فضلاً عن مدى التزام العاملين بمهامهم الوظيفية وإبداعاتهم في المنظمة، كما وجد الباحث بأن الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، (شبير، 2007، 10).

خامساً: مصطلحات الدراسة :-

تحددت المصطلحات العلمية للدراسة بالآتي :

1. المقياس :

- تعريف :

ماقرت وآدم، (Margaret and Adams , 1991) :-

يعرف المقياس بأنه: "المحك الذي من خلاله إصدار حكم عن المستوى الذي حقق به الفرد انجاز معين من الأداء".

- تعريف: شنوده، (2009) :-

يعرف المقياس بأنه: " معيار يتم من خلاله قياس مستوى الأداء الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه".

- التعريف الإجرائي للباحث :-

هو المحك الذي من خلاله إصدار حكم عن مستوى وطبيعة أبعاد الثقافة التنظيمية للجامعات اليمنية، والتي تضمها مقياس الدراسة الحالية.

2. الثقافة التنظيمية :

-تعريف: اشكانسي وآخرون، (Ashkanasy . 2000

et .at) :-

يعرفون الثقافة التنظيمية بأنها: " دراسة طرق العمل في المنظمة داخلياً".

- تعريف: وليام، (William , 2005) :-

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك التي يتشارك الأفراد بها سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد في عملية صنع القرار".

- التعريف الإجرائي للباحث :

منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والمسميات والوعي المشترك والتي يشترك بها الأفراد العاملين في الجامعات اليمنية، بحيث تظهر في تصرفاتهم وممارستهم الوظيفية كسلوك تنظيمي، يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية

- يمثل هذا المقياس بما يتضمنه من توصيف لأبعاد الثقافة التنظيمية مؤشراً قوياً لطبيعة الثقافة السائدة في الجامعات اليمنية، وما يجب أن تكون عليه حاضراً ومستقبلاً.

- قد تساعد هذه الدراسة على تعزيز الالتزام الوظيفي بقيم العمل نحو تحقيق أهداف ووظائف الجامعات اليمنية في سياق الولاء والانتماء الوطني.

- يتوقع الباحث بأن هذه الدراسة وما قد يتمخض عنها من نتائج، قد تساعد المعنيين في الجامعات اليمنية على الوقوف الجاد والمراجعة الحقيقية لواقع الثقافة التنظيمية، باعتبارها المحدد الرئيس لنجاح أي منظمة أو فشلها.

- تمثل هذه الدراسة وما يتمخض عنها من نتائج دافعاً قوياً للباحثين والمهتمين في الجامعات اليمنية على إجراء دراسات علمية مماثلة بهذا الشأن.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي :

- بناء مقياس للثقافة التنظيمية للجامعات اليمنية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي السابق الهدفين الفرعيين الآتين :-

1. تحديد معايير كمية لهذا المقياس.

2. استخراج قيم الشروط السيكمترية للمقياس الحالي.

رابعاً: حدود الدراسة:-

تحددت الدراسة الحالية بالآتي :

1. الحدود الموضوعية : بناء مقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

2. الحدود البشرية : القيادات الأكاديمية مثله بعمداء الكليات، و نوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

3. الحدود المكانية : كليات جامعة إب.

4. الحدود الزمانية : العام الجامعي 2013 / 2014م.

أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية، مما يجعل من ثقافة المنظمة محددًا رئيسًا لمستوى الأداء الوظيفي، (مرجع سابق، 521).

ولما كانت الثقافة التنظيمية قابلة للتطور، فإن ذلك يجعل منها مفهومًا مطاطيًا، متعدد الأبعاد معقد التركيب، وعلى مدى ثلاثة عقود مضت من الدراسة والبحث، كان من أهم ما توصل إليه العلماء والباحثون هو أن؛ القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين، هي المادة الأولية لوصف الثقافة التنظيمية، (العطوي والشيبياني، 2010، 42).

■ إشكالية تعريف الثقافة التنظيمية :-

على الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها الواضح في العمليات التنظيمية وفي سلوك العاملين، فضلاً عن كونها من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات من فشلها، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو إجماع على تعريف محدد ومقبول على نطاق واسع، (Ashkanasy, et al, 2000).

الأمر الذي دفع الباحث إلى عرض عدد من المفاهيم الجوهرية التي تحوم في صياغها حول تعريف الثقافة التنظيمية ومن هذه الصياغات هي :

1. إن الثقافة التنظيمية ؛ تمثل الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية، وهذا المفهوم يمثل دراسات الإدارة المقارنة Management comparative.

2. إن الثقافة التنظيمية ؛ تمثل منهجاً للتكيف مع الظروف والمستجدات التي تواجهها المنظمة، ويمثل هذا المفهوم دراسات ثقافة المنظمة compare culture.

3. إنها تعد نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأعضاء في المنظمة، ويمثل هذا المفهوم دراسات المعرفة التنظيمية Organization lognition.

للجامعات اليمنية، بوصفها منظمات نخوية صانعة للثقافة ومنتجة لها.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة :-

أولاً: الخلفية النظرية :-

مدخل مفاهيمي :

تعد الثقافة النسيج الاجتماعي الذي يحيط بالفرد والمجتمع، والثقافة مفهوم قديم قدم المجتمعات البشرية، يتكون من القيم والمعتقدات والاتجاهات، وهو بصفة عامة يساعد على التمييز بين فرد وآخر، ومجتمع وآخر، ومع تعدد المجتمعات الإنسانية، فقد أصبح لكل مجتمع بشري ثقافته الخاصة به، مما يجعل منها الإطار الفكري والأيدلوجي للهوية الوطنية للفرد والمجتمع، (الصاوي، 1995، 9).

لذلك فلا غرابة أن تمثل الثقافة الإنسانية مؤشراً قوياً لمستوى التفكير الإنساني الذي يسود المجتمعات والشعوب، فضلاً عن كونها تزود الفرد منا بخيارات عدة تجاه أنماط الحياة التي نتطلع إليها، (Newstrom and Davis, 1993، 520).

ومع تطور الثقافة الإنسانية، تطورت نشاطات الإنسان وفعالياته، ومن ثم تعددت مجالات الحياة البشرية، وتطورت أساليب العمل فيها، ومع تعدد وسائط الثقافة، الأسرة، المدرسة، الجامعة، المسرح... الخ، فقد أخذ الإنسان معه بقصد أو دون قصد، ما تعلمه سابقاً إلى مكان عمله وهو يحاول في سياق عمله التنظيمي (المؤسسي)، تكييف ما تعلمه سابقاً مع قيم المنظمة وأهدافها وأنظمتها وقوانينها، بحيث يتمثل فيه كسلوك تنظيمي، ليصبح جزءاً من سلوكه العام، (الكواز وضالع، 2013، 271).

