

## أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الناصر

د/ محمد عبدالله سرحان الكهالي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة الناصر

أ.سمير أحمد السنباب

مدرس كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة الناصر

Alkhawlani2010@vahoo.com

## ABSTRACT

## 14

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على جامعة الناصر) وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى المصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي المعروف (SPSS - الإصدار 25)، واستخدم الباحثان المسح الشامل لمجتمع البحث وقد بلغت عينة الدراسة (102) فرداً من العاملين في جامعة الناصر، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة وأثر طردي وبمستوى قوي للثقافة التنظيمية وكفاءة أبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر وهذه نتيجة منطقيه كون الثقافة التنظيمية من اهم العوامل الفكرية التي تؤثر على الأداء المؤسسي المتميز، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بكفاءة أبعادها في جامعة الناصر وهذه النتيجة تعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى الجامعة وتعتبر نتيجة جيدة كون الجامعة لديها ثقافة تنظيمية قوية تساعدها في تحقيق أداء مؤسسي، وكانت كافة فقرات الاستبيان الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، كافة فقرات الاستبيان الخاصة بالأداء المؤسسي كانت مرتفعة، وهذه النتيجة إجمالاً تعكس وجود أداء مؤسسي متميز لدى جامعة الناصر حيث هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة المقدمة من الجامعة هناك زيادة مستمرة في إنتاجية الجامعة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء الجامعة ككل وتحتاج الجامعة لمزيداً من اشراك العاملين في تطوير أساليب واجراءات العمل فيها وتشجيع ابداع العاملين والادارات والاقسام والاهتمام بالتدريب، من أهم ما أوصت الدراسة: من المفيد لجامعة الناصر بذل جهود أكبر للوصول إلى الريادة في مجال التعليم الأكاديمي وذلك من خلال الاهتمام بصورة أكبر بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وذلك لتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي، واستثمار النتائج العالية في مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعة لتحقيق الريادة، يجب على الجامعة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأثره الكبير على الأداء المؤسسي وتحسين العمل بشكل عام والاهتمام بكفاءة ابعادها وتوليها الاهتمام لتعزيز الثقافة التنظيمية القوية.

## Summary

This study aimed at showing the effect of organizational culture on institutional performance (a field study on Al-Nasser University). The researchers relied on the analytical descriptive approach. The previous sources and references were used to construct the theoretical framework of the study. The data were collected by means of the questionnaire, The sample of the study reached (102) employees of the University of Nasser, and the study reached a number of conclusions, namely: the existence of a relationship and the impact of a strong and a strong level of organizational culture and all dimensions The study found that the reality of a high level of organizational culture in all its dimensions at the University of Nasser and this result reflects the existence of a strong organizational culture at the university and considered As a result of the fact that the university has a strong organizational culture that helps it achieve institutional performance. All the paragraphs of the questionnaire for administrative innovation were high. All the articles of the questionnaire on institutional performance were high, and this result reflects a great institutional performance The university needs to increase the involvement of the staff in developing the methods and procedures of work at the university and encourage the creativity of employees, departments and departments and attention to training, One of the most important recommendations of the study: It is useful for the University of Nasser to make greater efforts to reach the leadership in the field of academic education by focusing more on organizational culture and its different dimensions, because of its impact on improving institutional performance, A mechanism at the level of application of organizational culture and institutional performance in the university to achieve leadership, the university must interest in the organizational culture of the great impact on corporate performance and improve the work in general and interest in all its dimensions and attached attention to strengthening the strong organizational culture.

## 1-1 - مقدمة الدراسة :

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الأداء المتميز، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي أمراً لا مفر منه أمام المنظمات.

تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير وذلك لحاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل يزيد من أدائها المؤسسي، ليجعلها قابله للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة لضمان استمراريتها وبقائها وتحقيق أهدافها.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي باعتبارها حد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز وينعكس بشكل عام على أداء مؤسسي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ولهذا كانت هذه الدراسة والتي تهتم بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال ومنها المنظمات التعليمية مثل الجامعات اليوم موجة من التحديات والتغيرات على المستويين المحلي والعالمي، تتمثل هذه التحديات في التطورات المتسارعة في شتى المجالات، تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحالية كل ذلك يحتم على الجامعات تحسين أدائها المؤسسي كونه الوسيلة المفضلة لتقييم المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تُكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل. وبالتالي، فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وأدائها المؤسسي، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. ويتطلب تحسين الاداء المؤسسي في الجامعات بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في

أساليب مواجهة المشكلات، والتقليل من مقاومة التغيير، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء.

ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني والتأثير على الأداء فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر. وستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر الثقافة التنظيمية: (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر ؟

وينفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما واقع الثقافة التنظيمية في جامعة الناصر؟

ثانياً: ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة الناصر؟

ثالثاً: ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر؟

### 1-3 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H01:**

الثقافة التنظيمية لدى جامعة الناصر ضعيفة

**الفرضية الرئيسية الثانية H02:**

الأداء المؤسسي لدى جامعة الناصر دون المستوى المطلوب

**الفرضية الرئيسية الثالثة H03:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة

الناصر.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في

جامعة الناصر.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة H04:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### 1-4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها ما يلي:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الناصر.
  2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.
  3. التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر.
  4. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
  5. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في جامعة الناصر لتحسين الأداء.
- 1-5 أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وتتمحور الأهمية في النقاط التالية:

- تمثل هذه الدراسة رافداً إضافياً للمكتبة المحلية والعربية ببحث أكاديمي إداري تخصصي وقليل من تناوله بالبحث والدراسة.
- تزويد المهتمين في منظمات الأعمال بالمعلومات والمؤشرات والنتائج التي تخدمها من ناحية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.
- تنمية الوعي لدي قيادة جامعة الناصر الى أهمية استخدام الثقافة التنظيمية كمدخل حديث ومنهجي لتحسين الأداء المؤسسي.
- تقدم الدراسة دليلاً ميدانياً حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

- نتائج وتوصيات هذه الدراسة يتوقع أن تستفيد منها قيادة جامعة الناصر في التطوير والتغيير كما سنتسهم في المزيد من البحوث حول هذا الموضوع.

### 1-6 حدود الدراسة: تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام الجامعي 2018م.

الحدود المكانية: جامعة الناصر - صنعاء.

الحدود الموضوعية: تعتمد الدراسة على أثر متغيرات الثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء المؤسسي.