وبما أن السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة، هو انعكاساً للثقافة السائدة في المجتمع، لذا فإن ثقافة المنظمة هي بمثابة إطار العمل الفكري والأيدلوجي الذي يوجه

ما زالت غير واضحة وغير محددة، وفيما يلي عرضاً لبعض منها:

- تعريف: هوفستد، (Hofeseted, 1995):

إذ يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " البرمجة الجماعية للذهن التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرها".

- تعريف: اشكاناسي واخرون، (2000) Ashkamasy, et at :

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " دراسة طرق العمل في المنظمة داخلياً".

- تعريف: سشين، (Schien , 2004) :

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي تبكرها وتطورها مجموعة معينة وتعمل بصورة لا واعية، وتحدد بصورة تبدو بديهية لرؤية المنظمة لذاتها وبيئتها، وتمثل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية، ومشاكل البيئة الداخلية التي تعمل على نحو جيد وموثوق به، بما يكفي لاعتبارها صحيحة، ومن ثم يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس لكل ما يتصل بهذه المشاكل".

- تعريف: كيتون، (Keton , 2005) :

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من التجليات المادية والقيم والافتراضات التي تنبثق نتيجة التفاعل التنظيمي بين أعضاء المنظمة".

- تعريف: وليام، (William 2005) :

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك التي يتشاركها الأفراد بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد في عملية صنع القرار".

4. إنها تمثل نظاماً متكاملًا من الرموز والمعاني المشتركة، وهذا المفهوم يلتقي مع النظرية الرمزية في التنظيم Organizational Symbolism.

5. إنها تمثل انعكاسًا للمفاهيم اللاوعية عند الأفراد في التنظيم، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية التحويلية في التنظيم، ويمثل الدراسات التي تهتم بتحليل التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية Uncomscious processes and organization، (الكواز وضالع، 2013، 271).

كما تشير دراسة؛ العطوي والشيباني، (2010، 43)، إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يقوم على عدد من الصيغ الافتراضية والتي تعد حقائق مسلم بها، وتتمثل بالاتي:

1. نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي، ضمن معايير تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب في المنظمة.

2. نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي يتعلمها الأفراد العاملين عن كيفية حل المشكلات المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

3. نظام من المعاني المشتركة التي تتكون لدى الأفراد العاملين والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها.

4. نمط من المعتقدات والقيم والمعايير والنشاطات والسلوكيات المشتركة التي تطورت في المنظمة عبر الزمن.

وعلى الرغم من أهمية الصيغ المفاهيمية السابقة للثقافة التنظيمية، والتي تمثل أطراً مرجعية لذلك المفهوم من حيث المحتوى والدلالة الوظيفية، إلا إن أحد الباحثين قد قام بجمع أكثر من (50) تعريفاً للثقافة التنظيمية، والتي تفاوتت ما بين تعريفات؛ بسيطة مثل تعريف هوفستد Hofeseted، وتعريفات؛ مركبة تحاول إبراز عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها وأهميتها كتعريف سشين Schien، إلا أن هناك من يرى أنّ تلك التعريفات،

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms :-

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها محددات مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم ممارسة أي شكل من أشكال التعصب والمحاباة سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو مناطقية ... الخ.

4. التوقعات التنظيمية Organizational Expection :-

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة التوقعات لأفراد العمل من المنظمة، أو توقعات المنظمة من الأفراد العاملين خلال فترة عملهم فيها، مثل التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وما بين الزملاء أنفسهم، كالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعد ويدعم احتياجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية، (عكاشة، 2008، 312 - 313).

5. الطقوس والعادات التنظيمية

Organizational habitescenemonies :-

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساعد على زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة، والطقوس المتعلقة بالتحاق موظف جديد في المنظمة.

6. الموروث الثقافي Legacy cultural :-

وهي الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي وتعمل المنظمة على الاستفادة منها، ومنها ما هو سلبي وتحاول المنظمة التغاضي عنه.

كما أن الثقافة التنظيمية تصنف إلى ؛ تعريفات مادية وأخرى فكرية، فالتصنيف الأول ؛ يركز على القصص والرموز وأساليب اللغة والدعايات وغيرها، بينما التصنيف الثاني ؛ يركز على الجوانب الإدراكية للمعنى والفهم والقيم والافتراضات وخبرات الحياة التنظيمية الأخرى، (سميع، د.ت، 51).

مما سبق يرى ؛ الباحث أنّ مفهوم الثقافة التنظيمية يمكن تعريفه بالآتي :-

منظومة من المعايير والقيم والافتراضات وقواعد السلوك الإنساني والتي ينبغي فهمها من قبل أعضاء المنظمة، بحيث يعملون من خلالها بوعي تام، انسجاماً مع متطلبات البيئة الداخلية، واستجابة لمطالب البيئة الخارجية.

■ عناصر الثقافة التنظيمية

Factors of organizational culture :-

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدد من المكونات أو العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد، وهي في مجموعها المحصلة الكلية للقيمة التي يفكرون بها ويدركون لها، ويعلمون من خلالها الأفراد العاملين في المنظمة، وتتمثل العناصر المكونة للثقافة بالآتي :

1. القيم التنظيمية Organizationanal Values :-

القيم ؛ هي عبارة عن عهود مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية ؛ فهي تمثل القيم الوظيفية في بيئة العمل، وهي تعمل على توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن أمثلتها الصدق، الأمانة، المساواة بين العاملين، الاهتمام بالوقت، الانجاز في الأداء، احترام العاملين، والارتقاء بمستوى العمل، (العميان، 2002، 312).

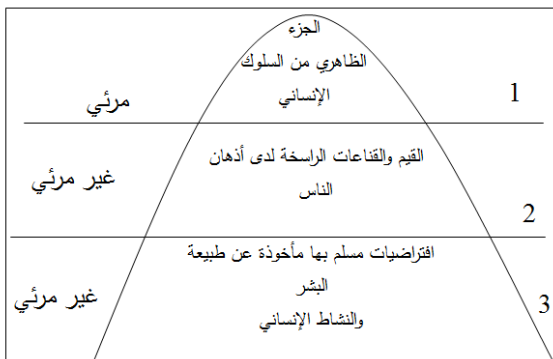
2. المعتقدات التنظيمية Organizational Belioles :-

- تعمل على توسيع أفاق ومدارك الأفراد العاملين تجاه الأحداث والمتغيرات في البيئة المحيطة، والتطلع إلى الارتقاء بوظائف المنظمة.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.
- تساعد على تحقيق الالتزام الذاتي لدى العاملين برسالة المنظمة.
- 1. تعمل على دعم وتحديد قواعد السلوك الإنساني في المنظمة، (مرجع سابق، 630).