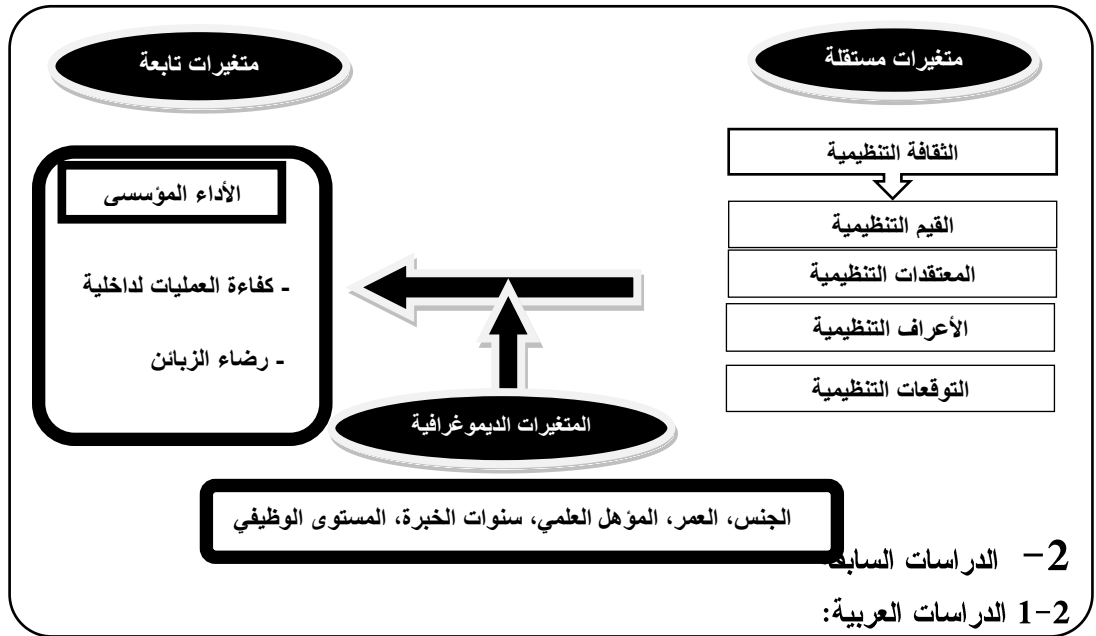
### 1-7 مصطلحات الدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها افراد منظمة او وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم (حريم، 2003: 256)
- **القيم التنظيمية:** هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (المدھون والجزراوي، 1995: 399)
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي (المدھون والجزراوي، 1995: 400)
- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع. (العميان، 2002: 313)
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة (العميان، 2002: 313)
- **الأداء المؤسسي:** يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية وقياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة، و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على

الاستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية (العلي و آخرون، ٢٠٠٦) أو هي انعكاس لمدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة (البشرية والمادية)، للوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقق أهدافها(سريع، 2012: 14)

**1-8 منهجية الدراسة:** استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين متغيراتها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويعد هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة.

**1-9 نموذج الدراسة:**



- دراسة (شاطري، 2016) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملون دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد خضرم بسكرة " وهدفت الدراسة الى: معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: وجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

- دراسة (المدهون، 2014) بعنوان: " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي " وهدفت الدراسة الى: التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- دراسة (عبدالله، 2013) بعنوان: " الثقافة المؤسسية وأثرها على الاداء المؤسسي " دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية وهدفت الدراسة الى: التعرف على اثر الثقافة المؤسسية السائدة في جامعة التنمية البشرية وأثرها على الاداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمجموع عناصر الثقافة المؤسسية على الاداء المؤسسي بنسبة كبيرة
- دراسة (عيساوي، 2012) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار) " وهدفت الدراسة الى: التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي .
- دراسة (الدجني، 2011) بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية وهدفت الدراسة الى: تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.
- دراسة (عكاشة، 2008) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين ، وهدفت الدراسة الى: إلى معرفة أثر الثقافة

التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: : هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- الأنماط السلوكية- القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

## 2-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Nikpour, 2017) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: العامل الوسيط الالتزام التنظيمي للموظف) هدفت الدراسة الى: التحقق من دور الوسيط الالتزام التنظيمي للموظف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: أوضح البحث أن النموذج المقترح كان مناسباً وثقافة تنظيمية مناسبة وراء تأثيرها المباشر الذي تمارسه تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الوساطة في الالتزام التنظيمي للموظف بأن مدى التأثير غير المباشر كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.
- دراسة (Gavric, 2016) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء النهائي للشركات) هدفت الدراسة الى: التفكير في ما هو مشترك للشركات الناجحة وما يميزها عن تلك التي تعتبر غير ناجحة ومعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الشركات وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: يجب تنمية الثقافة التنظيمية، حيث ولها أثر كبير على الأداء
- دراسة (Ahmed, 2014) بعنوان (تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة لقطاع الاتصالات) وهدفت الدراسة الى: تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: ان الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء المؤسسي.
- دراسة (Ng'ang'a, 2012) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية) هدفت الدراسة الى: وقياس الأداء المؤسسي وتأثير الثقافة التنظيمية على أدائها وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: من الواضح أن الثقافة عنصر مهم للأداء المؤسسي الفعال.

### 2-3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تنفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الأمور مثل بعض المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي كما ان غالبية الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أخذ العينة من المجتمع الأصلي، واستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، واختلفت مع كثير من الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات الفرعية التي تناولتها محاور الثقافة التنظيمية ، وأثرها على الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال نظراً لاختلاف اعتماد محاور الثقافة التنظيمية واختلاف البيئة واختلاف القطاع محل الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية أيضاً في بعض متغيراتها الفرعية نظراً لاختلاف بيئة الأداء المؤسسي من دولة إلى دولة ومن منظمة لأخرى وخاصة في المؤسسات التعليمية، وتناولت الدراسات السابقة متغيرات مستقلة مختلفة ومتغيرات تابعة تختلف عن المتغيرات محل الدراسة الحالية.

### 3-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002، ص 311)، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (الشيخ، 1995، ص 17) وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية: قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، حيث قدم العالم الشهير (تايلور) تعريف للثقافة بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (العميان، 2002، ص 309) وقدم الكاتب كيرت ليوين ( Kurt Lewin ) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة " (حريم، 2006، ص 327) وأيضاً عرفها ويلن Wheelen بأن الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد " (المدهون،الجزراوي، 1995، ص 397 ) وعرف الكاتب ، Gibson وزملاؤه الثقافة التنظيمية " بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات و مدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" ( حريم، 2006 ،ص327) ويقدم

الباحثان تعريفاً للثقافة التنظيمية وهي " منظومة مشتركة من القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات لدى أفراد المنظمة، والتي تتعكس السلوك والتصرفات في بيئة العمل، وتُعتبر من أهم المكونات الفكرية المؤثرة في منظمات الأعمال.

### 2-3 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

#### 1- القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية أو بيئة العمل، فهي القيم التي تتعكس في مكان بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995: 399) تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ (العميان، 2002: 312)

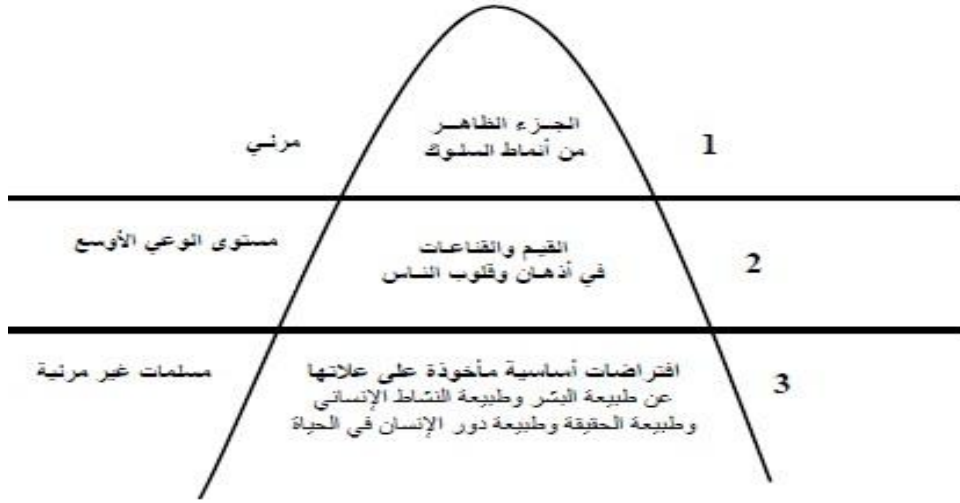
2- المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي، 1995: 400)

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (العميان، 2002 : 313) ويعتبر مفهوم المعايير من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً (جواد، 2000: 227)

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2002 : 313)

## 3-3 مستويات الثقافة التنظيمية يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
  - 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
  - 3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.
- (الهوري، 2003 : 291 )



الشكل رقم ( 1 ) مستويات الثقافة التنظيمية

(المصدر: الهوري، 2003 : 292)

## 3-4 العوامل المحددة لثقافة المنظمة: تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر

أهمها: (المرسي، 2002، 352)

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكه.

- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

**3-5 أنواع الثقافة التنظيمية:** هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما: (أوبكر، 2008: 83)

أ- **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب - **الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

العوامل المحددة لدرجة قوة ثقافة المنظمة:

نعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة (حبتور، 2004: 83) ودرجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما: (حريم، 2003، 268)

- 1- **الإجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:
- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

ب - الشدة:

ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

**3-6 أهمية الثقافة التنظيمية:** أن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل مؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن الثقافة تنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق تتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الخبرات والممارسات الموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي:(سراطوي، 2002: 2):

- 1- زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- 2- تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات
- 3- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار
- 4- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.
- 5- تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التقاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعدات، الأعراق، التوقعات
- 6- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها
- 7- تعد اطارا فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالها وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- 8- تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز
- 9- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام والاحترام والنزاهة

10- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن هذا سينعكس على الأداء المؤسسي ككل وسيكون أداء متميز يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

**وظائف الثقافة التنظيمية:** من خلال فهم أهمية الثقافة بالتنمية للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن الثقافة وظيفة وحاجات الفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها: (السويدي، 1999: 91)

1- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

2- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بعرض مشترك.

3- الثقافة التنظيمية الواضحة تنعي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين

4- تعطي الثقافة الفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فممنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.

5- غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالة تفوق وتكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسساتهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة

6- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة

7 تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي بتقبل الثقافة التنظيمية السائدة

8- تساعد أفراد الجماعة على التكيف بمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة خصية لنمو الشخصية

9- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك (حريم، 2003 : 265)

10- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما (الحسني، 2000:94)

3-7 مفهوم الأداء المؤسسي: مفهوم الأداء المؤسسي: لأن مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضة - بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه - فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصا إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقا لرغبة المستهلك، وانه وسيلة لتقييم المؤسسة ويعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف (فليج، ٢٠١١: ١٢)

او يعرف بانه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. (Peterson, et al .، 3020: 1)

الأداء المؤسسي يشتمل على ثلاثة أبعاد ذكره (الوقفي، 2004: 145) :

أ. الأداء المالي، ويركز على المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

ب. الأداء التشغيلي، ويركز على الكفاءة والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

ت. الفاعلية التنظيمية، ويركز على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

، إلا أن بعض الكتاب تطرق لمفهوم محدد للعمل المؤسسي، حيث عرفه (مخيمر، وآخرون، 2000: 9

) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية

والخارجية" والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد :-

أ. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الأداء المؤسسي إنما هو محصلة لأداء الأفراد من جهة، وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى،

مضافا إلى ذلك كله تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف كل بعد منها لو أخذ

منفردا، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في

الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فللفرد في أية منظمة أداء، ويمكن قياس أداء الفرد في المنظمة بمجموعات متنوعة من المقاييس، لكي

يقيم أدائه من خلالها، ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة، ولعل من أحدث هذه

الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف (مخير وآخرون، 200 : 9). وعرفه (محمد، وسالم، 2004، 141) باعتباره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل كالاتي:

- 1- مدخل الهدف Goal Approach التي ترغب المؤسسة في تحقيقه.
- 2- مدخل موارد المؤسسة System resources Approach المتاحة، أو التي ينبغي على المؤسسة توفيرها من الموارد المادية والبشرية.
- 3- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach التي تحدد كفاءة المؤسسة في إدارة بيئتها الداخلية.

4- مدخل أصحاب المصلحة Stakeholders Approach والجمهور المستفيد من خدماتها.

5- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach التي تشمل تحقيق أفضل لمخرجات المؤسسة وعرفه (venkatraman,1986,803) بأنه "درجة تحقيق المؤسسة لأهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية" ويلاحظ في هذا التعريف المفهوم الضيق في حصر الأداء المؤسسي بمقياس الربح ويعرف (الدوري، 2007: 62) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذكر (الفقهاء، ٢٠١١) بأن الأداء المؤسسي يعود إلى كيفية تحقق المؤسسة أهدافها السوقية بالإضافة إلى الأهداف المالية ولذلك قاموا بتطوير مؤشرات القياس الإناء العائد على الأصول والحصة السوقية ومحل النمو وقد أضفنا إلى ذلك معدل دوران العمل و سمعة و صورة الشركة في السوق.

وتبرز أهمية الأداء المؤسسي من خلال التعريفات السابقة في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية . (العدلوني، 2002: 21) من خلال ما تقدم فإن مفهوم الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يشمل أبعاداً متعددة تحدها المداخل سابقة الذكر، وتبدأ مراحل الأداء المؤسسي بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة التعليمية، وصياغة أهدافها، وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها، ومسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها، والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها.

3-8 خصائص الأداء المؤسسي: هناك خصائص محددة للأداء المؤسسي يمكن من خلالها التعرف على المكونات الأساسية للأداء المؤسسي، من هذه الخصائص: (العدلوني، 2002: 9)

1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تشري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات

٢ - الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار  
٣- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة

4 - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق نقوفا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي نقدمها.

6- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف

٧- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

٨- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبيئح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

٩- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأيا كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر ناظما ومقياسا علميا تعتمد عليه

هيايات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، وهو: "المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي" (الحاج، وآخرون، 2009، 15)

**3-9 خصائص الأداء المؤسسي الفاعل للمؤسسات التعليمية:** تنطلق مخرجات الأداء المؤسسي الفاعل للمؤسسات التعليمية من الرؤية التي تعتبر مركزية المتعلم أساسا لجودة المخرجات، لذا فهي تتسم بعدد من السمات أهمها أنها :- (هوبا، وفريد، 2006، 188)

أ- تركز على المتعلم لا على المدرس باعتبار أن المتعلم هو المستهدف من هذه العملية بالدرجة الأولى، وهنا على المدرس طرح التساؤلات التي تمكنه من تركيز الأهداف التي تحقق المخرجات بطريقة مثلى على نحو " ماذا سيعرف طلابي؟ ماذا سيفهمون؟

ب - تركز على التعلم الناتج عن فعالية ما، لا على الفعالية ذاتها.

ت - تعبر المخرجات المرجوة للتعلم عن الرسالة التعليمية للمؤسسة، وعن القيم التي تمثلها سواء على مستوى المقرر أو البرنامج، وهذا يتطلب صقل المتعلم بالمخرجات التي تؤكد عليها الرسالة، مثل: مهارات البحث العلمي وخدمة المجتمع وقيم وفلسفة المؤسسة.

ث - متناسقة على مستوى المقرر والبرنامج والمؤسسة، فالأهداف على مستوى المقرر جزء من الأهداف المقررة على مستوى البرنامج، وهي كذلك بالنسبة لأهداف المؤسسة، لذا يتوقع المدرسون المعارف والمهارات التي ينبغي إكسابها للطلاب بناء على المخرجات التي تضعها المؤسسة لكل برنامج من برامجها، والشكل التالي يوضح مثلا لتناسق المخرجات والعلاقة بينها.