■ مستويات الثقافة التنظيمية:

- Levels of organization culture :

- تشير الدراسات والأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، بأن هناك ثلاثة مستويات من الثقافة في أي منظمة كانت، خدمية أو أكاديمية أو إنتاجية وهذه المستويات هي :
- جزء ظاهري، وهو السلوك الإنساني المرئي.
- جزء من مستوى الوعي بالقيم والقناعات الراسخة لدى أذهان الناس وهو جزء غير مرئي.
- جزء من الافتراضات الأساسية المسلم بها والمأخوذة على علاقتها، على الرغم من كونها غير مرئية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي :



شكل (1): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية (الهواري، 2002، 292).

■ أنواع الثقافة التنظيمية:

- 7. الأخلاقيات The Ethicales : -
- تعد الأخلاقيات عنصراً رئيساً لمكونات الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأساليب التفكير والتعامل بين أفراد المنظمة والوسط الخارجي، وعادة ما تتكون الأخلاقيات من : -
- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي تؤثر سلوكيات الأفراد في المنظمة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي، وما يترتب عليه من الالتزام بالعادات والممارسات بين أوساط المجتمع، (الكواز وضالع، 2012، 275).
- أهمية الثقافة التنظيمية :
- تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في منظمات المجتمع على مختلف المجالات حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما أمكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة، كلما ارتبط العاملين قوياً برسالة المنظمة، (جرينبرغ وبارون، 2009، 630).
- كما أنها تعكس مستوى التفكير لدى أعضاء المنظمة، وأساليب أدائهم الوظيفي، فضلاً عن كونها تكسب الأعضاء الجدد أساليب العمل المتبعة في أداء وظائف المنظمة، بما يحقق لديهم الانتماء إلى العمل، والبقاء في إطار التنظيم الذين يعملون فيه، وبالتالي يتحقق النجاح والفاعلية التنظيمية، (عكاشة، 2006، 12).
- ويمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي :
- تمنح العاملين والمنظمة الإحساس بالهوية الوطنية، والذات المهنية والعمل الجماعي.
- تمثل الإطار المرجعي للمهام والوظائف التنظيمية.
- تساعد على قبول أو رفض أي فكرة أو نموذج أو اتجاه من شأنه أحداث التغيير الهادف للتطوير التنظيمي.

دراسته الحالية، أنها محددات إجرائية للسلوك التنظيمي للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء في المنظمة.

■ أبعاد الثقافة التنظيمية

-: Dimesionsal Grganization Culture

- كما تشير دراسة؛ العريقي، (2006، 139 - 140)، إلى أن العلماء والباحثين التنظيميين قد حاولوا أن يضعوا أطراً مرجعية لممارسة قيم العمل التنظيمي، بحيث تكون محددات لطبيعة نشاطات وفعاليات المنظمات على مختلف مجالاتها؛ وبالتالي فقد وضع أحد العلماء؛ أوشي Ochi المشار إليه في الدراسة السابقة، سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية هي:

- الالتزام تجاه العاملين.
- تقييم العاملين.
- المسار الوظيفي.
- الرقابة.
- صناعة القرار.
- المسؤولية.
- وأخيراً الاهتمام بالأفراد.

أما أنموذج؛ بيترو وترمان peter & waterman، فإنه يقوم على ثمانية أبعاد هي:

- التركيز على العمل Dias for actionr.
- القرب من العميل Stay close to customer.
- الاستقلالية Autenomy.
- الإنتاجية من خلال الإنسان Productiuiuty Through People.
- الإدارة عبر التجوال وليس خلف الأبواب المغلقة Hands-on Management.
- تقاس أهمية المديرين بالأداء الذي ينجزه العاملون وليس بعدد العاملين الذين يشرفون عليهم Samle Form.
- lean Staff.

هناك أكثر من تصنيف للثقافة التنظيمية منها تصنيف؛ جون كوتر وزملاءه، المشار إليه في الهواري، (2002، 292) ويتمثل بالتصنيف الآتي:

1. ثقافة القوة Power culture: وهذا النوع من الثقافة التنظيمية، يركز على الاتجاه نحو الجسم والإرادة.
2. ثقافة النظم والأدوار Role cuslture: ويركز هذا النوع على النظام والاستقرار والرقابة.
3. ثقافة التعاطف الإنساني suppertculture: ويركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة.
4. ثقافة الإنجاز Achievomentcuslture: بينما يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح والنمو والتميز.

وفي دراسة؛ محمد ومرسي، (2012، 287)، تشير إلى عشرة أنواع من الثقافة التنظيمية، والتي تختلف من جامعة إلى أخرى، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى في سياق الجامعة الواحدة وهذه الأنواع هي:

- الثقافة البيروقراطية.
- الثقافة الإبداعية.
- الثقافة الساندة.
- ثقافة العمليات.
- ثقافة المهمة.
- ثقافة الدور.
- ثقافة القوة.
- ثقافة التنافس.
- ثقافة المقاومة.
- ثقافة تفادي الصراع أو المخاطرة.

وفي السياق ذاته، وفي ضوء إطلاع الباحث، يجد أن هناك خلطاً بين أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها، وفقاً لإنموذج مكشان وجلينو Mcshane and Glinow، والقائم على أربعة أبعاد، بحسب ما تضمنه الأنموذج، المشار إليه في دراسة؛ العريقي (2009، 139)، والتي اتخذت من الإنموذج أبعاداً للثقافة التنظيمية موضوع دراستها، وهذه الأبعاد بحسب ما تضمنه الإنموذج هي: ثقافة الأداء، وثقافة العلاقات، وثقافة الاستجابة، وأخيراً ثقافة الرقابة.