ج- تركز المخرجات على النواحي المهمة في عملية التعلم، وهذا يعني ضرورة تركيز المخرجات على مهارات التفكير، والمعالجة، والتفسير، والتركيب، والتواصل الفعال، والتنسيق، والقدرة على التحكم بالعمليات الفكرية والسلوكية.

ح - تركز المخرجات على المهارات والقدرات القائمة على أساس التميز المهني من خلال تحديد ماهية الأمور المهمة التي ينبغي معرفتها، وكم المعلومات المطلوب تقديمه للمتعم، ثم تدريب المتعلم على المهارات التي يستطيع من خلالها التعامل مع هذه المعلومات مثل: مهارات الإدراك وحل المشكلات.

خ - تحمل المخرجات طابعا عاما بحيث تضم مادة تعليمية مهمة، وواضحة، ومحددة، وتقبل القياس، فصيغة المخرجات على مستوى المؤسسة تكون عامة أكثر من مخرجات البرنامج الأكاديمي، وتكون مخرجات البرنامج أكثر عمومية من مخرجات المقرر، ويمكننا في نفس المقرر صياغة مخرجات أكثر

تحديداً على مستوى الوحدة، ويسهم هذا التدرج في صياغة مخرجات بلغة قابلة للقياس، فمثلاً: إذا كان المخرج المطلوب من برنامج هو أن يكون الطلبة قادرين على حل المشكلات، فإنه يمكننا صياغة ذلك بلغة أكثر تحديداً وقابلية للقياس:- " سوف يعمل الطلاب مع الآخرين، على نحو فاعل، لحل مشكلات معقدة متقلة بنقاط الخلاف، تتطلب منهجيات متكاملة لحل المشكلة "

الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز.

جدول يوضح الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز

م	الأداء المؤسسي التقليدي	الأداء المؤسسي المتميز
1	تركز داخليا على العاملين	تركز على خدمة الزبون
2	ينظر للموظف كأداة بيد الإدارة	ينظر للموظف كشريك في المؤسسة
3	غير مهم رضا الزبون	يهمهم رضا الزبون وسعادته
4	التحكم من أعلى لأسفل، بناء بيروقراطي	الاستقلالية والتنظيم الذاتي لوحدات العمل.
5	التخطيط والتنسيق يتم من خلال الإدارة	التخطيط والتنسيق يتم من خلال فرق العمل
6	الوظائف محددة على نحو ضيق حسب التخصص	يوجد مجال واسع في تحديد الوظائف والموظفين يمتلكون مهارات متعددة
7	عدم وضوح الإجراءات والعمليات	التوثيق والوضوح في الإجراءات والعمليات الأساسية
8	الصلابة: هناك طريقة واحدة مثلى فقط لأداء العمل	المرونة: هنالك طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى من الأداء
9	فرض سياسات صارمة لإنجاز الأعمال حسب اللوائح	حد أدنى من القواعد والقيم والحس السليم يحكم السلوك
10	نطاق عمل الدوائر يحدد من خلال الوظيفة مثل الهندسة التصنيع.. الخ	نطاق العمل في الدوائر للاستفادة من الميزة التنافسية
11	التدريب يركز على المهارات التقنية	التدريب يركز على تطوير الموظف ككل
12	الحوافز على أساس الأداء الفردي	الحوافز بناء على المساهمة في فعالية الفريق

( المصدر: المدون، 2014: 82 )

**3-10 ثقافة التميز المؤسسي**

كاد يكون من المتعذر أن تحقق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة في ثقافة التميز. وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل. لذا فإننا إذا أردنا تحقيق التميز لابد لنا من أن تراجع ثقافتنا، لنتأكد من أنها مواتية لهذا التميز، أو أن يكون لنا معها شأن آخر، وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لتحقيق التميز لابد أيضا من أن تتطور ثقافة التميز بالمؤسسة، وستكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز

**3-11 عوامل التميز المؤسسي:** طرح (Peter & Waterman, 2004: 13) عوامل التميز المؤسسي في عام 1982م من خلال تحديد خصائص وسمات (62) من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:

- 1 - الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2 - الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3 - السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4 - الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5 - الاهتمام يقيم المنظمة.
- 6 - الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- 7 - البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي
- 8 - رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

إلا أنه نتيجة لتكامل التوجهات الإدارية الحديثة وتطورها في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز التي ينبغي توفرها في المنظمات، أصبح هناك إختلاف وبعض التشابه بين العوامل الرئيسية التميز المنظمات المسابقة التي طرحها بيترز وواترمان) وعوامل التميز في العصر الحالي فمؤسسات القرن الواحد والعشرون يتطلب تحقيقها للتميز مراعاة العوامل الأربعة الرئيسية للتميز والتي أطلق عليها "The 4PS" وهي :

-السياسة: إن التميز لا يمكن تحقيقه يكون تأثير رؤية المنظمة التي تقود وضع السياسات الدعم الإستراتيجيات وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلا للمديرين في المنظمة لتحقيق النجاحات.

- الأفراد: هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمنظمة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

- العمليات: وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحصن والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين

-الأداء: لا يمكن هناك تميز بدون قياس الأداء المقارنة التطور وكدليل لحسن اتباع إستراتيجية المنظمة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء (zairi,2003:2)

ويرى ( المدهون،2014: 25 ) أن أهم العوامل الرئيسية التميز الأداء المؤسسي تكمن في العناصر التالية:

- 1 - ممارسات القيادة: وهي تتضمن توجيه أعمال المؤسسة ومتابعة تقويم النتائج
- 2 - إدراك احتياجات المتعاملين: ويركز على تعرف القيادة والعاملين لاحتياجات المتعاملين
- 3 - ممارسات العاملين، وتتضمن ممارستهم لتحسين والإبداع في ضوء احتياجات المتعاملين
- 4 - الثقافة التنظيمية: وهي محصلة العلاقات بين الم العاملين والتي تدعم القيادة على مواصلة التميز.

#### 4- منهجية الدراسة

**4-1 منهج الدراسة:** في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال:

1. الأسلوب النظري: من خلال ما اتيح للباحث من الأدبيات والمراجع والرسائل العلمية المختلفة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة وبما يمهد أيضاً لتكوين صورة واضحة عن الجانب النظري للدراسة الحالية.
2. أسلوب المسح الميداني: مسح مجتمع الدراسة بقصد الاختبار وتحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الاستبان) والذي صمم لغايات الدراسة.
- 4-2 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الناصر، والبالغ عددهم (110) موظف وموظفة.
- 4-3 عينة الدراسة: حيث وحجم مجتمع الدراسة صغير نسبياً فقد قام الباحثان بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة، وبلغت عدد الاستبيانات غير المستردة (8) استبيانات بنسبة (7%)، وبلغ عدد الاستبيانات

المستردة عدد (102) استبيان ولم يتم استبعاد أي من الاستبيانات المستردة نظرا لاستفائها جميع الشروط المطلوبة للإجابة بنسبة (93%) تقريبا، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

4-4 أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم بناء الاستبيان في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكون الاستبيان من قسمين، وذلك كما يلي:

القسم الأول: وقد اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن فقرات عددها (31) فقرة موزعة كالتالي: فقرات المتغير المستقل للدراسة والمتعلق بالثقافة التنظيمية في جامعة الناصر والبالغ عددها (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وكل بعد يتكون من (7) فقرات، وفقرات المتغير التابع للدراسة والمتعلق بالأداء المؤسسي في جامعة الناصر والبالغ عددها (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، (4) للحالة موافق، (3) للحالة موافق إلى حد ما، (2) للحالة غير موافق، (1) للحالة غير موافق بشدة.\*

4-5 صدق الأداة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين " الصدق الظاهري " تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة متخصصين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

\*المتوسط النظري = 3 لمقياس ليكرت الخماسي (1، 2، 3، 4، 5) وهو متوسط معادل لمستوى التطبيق (نسبة مئوية) =  $(5 \div 3) \times 100 = 60\%$ . وللحصول على مستوى تطبيق 50% المعادل للمتوسط المحايد نستخدم الصيغة الرياضية الآتية: مستوى التطبيق (نسبة مئوية) = (المتوسط الحسابي - 1)  $\div 4 \times 100 = 50.0\%$  وهي النسبة المعادلة للمتوسط النظري (المتوسط المحايد). هذه الصيغة ناتجة من التدرج الخماسي (4، 3، 2، 1، 0) وهو ينقص بمقدار واحد صحيح عن مقياس ليكرت الخماسي المذكور أعلاه

ب- صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، هذا من ناحية، ثم قام الباحثان باختساب معاملات ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها هذه الأداة.

4-6 ثبات الأداة: وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية
القيم التنظيمية	7	75.6%	86.9%
المعتقدات التنظيمية	7	88.9%	94.3%
الاعراف التنظيمية	7	75.5%	86.8%
التوقعات التنظيمية	7	71.7%	84.7%
الثقافة التنظيمية	28	86%	92.7%
الأداء المؤسسي	15	83%	91%
جميع فقرات الاستبيان	43	90.5%	95%

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (90.5%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (95%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

4-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (الإصدار 25 Statistical Package for Social Science (SPSS –  
5- تحليل النتائج واختبار الفرضيات: سيتم مناقشة الفقرات إجمالاً لكل بعد ثم المناقشة بالتفصيل لكل فقرة من فقرات الدراسة كالتالي:

1-5 مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في جامعة الناصر:

جدول (2) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك والابداع الاداري

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	t	df	مستوى الدلالة sig
1	القيم التنظيمية	الثاني	3.97	0.54	%74	مرتفع	18.017	101	0.000
2	المعتقدات التنظيمية	الأول	4.31	0.59	%83	مرتفع	22.291	101	0.000
3	الاعراف التنظيمية	الثالث	3.75	0.54	%69	مرتفع	13.887	101	0.000
4	التوقعات التنظيمية	الرابع	3.53	0.52	%63	مرتفع	10.229	101	0.000
	الثقافة التنظيمية		3.89	0.38	%72	مرتفع	23.484	101	0.000
	الأداء المؤسسي		3.89	0.46	%72	مرتفع	19.448	101	0.000

يتضح من الجدول رقم (2) أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية كان عالياً، فقد كان المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (3.89) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.38) وبنسبة (72%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق على أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الناصر مرتفع، كذلك يتضح من الجدول (2) أن مستوى الثقافة التنظيمية لجميع أبعادها تتراوح بين (83%) و(63%) وإن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط

النظري ودالة إحصائياً، كما أن أعلى مستوى لأبعاد الثقافة التنظيمية كان في بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (4.31)، ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.59) وبنسبة (83%)، كما يتضح من الجدول (2) أن أقل مستوى لأبعاد الثقافة التنظيمية كان في بعد التوقعات التنظيمية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.53) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.52) وبنسبة (63%).

ولمعرفة مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في جامعة الناصر على مستوى كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والتابع سيتم تفصيلها على النحو التالي:

#### 2-5 آراء عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية في جامعة الناصر:

جدول (4) نتائج الاستبيان الخاصة ببعد القيم التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
8	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	الثالث	4.00	0.92	75%	مرتفع
9	هناك معتقدات لدى العاملين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	الأول	4.10	0.80	77%	مرتفع
10	هناك أفكار مشتركة لدى العاملين ترغب بأن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	الرابع	3.97	0.87	74%	مرتفع
11	يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل	السابع	3.87	0.84	72%	مرتفع
12	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة وتشجعك على	الخامس	3.89	0.82	72%	مرتفع

					تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية	
مرتفع	0.81	4.04	الثاني	تمتلك المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة الى توضيح او استفسار من الإدارة العليا	13	
مرتفع	0.88	3.89	السادس	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من المهارات الضرورية والنافعة لعملة	14	
مرتفع	0.54	3.97	القيم التنظيمية			
			الدلالة عند	Tقيمة	اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراضي	
			0.05			
			0.000	18.017		

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.97) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.88) وبنسبة (54%) فهذا يعني أن العينة توافق على تحقق بعد القيم التنظيمية في جامعة الناصر.

- حيث احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وأهمية نسبية (77%).
  - وحلت الفقرة رقم (11) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.87) وأهمية نسبية (72%).
- 3-5 آراء عينة الدراسة حول بعد المعتقدات التنظيمية في جامعة الناصر:

الجدول رقم (3) نتائج الاستبيان الخاصة ببعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
1	تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الجامعة	الأول	4.49	0.77	87%	مرتفع

مرتفع	85%	0.76	4.40	الثاني	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	2
مرتفع	83%	0.74	4.33	الثالث	يتوفر لدي العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الحديثة.	3
مرتفع	82%	0.75	4.29	الرابع	يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.	4
مرتفع	82%	0.80	4.28	الخامس	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنتاج المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	5
مرتفع	78%	0.80	4.14	السابع	يلتزم العاملون بالجامعة في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد	6
مرتفع	81%	0.74	4.23	السادس	تهتم إدارة الجامعة بنشر شعارات ورموز وصور توضح قيمها ورسالتها.	7
مرتفع	83%	0.59	4.31	المعتقدات التنظيمية		
		الدلالة عند 0.05	T قيمة	اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراضي		
		0.000	22.291			

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى تطبيق المعتقدات التنظيمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (4.31) وهو أكبر من المتوسط النظري ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.59) وبنسبة (83%)، وهذا يعني أن العينة توافق على تحقق بعد المعتقدات التنظيمية في جامعة الناصر.

- حيث احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) ونسبة (87%)
- وحلت الفقرة رقم (6) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (4.14) وأهمية نسبية (78%).

4-5 آراء عينة الدراسة حول بعد الاعراف التنظيمية في جامعة الناصر

جدول (5) نتائج الاستبيان الخاصة ببعده الاعراف التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
15	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة.	الأول	3.94	0.84	74%	مرتفع
16	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى الى التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل	الثالث	3.87	0.88	72%	مرتفع
17	يلتزم العاملين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وارشاد زملائهم الأقل خبرة والاشراف على تأهيلهم	الثاني	3.90	0.90	73%	مرتفع
18	المعايير السائدة بين العاملين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الأبداع والابتكار	الرابع	3.74	0.88	68%	مرتفع
19	يلتزم العاملين بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح افاق جديدة امام أساليب انجاز العمل	السادس	3.62	0.77	65%	مرتفع
20	تلتزم الإدارة بتحفيز العاملين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية	السابع	3.50	0.92	63%	مرتفع
21	يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري	الخامس	3.65	0.77	66%	مرتفع

مرتفع	96%	0.54	3.75	الاعراف التنظيمية	
			الدلالة عند 0.05	T قيمة	اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراضي
			.000	13.887	

ينضح من الجدول رقم (5) أن مستوى الاعراف التنظيمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.75) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.54) ونسبة (96%) وهذا يعني أن العينة توافق على تحقق الاعراف التنظيمية في جامعة الناصر.