وحقيقة الأمر فإن تلك الأبعاد هي أنواعاً للثقافة التنظيمية وليست أبعاداً، ففي إطار نوع الثقافة الواحدة، تمارس عدداً من الأبعاد التي بموجبها كما يعتقد الباحث في

قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم من منظمة إلى أخرى ، ومن مجتمع إلى آخر ، تضل قضية صعبة في أحسن الأحوال ، الأمر الذي يثير فضول الباحثين والمهتمين ، ويدفعهم للدراسة والبحث ، ضمن السياقات العلمية والبحثية المحددة لدراسة الثقافة التنظيمية ، ويتمثل ذلك بالمدخلين الباحثين الأساسيين الآتين : -

(1) المدخل النوعي Qualitative Approsach :

يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة ، أي أن الباحث ينشغل في الملاحظة المعمقة تجاه تفاصيل العمل والعاملين ، ومن ثم يكون الباحث من خلالها فهم معمق للعمليات الفردية ضمن كل منظمة ، وبصرف النظر عن المنافع التي يقدمها ذلك المدخل ، إلا أن هناك نقطتي ضعف وهما : -

أ- أن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ، ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى .

ب- يعد هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية عن كونها متماسكة وقابلة للترابط مع مخرجات أساسية مثل ؛ الأداء التنظيمي ، والسلوك الفردي للعاملين ، فضلاً عن كون هذا المدخل هو استهلاك للكثير من الوقت والجهد والتكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات ، (Delobbe , et.al, 2007:3).

(2) المدخل الكمي Quantitative Approach :

يعد المدخل الثاني لقياس الثقافة التنظيمية ، هو المدخل الذي يعتمد على استمارة الاستبيان ، كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية ، إذ يمكن من خلال الاستبيان إجراء المقارنة المتعددة عبر المنظمات ، فضلاً عن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات الأخرى ، ومن ثم يسهل عملية تعميم النتائج ، وبالتالي فإن الغرض الأساس للمدخل الكمي ، هو تحديد الأبعاد الأساسية التي

- ثقافة التنظيم المحكم والمبسط في آن واحد
Simultaneously Wosely Tightly Orgnized
- بينما نجد في إنموذج ؛ هوفستد وآخرون Hofsted & Others قد تضمن الأبعاد الأولية لثقافة المنظمة والتي تشمل :

- هوية المنظمة Member Identity :
- ويقصد بها درجة اندماج العاملين مع المنظمة ككل ، وليس فقط مع الوظيفة التي يمارسونها .
- التركيز على الجماعة Group emphasis .
- التركيز على الإنسان People Focus .
- العمل التكاملي في إطار وحدات المنظمة Unit imtergration .
- الرقابة Control .
- درجة السماح للعاملين أن يكونوا مبتكرين ويأخذون بالمخاطرة Risk to ferace .
- درجة توزيع المكافآت للعاملين على أساس الأداء وليس الأقدمية والمحابة Rerard Criteria .
- درجة السماح للعاملين بممارسة النقد والصراع Conleict to Lerantance .
- التوجه بالمخرجات النتائج أو العمليات Meansends Orientation .
- درجة مراقبة المنظمة واستجابتها للتغيرات في البيئة الخارجية Open System Focus .

- ويلاحظ الباحث أن إنموذج هوفستد Hofsted لأبعاد الثقافة التنظيمية ، هو أكثر النماذج شمولية ، وأكثرها وضوحاً لممارسة السلوك التنظيمي على مختلف نشاطات وفعاليات المنظمات ، وفي مقدمتها منظمات التعليم العالي .

■ مدخل قياس الثقافة التنظيمية :

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل العلماء والباحثين التنظيميين بموضوع الثقافة التنظيمية ، إلا أن

- يغلب على نمط الثقافة السائد في منظمات الخدمات والأعمال الأردنية التركيز على: النتائج المهنية، الانفتاح، الرقابة المحكمة، السلوك البرغمائي.

- يوجد أوجه من التشابه في الممارسات التنظيمية في المنظمات المتناظرة.

- توجد علاقة إرتباطية عالية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المستخدمة وبين مستوى الأداء الوظيفي في القطاعات المشمولة بالدراسة.

وأوصت الدراسة القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات المستهدفة بالدراسة، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التطورات المعاصرة.

دراسة: الحوامدة والتويجر، (2005) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو:

- أن تصورات المديرين الأردنيين عن قيمهم الشخصية كانت بدرجة عالية، تجاه مستوى فاعليتهم الوظيفية.

- أن تصورات المديرين عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

- هناك أثر للقيم الاجتماعية والفكرية وقيم الفريق، وقيم الاهتمام بالموظفين، والعدالة، والإبداع، والثقة في فاعلية المديرين.

دراسة: الكواز وضالع، (2012) :

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس لأنماط الثقافة التنظيمية لمدرء التربية الرياضية من وجهة نظر منتسبيها في الجامعات العراقية، وقد استخدم الباحث الاستبانة، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- إن (36) فقرة من فقرات المقياس تقاربت من حيث قيمها التائية المحسوبة .

تتصف بها الثقافة التنظيمية، الأمر الذي أدى إلى تنوع الأدوات الكمية المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية، والتي تطورت من قبل الباحثين، (العطوي والشيباني، 2010: 44).

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي يقدمها هذا المدخل ذات الطبيعة الكمية، فضلاً عن الفوائد التي قد يحققها في دراسة الثقافة التنظيمية، إلا أنه لا يخلو من الإخفاقات، والتي تجعل منه مدخلاً يغادر مسألة الفهم المعمق تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية لمنظمة ما، كما يفترق إلى الفرص التي من خلالها تطوير نظرية جديدة، (المرجع السابق).

وفي ضوء ما سبق، فإن الباحث سوف يعتمد في إعداد دراسته والمتمثلة بـ: بناء مقياس للثقافة التنظيمية، على المدخل الكمي والقائم على استخدام أدوات قياس كمية، والتي من أهمها الاستبيان والذي يعد أهم المقاييس لدراسة الثقافة التنظيمية، على مختلف المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ثانياً : الدراسات السابقة :

أطلع الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم الدراسات التي توفرت لدى الباحث وهي على النحو الآتي :

أولاً: الدراسات العربية:-

دراسة: الرشيد، (2004) :

هدفت الدراسة إلى بلورة أنماط الثقافة التنظيمية في منظمات الخدمات والأعمال الأردنية، استناداً على منهجية هوفستد Hofstede، التي تقيس إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو:

والتي هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن: -

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية لا تبعث على الإبداع بمستوى عالٍ.

- لكي يتحقق الإبداع لدى المديرين والموظفين والمؤوسين وأعضاء هيئة التدريس، يتطلب الإلمام بشكل كبير بجوانب الثقافة التنظيمية.

- إن الوصول إلى مستوى إبداعي إداري فعال، هو هدف يجذب باهتمام بالغ كل الأكاديميين والتربويين والإداريين في هذه الأيام.

مناقشة الدراسات السابقة :

تباينت معظم الدراسات السابقة من حيث أهدافها، إذ أن معظمها قد هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى تابعة كالأداء الوظيفي، وفاعلية المديرين، وأدراك العاملين... الخ، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تختلف عنها، باستثناء دراسة؛ الكواز وضالع، (2012)، والتي هدفت إلى بناء مقياس لأنماط الثقافة التنظيمية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي المسحي، وتختلف عنها جميعاً في ما يتعلق بتحديد مجتمع البحث وطبيعة العينة المستخدمة، إذ استخدمت الدراسة الحالية العينات الاستطلاعية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط R- person, R- spear man- Brown, ALPha- Cronbach، فضلاً عن ذلك استخدمت الدراسة الحالية معادلة Getman، واختبار t-test بهدف تقسيم الفقرات

- بلغت قيمة ثبات كرونباخ ألفا Cronbah - Alpha (0.92) لمقياس الثقافة التنظيمية.

وقد أوصى الباحثان باعتماد المقياس لقياس الثقافة التنظيمية لمدرء التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية، وكذلك إجراء المقارنة بين أنماط الثقافة التنظيمية بين الفئات المستهدفة داخل العراق وخارجه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :-

دراسة: ايدلا وفيدل، (Aidla&Vedl, 2003) المشار إليها بدارسة العريقي، (2009: 145) :-

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين ثقافة المدارس الثانوية والأداء الوظيفي في المدارس الاستوائية، وقد شملت العينة فئة الإداريين والمعلمين والعاملين المساعدين، وتوصلت الدراسة بأن:

أن تكون إدارة الثقافة التنظيمية في هذه المدارس أكثر جدية في الوقت الراهن، حتى تتمكن من أداء مهامها بأكثر كفاءة وفاعلية.

دراسة: ماري نوبا، (Marinova, 2005) :-

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كل من المنظمات الخدمية والتجارية الكورية واليابانية والأمريكية، والتي تمارس مهامها في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن النظام الإداري لأي بلد لا ينفصل عن هويته الثقافية للبلد الذي ينحدر منه.

- أن الخصائص في النظام الإداري للمنظمات الكورية واليابانية تتسم بالولاء للرؤساء والمنظمات.

- أن النظام الإداري للمنظمات الأمريكية يؤكد على الربحية والفردية والمنافسة.

دراسة: أكتاس وكايك، (Akats&Kayak, 2011) والمشار إليها بدراسة، محمد ومرسي، (2012):

الدراسات المشار إليها سابقاً تختلف عما توصلت إليه الدراسة الحالية، من حيث استخراج القيم السيكمترية المختلفة من الصدق والثبات للمقياس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:-

تحدد إجراءات الدراسة بالآتي :-

1. **منهج الدراسة المستخدم:** المنهج الوصفي المسحي، لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة.
2. **مجتمع الدراسة:** تحدد مجتمع الدراسة بالفئات الأكاديمية القيادية في كليات جامعة إب والمتمثلة ب: عمداء الكليات - ونواب العمداء - ورؤساء الأقسام العلمية، مستبعداً من ذلك كلية التربية النادرة لبعدها الجغرافي من تطبيق أداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (65) فرداً، *وفقاً مكتب التخطيط والإحصاء لجامعة إب للعام الجامعي 2013 / 2014م، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة

م	الكلية القيادات الأكاديمية	التربية أب	الآداب	الاقتصاد والعلوم الإدارية	العلوم	الزراعة	الهندسة	طب الأسنان	الإجمالي
1	عميد كلية	1	1	1	1	1	1	1	7
2	نائب عميد	3	3	2	3	2	2	2	17
3	رئيس قسم	17	7	5	5*	4	3	-	41
	الإجمالي	21	11	8	9	7	6	3	65

*إحصائية مكتب التخطيط والإحصاء لجامعة إب للعام الجامعي 2013/2014م.
* كل قسم بكلية العلوم يتضمن عدد من الشعب العلمية.

3. عينة الدراسة :

لما كان موضوع الدراسة بناء مقياس للثقافة التنظيمية، فقد أستخدم الباحث العينات الاستطلاعية، التي تتكون من (31) فرداً، جميعهم يمثلون فئات المجتمع الأصلي، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): يوضح عدد أفراد العينات الاستطلاعية (عينة الدراسة)

م	الكلية القيادات الأكاديمية	التربية أب	الآداب	الاقتصاد والعلوم الإدارية	العلوم	الزراعة	الهندسة	طب الأسنان	الإجمالي	نسبة العينة إلى العينة
1	عميد كلية	1	1	1	1	1	1	-	6	86%
2	نائب عميد	3	2	2	1	1	-	-	9	53%
3	رئيس قسم	7	2	3	3	1	-	-	16	39%
	الإجمالي	11	5	6	5	3	1	-	31	59%

4. أداة الدراسة:

لما كان موضوع الدراسة يهدف إلى بناء مقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية، فقد أعتمد الباحث في بناء المقياس موضوع الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري بما فيه من دراسات وأبحاث علمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار تحديد المفاهيم التي تتناسب مع واقع الثقافة المجتمعية من جهة، ومع الثقافة لتنظيمية المفترضة في الجامعات اليمنية.

2. أعتمد الباحث المدخل الكمي في قياس الثقافة التنظيمية والذي يتخذ من أدوات القياس وفي مقدمتها الاستبيان أداة قياس مناسبة لمثل ذلك الموضوع.

3. حدد الباحث أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية في ضوء النماذج المشار إليها سلفاً بما يتناسب مع واقع الثقافة المحلية للمؤسسات الأكاديمية، أخذاً في الاعتبار التكامل والشمول.

4. في ضوء أبعاد المقياس المشار إلى تحديدها أعلاه، وبالاسترشاد بالأطر النظرية العربية والأجنبية، قام الباحث بصياغة فقرات أبعاد المقياس، مراعيًا في ذلك الوضوح والإجرائية.

5. تضمن المقياس بصورته الأولية (62) فقرة، شملت (9) أبعاد للثقافة التنظيمية والتي تمثلها مجالات أبعاد المقياس.