- حيث احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وأهمية نسبية (74%).
- وحلت الفقرة رقم (20) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.50) وأهمية نسبية (63%).

5-5 آراء عينة الدراسة حول بعد التوقعات التنظيمية في جامعة الناصر

جدول (6) نتائج الاستبيان الخاصة ببعده التوقعات التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب ب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
22	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها	الأول	3.64	0.91	66%	مرتفع
23	تتجه إدارة الجامعة لتوسيع مشاركة العاملون في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	الثاني	3.61	0.82	65%	مرتفع
24	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.	الثالث	3.57	0.87	64%	مرتفع
25	يتوقع الرؤساء بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه	الرابع	3.55	0.87	64%	مرتفع

الوظيفية						
متوسط	59%	0.81	3.34	السابع	تسعي إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت	26
مرتفع	62%	0.86	3.46	السادس	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الموظف.	27
مرتفع	63%	0.82	3.52	الخامس	العاملون قادرون من خلال تفويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون أخذ تعليمات	28
مرتفع	63%	0.52	3.53	التوقعات التنظيمية		
		الدلالة عند 0.05	قيمة T	اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراضي		
		.000	10.2 29			

يتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى ببعده التوقعات التنظيمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.53) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.52) ونسبة (63%)، وهذا يعني أن العينة توافق على تحقق بعد التوقعات التنظيمية في جامعة الناصر.

- حيث احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وأهمية نسبية (66%).
- وحلت الفقرة رقم (26) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.34) وأهمية نسبية (59%).
- 9-5 آراء عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في جامعة الناصر:

جدول (7) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير الأداء المؤسسي

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
29	هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة	الأول	4.28	0.78	82%	مرتفع

					المقدمة من الجامعة	
مرتفع	%82	0.75	4.27	الثاني	هناك زيادة مستمرة في إنتاجية الجامعة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء الجامعة ككل	30
مرتفع	%81	0.80	4.24	الثالث	يقدم العاملون دائماً مقترحات لتطوير العمل وتحديثه	31
مرتفع	%81	0.78	4.23	الرابع	يلاحظ الشعور بالأمانة والثقة في التعامل من قبل الطلاب تجاه الجامعة	32
مرتفع	%73	0.81	3.93	السادس	هناك اهتمام كبير من الطلاب بتقديم مقترحات لتطوير خدمات الجامعة	33
مرتفع	%72	0.80	3.88	السابع	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى الطلاب من جودة الخدمات المقدمة	34
مرتفع	%72	0.88	3.87	الثامن	هناك زيادة في ولاء الطلاب للجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة	35
مرتفع	%75	0.85	4.01	الخامس	تسعى الجامعة للحفاظ على طلابها الحاليين وكسب طلاب جدد	36
مرتفع	%71	0.93	3.83	التاسع	تحسين العلاقات بين العاملين في الجامعة ورفع روحهم المعنوية والمادية.	37
مرتفع	%71	0.92	3.82	العاشر	يوجد تزايد الشعور بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للجامعة لدى العاملين	38
مرتفع	%68	0.83	3.72	الحادي عشر	يتم باستمرار تدريب العاملين للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.	39

مرتفع	64%	0.88	3.57	الثالث عشر	تتم تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في الجامعة	40
مرتفع	63%	0.90	3.52	الخامس عشر	اتبعت الجامعة سياسات جديدة في مجال الاختيار والتعيين والترقيات والتدريب وغيرها	41
مرتفع	64%	0.84	3.55	الرابع عشر	تشجع الجامعة وتدعم إبداع العمليات والنشاطات التي تؤديها الإدارات والأقسام داخل الجامعة	42
مرتفع	66%	0.97	3.64	الثاني عشر	تمتلك الجامعة جهاز كفاء للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الطلاب وما يفوق تلك الاحتياجات والرغبات	43
مرتفع	72%	0.46	3.89	الأداء المؤسسي		
			الدلالة عند 0.05	قيمة T	اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراضي	
			.000	19.448		

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الأداء المؤسسي في جامعة الناصر (مرتفع)، فقد كان المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي (3.89) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.46) وبنسبة (72%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق على أن مستوى الأداء المؤسسي في جامعة الناصر مرتفع، كذلك يتضح من الجدول (7) أن مستوى الأداء المؤسسي لجميع الفقرات يتراوح بين (82%) و(63%) وأن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي مرتفع.

- حيث احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وأهمية نسبية (82%).
- حلت الفقرة رقم (41) في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط (3.52) وأهمية نسبية (63%)

## 6- اختبار الفرضيات

1-6 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

الثقافة التنظيمية لدى جامعة الناصر ضعيفة

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري

95% Confidence Interval of the Difference		مستوى الدلالة sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
Lower	Lower					
0.96	0.81	0.000	23.48 4	0.38	3.89	الثقافة التنظيمية

كما يتضح من الجدول (8) أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الناصر مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.89) ودال إحصائياً، وانحراف معياري (0.38)، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى إن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الناصر مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:  
الثقافة التنظيمية لدى جامعة الناصر قوية

## 2-6 الفرضية الرئيسية الثانية:

الأداء المؤسسي لدى جامعة الناصر دون المستوى المطلوب

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري

95% Confidence Interval of the Difference		مستوى الدلالة sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
Lower	Lower					
0.98	0.80	0.000	19.44 8	0.46	3.89	الأداء المؤسسي

كما يتضح من الجدول (9) أن مستوى الأداء المؤسسي في جامعة الناصر مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.89) ودال إحصائياً، وانحراف معياري (0.46)، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى إن مستوى الأداء المؤسسي في جامعة الناصر مرتفع، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على

## الأداء المؤسسي لدى جامعة الناصر متميز

6-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر:

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية جدا	0.000	78.515	0.440	0.663	0.000	8.861	0.804	الثقافة التنظيمية

بحسب متوسط إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة، وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.663) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الثقافة التنظيمية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الأداء المؤسسي بنسبة (80.4%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التباين في الأداء المؤسسي يفسره التغير في الثقافة التنظيمية بنسبة (44%) كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر. وسيتم مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

6-3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية

على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر للقيم التنظيمية على الأداء المؤسسي في

جامعة الناصر

نوع	قيمة اختبار F	معامل	معامل	اختبار T	المعاملات	المتغيرات
-----	---------------	-------	-------	----------	-----------	-----------

العلاقة	مستوى المعنوية Sig	القيمة	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	القيمة	B	
قوية	0.000	47.668	0.323	0.568	0.000	6.904	0.443	القيم التنظيمية

بحسب متوسط إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (للقيم التنظيمية) ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.568) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في للقيم التنظيمية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الأداء المؤسسي بنسبة (44.3%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التباين في الأداء المؤسسي يفسره التغير في القيم التنظيمية بنسبة (56.8%) كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين القيم التنظيمية والابداع الاداري وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الابداع الاداري في جامعة الناصر.

### 6-3-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعتقدات التنظيمية على الابداع الاداري في جامعة الناصر.

جدول (12) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر المعتقدات التنظيمية على الابداع الاداري

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية	0.000	22.195	0.182	0.426	0.000	4.711	0.364	المعتقدات التنظيمية

بحسب متوسط إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع (الابداع الاداري) يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.426) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه

إذا حدث تغير (تحسن) في بعد المعتقدات التنظيمية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الابداع الاداري بنسبة (36%) ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في الابداع الاداري يفسره التغير في المعتقدات التنظيمية بنسبة (42.6%) كما يشير اختبار ( $F$ ) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين المعتقدات التنظيمية والأداء المؤسسي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تقول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.

### 6-3-3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.  
جدول (13) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر الأعراف التنظيمية على الأداء المؤسسي

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية جدا	0.000	42.427	0.298	0.546	0.000	6.514	0.466	الأعراف التنظيمية

بحسب متوسط إجابات المبحوثين حسب مبدأ (الأعراف التنظيمية) ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.546) كما يفسر قيمة المعلمة ( $B$ ) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في بعد الأعراف التنظيمية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الأداء المؤسسي بنسبة (46.6%) ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) إن التباين في الأداء المؤسسي يفسره التغير في بعد الأعراف التنظيمية بنسبة (54.6%) كما يشير اختبار ( $F$ ) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين الأعراف التنظيمية والأداء المؤسسي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تقول :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.

6-3-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.

جدول (14) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر لتوقعات التنظيمية على الأداء المؤسسي

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية جدا	0.004	8.830	0.081	0.285	0.004	2.971	0.253	التوقعات التنظيمية

بحسب متوسط إجابات المبحوثين حسب (التوقعات التنظيمية)، ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع

(الأداء المؤسسي)، ينضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة

وبمستوى قوي إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.285) كما يفسر قيمة المعلمة (B) إنه إذا حدث

تغير (تحسن) في بعد التوقعات التنظيمية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الأداء

المؤسسي بنسبة (25.3%) ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التباين في الأداء المؤسسي يفسره التغير في

التوقعات التنظيمية بنسبة (8.1%) كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله

في تفسير الأثر بين التوقعات التنظيمية والأداء المؤسسي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة الأمر

الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تقول :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر.

مما سبق يتضح صحة ثبات الفرضية الرئيسية الأولى وكذلك الفرضيات الفرعية من فرضيات

الدراسة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وجميع أبعادها الفرعية على الأداء المؤسسي

في جامعة الناصر.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

6-4-1 نتائج اختبارات الفروق في إجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة مدى وجود فروق حسب متغير الجنس

T-Test		أنثى			ذكر			المحور
مستوى الدلالة s	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.982	- 0.022	0.37	3.89	24	0.39	3.89	78	الثقافة التنظيمية
0.683	0.412	0.49	3.86	24	0.46	3.90	78	الأداء المؤسسي

6-4-2 نتائج اختبارات الفروق في إجابات عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق حسب متغير العمر

One-Way ANOVA		أكثر من 50 سنة			من 30-50 سنة			أقل من 30 سنة			المحور
مستوى الدلالة s	اختبار F	الانحرا ف المعياري ي	المتو سط	العد د	الانحرا ف المعياري ي	المتو سط	العد د	الانحرا ف المعياري ي	المتو سط	العد د	
0.668	0.405	0.38	3.85	17	0.40	3.91	74	0.29	3.81	11	الثقافة التنظيم ية
0.710	0.344	0.57	3.81	17	0.45	3.90	74	0.38	3.93	11	الأداء المؤس سي

3-4-6- نتائج اختبارات الفروق في إجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حسب متغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA		دراسات عليا		جامعي		دبلوم		ثانوية فافل		المحور
مستوى	اختبار	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
الدلالة	F	المعياري	سطح	المعياري	سطح	المعياري	سطح	المعياري	سطح	
s		ي		ي		ي		ي		
0.461	0.867	0.37	3.91	0.39	3.90	0.53	3.59	0.40	3.77	الثقافة التنظيمية
0.995	0.025	0.46	3.90	0.49	3.88	0.19	3.87	0.45	3.91	الأداء المؤسسي

4-4-6- نتائج اختبارات الفروق في إجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (18) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حسب متغير سنوات الخبرة

One-Way ANOVA		أكثر من 10 سنة		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المحور
مستوى	اختبار	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
الدلالة	F	المعياري		المعياري		المعياري		
s								
0.362	1.026	0.42	3.91	0.35	3.92	0.38	3.79	الثقافة التنظيمية
0.987	0.013	0.54	3.90	0.45	3.89	0.39	3.88	الأداء المؤسسي

ينتضح من الجداول السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة في كل من أثر الدعم التنظيمي على الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الديموغرافية ، حيث أن قيمة F غير دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم

وجود فروق جوهرية في آراء العينة يُعزى للمتغيرات الديموغرافية ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ".

#### 1-7- الاستنتاجات: يمكن توضيح أهم وأبرز استنتاجات الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وأثر طردي وبمستوى قوي للثقافة التنظيمية وبكافة أبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر وهذه نتيجة منطقيه كون الثقافة التنظيمية من اهم العوامل الفكرية التي تؤثر على الأداء المؤسسي المتميز .

2. وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها في جامعة الناصر وكان ترتيبهم كالتالي (المعتقدات التنظيمية - القيم التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وهذه النتيجة تعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى الجامعة وتعتبر نتيجة جيدة كون الجامعة لديها ثقافة تنظيمية قوية تساعدها في تحقيق أداء مؤسسي.

3. كان ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر كالتالي (القيم التنظيمية - الاعراف التنظيمية - المعنقات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وربما يبرر ذلك هو القيم الموجودة من اهتمام بمهارات العمل والاعراف السائدة التي تشجع على الابداع والمعتقدات التي تنظر الى العنصر البشري انه اهم الموارد والتوقعات بالأمان الوظيفي وتأدية الاعمال بالشكل المطلوب مما يؤدي الى تحسين الأداء المؤسسي ولهذا يجب التركيز على هذه الابعاد لمزيد من الأداء المؤسسي المتميز .

4. مستوى القيم التنظيمية في جامعة الناصر مرتفع بكافة فقراته ويوضح ذلك القيم السائدة بتنمية المهارات واهمية الرضا الوظيفي لإنجاز الاعمال والقناعات المشتركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ويجب الاهتمام به كونه كان الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي.

5. مستوى المعنقات التنظيمية في جامعة الناصر مرتفع بكافة فقراته وكان الأكثر مستوى لأبعاد الثقافة التنظيمية حيث تنظر الجامعة للعنصر البشري انه أهم موارد

الجامعة وهناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة وتحتاج الجامعة الى ابراز تلك المعتقدات عن طريق نشر شعارات ورموز وصور توضح قيمها ورسالتها وتهتم بالجانب الإعلامي والدعائي.

6. مستوى الاعراف التنظيمية في جامعة الناصر مرتفع بكافة فقراته وذلك أن هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة كما ان العاملين الأكثر خبرة وتجربة يلتزمون بمتابعة وارشاد زملائهم الأقل خبرة والاشراف على تأهيلهم ويحتاج العاملين المتميزين الى تحفيزهم بالحوافز المادية والمعنوية.

7. مستوى التوقعات التنظيمية في جامعة الناصر مرتفع حيث تتجه إدارة الجامعة لتوسيع مشاركة العاملون في عملية اتخاذ القرار ويأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز وضرورة الاهتمام من إدارة الجامعة بتلبية ما يتوقعه العامل من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت

8. كافة فقرات الاستبيان الخاصة بالأداء المؤسسي كانت مرتفعة، وهذه النتيجة إجمالاً تعكس وجود أداء مؤسسي متميز لدى جامعة الناصر حيث هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة المقدمة من الجامعة هناك زيادة مستمرة في إنتاجية الجامعة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء الجامعة ككل وتحتاج الجامعة لمزيداً من اشراك العاملين في تطوير أساليب واجراءات العمل في الجامعة وتشجيع ابداع العاملين والادارات والاقسام والاهتمام بالتدريب.