6. تضمن المقياس تحديد المعايير الكمية المتمثلة بالمقياس الثلاثي، والذي يشير إلى درجة توفر خاصية الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية، من حيث درجة توفرها (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

7. بعد إخراج المقياس بصورته الأولية، تم عرضه على عينة من المحكمين بلغت (31) فرداً، جميعهم من أساتذة الجامعات اليمنية المتخصصين في الإدارة العامة، والإدارة

التربوية، والقياس والتقويم، واللغة العربية في كلٍّ من جامعة: صنعاء - وعدن - والحديدة - وإب - وذمار.

8. أعتمد الباحث أبعاد المقياس وفقراته التي حضت بنسبه (80% فأكثر) من أجماع الأساتذة المحكمين.

9. استخرج الباحث القيم السيكمترية للمقياس من خلال قيم الصدق والثبات لكل فقرات وأبعاد (مجالات) المقياس، كما سيأتي توضيحها لاحقاً، عند عرض النتائج ومناقشتها.

5. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية في تحليل بيانات دراسته، ويمكن تحديدها بالآتي: -

1. معاملات الارتباط للتحقق من:

- صدق البناء للمقياس
- صدق المحك الداخلي
- الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المقياس.

2. معاملات الثبات من خلال:

- ثبات التجانس الكلي للمقياس (الاتساق الداخلي).
- ثبات التجزئة النصفية.

ويتمثل ذلك بمعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سيرمان - براون، ومعامل جتمان - واختبار t-test لعينتين مستقلتين.

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: بما يتعلق بالتحقق من الهدف الرئيسي الأول والذي ينص على:

- بناء مقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

للتحقق من الهدف المشار إليه أعلاه، وفي ضوء الأطر النظرية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن تبينها بالآتي: -

1. مقياس جودة كليات التربية النوعية في جمهورية مصر العربية.

الهدف الرئيسي للدراسة، وفي ضوء المقياس الثلاثي المستخدم الذي حظى بدرجة إجماع من قبل أعضاء عينة المحكمين، الأمر الذي جعل الباحث مطمئناً في تحديده للمعايير الكمية للمقياس.

ثالثاً: بما يتعلق بالهدف الفرعي الثاني من الهدف الرئيسي للدراسة، والذي ينص على: -

- استخراج القيم السيكومترية للمقياس :

للتحقق من الهدف الفرعي الثاني السابق، قام الباحث بتقنين المقياس وفقاً للإجراءات الآتية:

أولاً: القيم السيكومترية لصدق المقياس: -

تحددت القيم السيكومترية للمقياس بالآتي:

1. صدق البناء للمقياس:

يعد هذا النوع من أهم أنواع الصدق، وذلك للتأكد من أن المقياس يقيس ما أعد لقياسه، أي أنه قادرٌ على قياس السمة الافتراضية التي تضمنتها أبعاد المقياس الحالي. كما يعد صدق البناء مؤشراً للاتساق الداخلي للمقياس، وهو كذلك مؤشرٌ لثبات التجانس، كما يظهر مدى الانسجام بين الهدف الذي تقيسه كل فقرة في المقياس، والهدف الذي يقيسه المقياس ككل.

ومن خلال تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (31) فرداً، أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3)، وجود ارتباط قوي بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس، باستثناء الفقرة (1) للمجال الأول، والتي أظهرت تدنياً بقيمة ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، إذ حصلت على قيمة ارتباط (0.253)، وهي قيمة أقل من المعيار المحدد لدرجة الارتباط المقبولة والواقعة ما بين (0.30 - 0.90)، إلا أن الباحث قد أبقى على الفقرة المشار إليها، كونها تقيس سمه أساسية للبعد الذي تندرج في سياقه، وهو بعد الهوية التنظيمية لأعضاء الجامعة والجدول (3) يوضح ذلك.

2. مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية.

3. عدد من الدراسات العربية والأجنبية غير المباشرة بموضوع الدراسة.

4. النماذج الأجنبية لقياس الثقافة التنظيمية على مختلف المنظمات المجتمعية الإنتاجية والخدمية وأهمها: -

- إنموذج Ochi.

- إنموذج Waterman & Peter.

- إنموذج Hofested.

- إنموذج Defut.

- إنموذج Meshane & Glinow.

وفي ضوء النماذج المشار إليها سلفاً، حدد الباحث أبعاد مقياس دراسته بتسعة أبعاد لتشمل بصورتها النهائية (59) فقرة وهي كالآتي: -

1. **بعد:** الهوية التنظيمية لأعضاء الجامعة وتضمن (7) فقرات.

2. **بعد:** الاهتمام بأعضاء العمل وتضمن (7) فقرات.

3. **بعد:** العمل الجماعي في إطار التكامل التنظيمي وتضمن (7) فقرات.

4. **بعد:** عدالة الحوافز والمكافآت وتضمن (7) فقرات.

5. **بعد:** الرقابة التنظيمية وتضمن (6) فقرات.

6. **بعد:** درجة مخاطرة الجامعة وتضمن (6) فقرات.

7. **بعد:** التعامل مع الصراع التنظيمي وتضمن (6) فقرات.

8. **بعد:** التوجه بالمرجات وتضمن (6) فقرات.

9. **بعد:** درجة استجابة الجامعة للمتغيرات البيئية وتضمن (7) فقرات. أنظر الملحق (2)

ثانياً: بما يتعلق بالهدف الفرعي الأول من الهدف الرئيسي، والذي ينص: -

- تحديد المعايير الكمية للمقياس :