9. تسعى الجامعة للحفاظ على طلابها الحاليين وكسب طلاب جدد وهناك زيادة في ولاء الطلاب للجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة يلاحظ الشعور بالأمانة والثقة في التعامل من قبل الطلاب تجاه الجامعة وهذا يعكس حرص الجامعة على الاهتمام بالطالب كونه عماد العملية التعليمية.

10. اوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، مما يعكس تجانس كبير بين الموظفين ورؤيتهم الموحدة

والمتمفق عليها حول الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي وإنجاز الاعمال.

**2-7- التوصيات:** من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة واستنتاجاتها يمكن للباحث أن يلخص أهم التوصيات التي توصي بها من خلال هذه الدراسة بالتالي:

1. من المفيد لجامعة الناصر بذل جهود أكبر للوصول إلى الريادة في مجال التعليم الأكاديمي وذلك من خلال الاهتمام بصورة أكبر بالثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وذلك لتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي، واستثمار النتائج العالية في مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الأداء المؤسسي في الجامعة لتحقيق الريادة.
2. يجب على الجامعة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأثره الكبير على الأداء المؤسسي وتحسين العمل بشكل عام والاهتمام بكافة ابعادها وتوليها الاهتمام لتعزيز الثقافة التنظيمية القوية.
3. يجب توليه الثقافة التنظيمية الاهتمام اللازم وتعزيز كافة ابعادها المختلفة والاهتمام بالأبعاد بحسب تأثيرها واهما هو القيم التنظيمية والذي وان كان الأول في التأثير على الأداء المؤسسي الا انه كان في المستوى الثاني في التطبيق.
4. أن تولي قيادة الجامعة اهتمام أكبر بالقيم التنظيمية وتعزيز القيم السائدة بتنمية المهارات واهمية الرضا الوظيفي لإنجاز الاعمال، كونه من الابعاد التي لها تأثيراً على الأداء المؤسسي والاهتمام بتطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل وربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه العامل من المهارات الضرورية والنافعة لعملة.
5. تعزيز وتطوير نظرة الجامعة للعنصر البشري انه أهم موارد الجامعة والحرية في تقديم الأفكار الجديدة وتعزيز مستوى المعتقدات التنظيمية بذلك ولكن تحتاج الجامعة الى ابراز تلك المعتقدات عن طريق نشر شعارات ورموز وصور توضح قيمها ورسالتها وأن تهتم بالجانب الإعلامي والدعائي.
6. تطوير فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة كما ان العاملين الأكثر خبرة وتجربة يلتزمون بمتابعة وارشاد زملائهم الأقل خبرة والاشراف على

- تأهيلهم وذلك عبر تعزيز الاعراف التنظيمية وتحتاج الجامعة الى تشجيع وتحفيز العاملين المتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.
7. ضرورة الاهتمام من إدارة الجامعة بتلبية ما يتوقعه العاملين من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت والأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز وتعزيز التوقعات التنظيمية بذلك.
8. وتحتاج الجامعة لمزيداً من اشراك العاملين في تطوير أساليب وإجراءات العمل في الجامعة وتشجيع ابداع العاملين والادارات والاقسام والاهتمام بالتدريب كونه يساعد في الأداء المؤسسي المتميز.
9. تعزيز وتطوير الاهتمام بالطالب وتنمية مداركة وتحصيله العلمي والمهارات وعقد ورش العمل والندوات بشكل منفرد او بالشراكة مع الجامعات الأخرى والجهات ذات العلاقة لخدمة الطالب وتحسين تحصيله العلمي واكتسابه المهارات اللازمة حيث تكون جامعة الناصر الرائدة والسباقة لأداء مؤسسي متميز يخدم الطالب ويقدم خدمه للمجتمع والوطن.
10. الاهتمام والاحتفاظ بتجانس العاملين الكبير والذي يعكس ثقافته تنظيمية قوية كبير وتفاهم ورؤية موحده لكثير من القضايا والذي يضمن تسيير الاعمال في الجامعة بيسر ونجاح كبير وقد دورات تدريبية وورش عمل بشكل كوري ليضمن استمرار وفهم الثقافة التنظيمية للجامعة وتعزيزها واكتسابها للعاملين الجدد.

**المراجع:**

**المراجع باللغة العربية:**

- 1- الحاج، فيصل، وآخرون، 2009، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة: القاهرة
- 2- الدجني، اياد علي. 2011. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا

- 3- الدوري، زكريا ، 2007 ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن
- 4- السويدي، محمد ،1999. مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته ط 1 المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر
- 5- الشيخ، سوسن، 1995. أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد ، العدد ، 1
- 6- العدلوني، محمد ، 2002 ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان
- 7- العميان ،محمود،2002. السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان،الأردن
- 8- المدهون ، محمد عطا،2014.عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي ، رساله ماجستير، اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- 9- المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم،1995. تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا . للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،الأردن.
- 10- المرسي، جمال الدين محمد و آخرون،2002. "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية". الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر
- 11- الهواري ، سيد،2003 . الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 . مكتبة عين شمس، القاهرة،مصر.
- 12- الوقفي،علي عوض، 2004، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن
- 13- أبوبكر، مصطفى محمود ، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008،
- 14- جواد ، شوقي ،2000 . سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
- 15- حريم، حسين،2003.إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن

- 16- حريم، حسين، 2006. "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، 2006
- 17- سرطاوي، بشير، 2002. الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشاملة ورسة عمل بنك الأردن
- 18- حبتور، عبدالعزيز صالح، 2004. "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن
- 19- عبدالله، أمجد محمد، 2013. الثقافة المؤسسية وأثرها على الاداء المؤسسي، دراسة منشوره جامعة التنمية البشرية، العدد 1
- 20- عكاشة، اسعد محمد، 2008. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزه، فلسطين.
- 21- عيساوي، وهيبه، 2012. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، الجزائر
- 22- فليح، كفاح حيدر 2001، محاضرات في مركز التدريب والتطوير في الاماتته العامة لمجلس الوزراء العراقي
- 23- محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن ( 2004 )، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية - مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء ، بحث منشور في ملتقى موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية ، دمشق .- بتاريخ 25- 27 تموز 2004
- 24- مخيمر، عبدالله ثابت، 2007، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية لجامعة صنعاء، قسم العلوم السبائية- إدارة عامة، اليمن
- 25- هوبا، م اري، وفريد، جان ، 2006 ، تقويم مركزية المتعلم في الكليات الجامعية - تحويل بؤرة التركيز من التعليم إلى التعلم، ترجمة بحبوح، مها، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض، السعودية
- المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Ahmed, Mashal,. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management Volume 14 Issue 3 Version 1.0 Year 2014
- 2- Gavric ,Gordana, Sormaz Goran, Ilic Djordje. THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ULTIMATE PERFORMANCE OF A COMPANY, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review (2016–No.3–4)
- 3- Ng'ang'a, Muya James, The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8 [Special Issue – April 2012.
- 4- Nikpour, Amin. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment., International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 65–72.
- 5- Peters,T,J,&Waterman,H(2004).In Search of Excellence,second edition,London:Profile Bookes
- 6- Peterson, W,and Gijsberse, and Willks, M, 2003, ,An Organization for Agricultural Research Organizations, isnar
- 7- Zairi,Mohamed(2003).The 4Ps: of Organizational Excellence,publishing TQM college,Dubai:e–TQM College.