للتحقق من الهدف السابق وفي سياق التحقق من

جدول (3): يوضح قيم معاملات الارتباط لفقرات المجالات بالدرجة الكلية للمقياس

المجال	رقم الفقرة	حجم المتوسط عند حذف الفقرة	حجم التباين عند حذف الفقرة	الارتباط المصحح للفقرة مع الدرجة الكلية	قيمة ألفا كرونباخ المصححة عند حذف الفقرة
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأول	1	105.92	743.493	.530	.985
	2	106.12	736.943	.458	.984
	3	106.32	731.477	.583	.984
	4	106.36	729.157	.759	.984
	5	107.12	725.527	.799	.984
	6	106.84	724.307	.739	.984
	7	106.32 106.42	728.143 .731	.754 .660	.984
الثاني	8	106.40	734.000	.639	.984
	9	106.56	732.173	.564	.984
	10	106.80	720.250	.790	.984
	11	106.80	724.750	.735	.984
	12	106.72	732.127	.615	.984
	13	106.92	724.160	.806	.984
	14	107.00 106.742	722.250 727.101	.865 .716	.984
الثالث	15	106.24	737.440	.561	.984
	16	106.36	735.157	.655	.984
	17	106.52	732.843	.638	.984
	18	106.56	729.507	.639	.984
	19	106.68	718.560	.808	.984
	20	106.72	724.127	.661	.984
	21	106.48 106.508	730.510 729.734	.551 0.644	.984
الرابع	22	106.32	730.810	.671	.984
	23	106.44	727.923	.792	.984
	24	106.80	721.833	.814	.984
	25	106.60	726.583	.771	.984
	26	106.52	733.427	.619	.984
	27	106.52	730.093	.729	.984
	28	106.40 106.511	734.167 729.262	.633 .718	.984
الخامس	29	106.16	733.390	.656	.984
	30	106.20	736.667	.563	.984
	31	106.48	726.260	.798	.984
	32	107.08	722.160	.886	.984
	33	106.84	724.307	.739	.984
	34	106.60 106.56	727.500 728.380	.743 .730	.984
	35	106.72	721.377	.727	.984
السادس	36	107.00	718.250	.896	.984
	37	106.80	726.750	.627	.984
	38	106.52	731.927	.668	.984
	39	106.72	719.627	.769	.984
	40	106.92 106.78	716.577 722.418	.867 .759	.984
	41	106.12	737.360	.593	.984
	42	106.20	737.250	.542	.984
السابع	43	106.20	733.167	.688	.984
	44	106.48	723.760	.790	.984
	45	106.20	733.250	.825	.984
	46	106.08 106.21	734.577 733.227	.682 .687	.984
	47	106.48	727.843	.749	.984
	48	106.88	726.777	.668	.984

المجال	رقم الفقرة	حجم المتوسط عند حذف الفقرة	حجم التباين عند حذف الفقرة	الارتباط المصحح للفقرة مع الدرجة الكلية	قيمة ألفا كرونباخ المصححة عند حذف الفقرة
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
	49	106.84	725.890	.696	.984
	50	107.08	717.910	.920	.984
	51	107.12	720.777	.854	.984
	52	107.00	723.833	.819	.984
		106.90	723.838	.784	
	53	106.84	723.723	.754	.984
	54	106.84	719.390	.804	.984
	55	107.16	720.807	.869	.984
	56	107.08	716.993	.945	.984
	57	106.16	738.223	.490	.984
	58	106.44	733.507	.708	.984
	59	106.92	719.493	.859	.984
		106.78	724.590	.776	
الإجمالي	59	106.60	727.760	.723	.984

كما يلاحظ من الجدول، أن فقرات أبعاد المقياس قد تراوحت بين القيمة (0.458) للفقرة (2) للمجال الأول، وهي تعد أقل قيمة إذا ما تجاوزنا قيمة الفقرة الأولى لنفس المجال، وما بين أعلى قيمة ارتباط وهي (0.945) للفقرة (56) للمجال التاسع، وهي قيمة ارتباطية كبيرة تجاوزت القيم المعيارية الارتباطية المحددة بـ (0.30 – 0.90)، وهي قيمة ارتباطية كبيرة تؤكد قيمة معامل الارتباط لـ Alpha-Cronbach والتي بلغت (0.984) والتي تمثل مؤشراً كبيراً على اتساق المقياس.

2. صدق المحك الداخلي للمقياس :

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس (صدق المحك الداخلي للمقياس)

Correlations

الكلي	مجال1	مجال2	مجال3	مجال4	مجال5	مجال6	مجال7	مجال8	مجال9
الكلي	Pearson Correlation	.831**	.907**	.817**	.915**	.950**	.912**	.790**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
مجال1	Pearson Correlation	1	.736**	.713**	.739**	.744**	.649**	.541**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
مجال2	Pearson Correlation	.831**	1	.736**	.718**	.835**	.788**	.695**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
مجال3	Pearson Correlation	.817**	.713**	1	.698**	.799**	.708**	.628**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

Correlations

الكلية	مجال 1	مجال 2	مجال 3	مجال 4	مجال 5	مجال 6	مجال 7	مجال 8	مجال 9	
Pearson Correlation	.915**	.739**	.870**	.698**	1	.906**	.794**	.681**	.814**	.894**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Pearson Correlation	.950**	.744**	.835**	.799**	.906**	1	.888**	.769**	.858**	.919**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Pearson Correlation	.912**	.649**	.788**	.708**	.794**	.888**	1	.705**	.893**	.879**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Pearson Correlation	.790**	.541**	.695**	.628**	.681**	.769**	.705**	1	.641**	.709**
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Pearson Correlation	.887**	.678**	.774**	.613**	.814**	.858**	.893**	.641**	1	.898**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Pearson Correlation	.938**	.752**	.840**	.676**	.894**	.919**	.879**	.709**	.898**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. الصدق التمييزي :

لحساب الصدق التمييزي للمقياس ، تم حساب درجات كل فقرة من فقرات المقياس في صورته النهائية ، وعددها (59) فقرة ، ومن خلال ترتيب درجات الفقرات تنازلياً ، و تقسيم الفقرات إلى فئتين (فقرات عليا – فقرات دنيا) ، بحيث تمثل كل فئة ، ما نسبته (27٪) من قيم فقراتها ، وهي تساوي (16) فقرة ، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): يوضح نتائج اختبار T-test للتحقق من الصدق التمييزي

الفئة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة (T)	قيمة (t) الجدولية	مستوى الدلالة (0.05)
عليا	1.6	2.2263	0.11523	18.837	2.042	دالة إحصائية
دنيا	16	1.5156	0.09743			

يلاحظ من الجدول السابق ، أن نتائج اختبار t-test لعينتين مستقلتين قد أظهرت وجود فروق داله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، بين الفئتين (عليا – دنيا) لفقرات المقياس ، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (18.837) اكبر قيمة (t) الجدولية المحددة بـ (2.042) ، وهذه النتيجة تعد مؤشراً على صدق تمييز المقياس ، عند قياسه لأبعاد الثقافة التنظيمية ، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة ، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العليا إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.2263) ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المحدد (1.5156).

ثانياً : القيم السيكمترية للمقياس الخاصة بالثبات :

للتحقق من ثبات المقياس ، استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي للمقياس من خلال :

- ثبات التجانس الكلي للمقياس .
- ثبات التجزئة النصفية للمقياس .
- 1- ثبات التجانس الكلي للمقياس :

لاستخراج معامل ثبات التجانس الكلي للمقياس ، استخدم الباحث معادلة الفا – كرونباخ Alpha Cronbach - والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): يوضح معامل الثبات الكلي لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية باستخدام معادلة Alpha – Cronbach

م	أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل Alpha - Cronbach
1	الهوية التنظيمية لأعضاء الجامعة.	7	0.872
2	الاهتمام بأعضاء العمل.	7	0.919
3	العمل الجماعي في إطار التكامل التنظيمي.	7	0.923
4	عدالة منح الحوافز والمكافآت.	7	0.896
5	الرقابة التنظيمية.	6	0.877
6	درجة المخاطرة للجامعة.	6	0.931
7	التعامل مع الصراع التنظيمي.	6	0.884
8	التوجه بالمخرجات.	6	0.923
9	درجة استجابة الجامعة للمتغيرات البيئية.	7	0.935
	معامل الثبات الكلي.	59	0.984

2- ثبات التجزئة النصفية للمقياس :

لاستخراج معامل الثبات للمقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية لتجزئة فقرات المقياس ، تم تقسيم فقرات المقياس إلى جزأين أحدهما يمثل الفقرات الزوجية ، والآخر يمثل الفقرات الفردية ، وباستخدام معامل الارتباط لسبيرمان براون Spearman-Brown ومعادلة جتمان Getman جزئي المقياس كانت قيم معاملات الارتباط متماثلة إلى حد بعيد ، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): يوضح قيم ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

طريقة الثبات	قيمة معامل الثبات
معامل برسون	0.979
معامل سبيرمان - براون	0.988
معامل جتمان	0.988

يلاحظ من الجدول السابق ، أن قيمة معامل الارتباط بين جزئي المقياس وفقاً لمعامل برسون R-Person كانت (0.979) ، في حين بلغت قيمة معامل الثبات من خلال التجزئة النصفية بطريقة Spearman-Brown ، وطريقة Getman (0.988) ، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على ثبات المقياس.

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة يستنتج الباحث ما يلي :

1. وجود ارتباط قوى بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المقياس مع الدرجة الكلية لجميع فقرات مجالات المقياس ، وهذا ما يؤكد صدق البناء للمقياس موضوع الدراسة.

2. وجود ارتباط قوى بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لمجالات ومقياس ، وهذا ما يؤكد صدق المحك الداخلي للمقياس.

وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العينات الاستطلاعية تجاه قيم معاملات الارتباط للفقرات ذات القيم الارتباطية العليا ، الفقرات ذات القيم الارتباطية الدنيا ، وفقاً لاختبار t-test لعينتين مستقلتين ، وهذا ما يؤكد الصدق التمييزي بين فقرات المقياس.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لثبات المقياس من خلال التجزئة النصفية ، بأن قيمة معامل الارتباط بين جزئي المقياس عالية جداً ، وفقاً لقيم معاملات ارتباط برسون ، وسبيرمان براون و جتمان.

4. من خلال القيم السيكمترية التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، يجعل من المقياس الحالي مقياساً مناسباً وبدرجة كبيرة من الاطمئنان والموثوقية في قياس الثقافة التنظيمية في الجامعات على المستوى المحلي والعربي.

وفي ضوء استنتاجات الدراسة يوصي الباحث بالآتي :

- ينبغي على الجامعات اليمنية إقامة ورش عمل لمناقشة حيثيات بناء المقياس وأثرائه بما يجعل من المقياس أكثر كفاءة وفاعلية كمقياس للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

وفي السياق ذاته يقترح الباحث :

- إجراء دراسة تطبيقية للمقياس للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية.

- إجراء دراسة يتم من خلالها تحديد مستوى وطبيعة الثقافة التنظيمية المقترحة للجامعات اليمنية والتي ينبغي تمثلها لدى جميع منتسبيها.

قائمة المصادر:-

1. أبوبكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين، (2005)، المدير وتنمية سلوك العاملين؛ مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، جمهورية العربية.
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2009)، بيئات الأداء المعرفي العربي؛ توسيع الحريات وبناء المؤسسات، تقرير المعرفة العربي لعام 2009، نحو تواصل معرفي منتج، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
3. جيرنبرغ، جيرالد و بارون، روبرت، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة إسماعيل بسيوني رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
4. حريم، حسين والساعد، رشاد، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2) العدد (2)، عمان الأردن.
5. الحوامدة، نضال والتويجر، أنس، (2005)، اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (21)، العدد (4)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
6. الرشيد، عادل محمود، (2004)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسة العمل، أبحاث اليرموك، المجلد (20)، العدد (3)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
7. الساعد، حسين حريم، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، عمان، الأردن.
8. سميع، زيد صالح حسن، (د.ت)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
9. شبير، ابتهاج شكري، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. شودة، أميل فهمي حنا، (2009)، بناء مقياس لحودة كليات التربية النوعية، كلية التربية النوعية بالمنصورة، جمهورية مصر العربية.
11. الصاوي، علي سيد، (1995)، نظرية الثقافة، عالم المعرفة للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
12. العريقي، منصور محمد، (2009)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها فالرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، عمان، الأردن.
13. عكاشة، أسعد أحمد محمد، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltil في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. العطوي، عامر والشيباني، الهام ناظم، (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (4)، جمهورية العراق.
15. العميان محمود سليمان، (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الكواز، عدي غانم وضائع، وليد عامر، (2012)، بناء مقياس لأنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الوافدين، المجلد (19)، العدد (91)، بغداد، العراق.
18. محمد، ماهر أحمد حسن مرسي، عمر محمد، (2012)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المحلة العلمية، كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
19. الهواري، سيد، (2002)، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المصادر الأجنبية:-

20. Ashkanasy, N.et.al, (2000), Questionnaire measures of organizational culture, Handbook, al

- organizational culture and climate Thousand Oaks Sage.
21. Delobbe, N., (2007), Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument.
 22. Hofstede, G & Others, (1990), Measuring Organizational Culture, A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, vol 35, p286.
 23. Kaiser, S & Keiner, R (2007), Culture and Tacit Knowledge in Sport Organizations, Inst. Tute al Sport Economics and Sport Management.
 24. Reton, J. (2005), Communication and Organizational Culture : A key to understanding Work Experiences.
 25. Margaret, Adams, (1991), "Evaluation of Educational Performance, Making Sense of Performance Indicators Managerial Context", Journal of Further and Higher Education, vol, (15), N(1), Spring, P.4.
 26. Newstrom, John and Davis, Keith, (1989), Human Behavior at Work, 8th ed, McGraw Hill, New York, UAA.
 27. Schein, Edgar, (1995), Organization Culture, American Psychologist, vol(45), No(2), PP.44-45.
 28. William, H. (2005), Organizational Culture Measuring and Developing It in your organization, Harvard Business Review China, March.