

## درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

محمد سلمان الخزاعلة

قسم التربية وعلوم النفس، كلية التربية، جامعة الملك فيصل  
الأحساء، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (193) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة تكونت من (54) فقرة غطت خمسة مجالات هي: الفلسفة والمعتقدات والقيم والعرف والتوقعات. وقد بينت النتائج أن ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للثقافة التنظيمية في جامعة الزرقاء الخاصة للأداة ككل جاءت بصورة كبيرة، وبينت الدراسة - أيضاً - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، جامعة الزرقاء الخاصة.

### المقدمة

تؤدي الثقافة دوراً حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، وهي تشكل نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتكم لها سلوك الإنسان في أي موقع يكون فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك فإنها تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر.

فالثقافة هي سلوك متعلم يتم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته طريقة حياة، والثقافة خاصة بالمخلوق البشري، وكما أن للإنسان ثقافته، فكذلك الأثر بالنسبة للنظم الاجتماعية التي أوجدها الإنسان، فكل نظام اجتماعي ثقافته المتميزة بمحتوى ثقافي معين من المعتقدات والقيم

والاتجاهات والمصطلحات اللغوية والسلوك (ناصر، 2009).

إن ثقافة النظام تعطي صورة عن الاختراعات والمعايير المهمة التي تقوم عليها قيم النظام واتجاهاته وأهدافه، وهي- أيضاً - تبين للعاملين إطار مجريات الأمور وأهمية السير فيه، فكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة التي يكون لها أثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم. وثقافة أي نظام تشكل إدراكاً عاماً يتقاسمه أعضاؤه (المدهون، 2000).

وتشير (الفرحان، 2003) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل دوراً بارزاً في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

فالثقافة التنظيمية تقوم بدور مهم، وتحتل مكانة متميزة في التغيير والتطور التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة (اللوزي، 2002).

ولقد أكد (Tyack, 2009) أن قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية تبرز من خلال مكوناتها الآتية:

- الفلسفة التنظيمية: التي تهدف إلى الانتفاع بالتعددية الفكرية والسياسية داخل المؤسسة وخارجها والتركيز على مبدأ توظيف المعرفة داخل المؤسسة.
- والمعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.
- والقيم: وتعمل على توجيه سلوك العاملين في المؤسسة ضمن الظروف المختلفة وتمثل في المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج.
- والعرف: ويهدف إلى التزام العاملين بالمعايير وتنظيمها وذلك لدورها في تنظيم بيئة العمل داخل المؤسسة.
- والتوقعات: والتي تتمثل بالتعاقد السيكولوجي والذي يتم بين الموظف ومنظمي العمل ويؤكد (تيك) أن هذه المكونات هي بالفعل التي تشكل الثقافة التنظيمية والتي

يتحقق من خلالها الرضا للعاملين، وبذلك فإن الفرد والمؤسسة يظهران المنافع المتبادلة والمتوقعة لكل منهما.

ويشير (2005) إلى أن الالتزام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، يظهر من خلال تطبيق خصائصها والتي تؤكد إعطاء الفرد حرية ومسؤولية، وحرية التصرف ووضوح الأهداف والتوقعات بين العاملين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ومدى دعم الإدارة للموظفين من حوافز ومكافآت.

ويشير (المجالي، 2007) إلى أن الجامعة واحدة من المؤسسات التربوية الفريدة والمعقدة التركيب، لما لها من أهداف متميزة، ومسؤولون يضطلعون بمهام ذات طبيعة خاصة، ويسلكون سبلاً متباينة في إنجاز الأعمال الموكولة إليهم، فالقائمون على التدريس والبحث العلمي في الجامعة هم أعضاء هيئة التدريس الذين تتعدد تخصصاتهم ويصعب أن تهيمن مهنة على أخرى أو تخصص على آخر.

ويؤكد (Sharp, 2001) أن الجامعة المتميزة هي التي تتمثل الثقافة التنظيمية، بما فيها من فلسفة وقيم ومعتقدات وعادات وأفكار وتوقعات مشتركة تتفاعل مع بناء الجامعة فتنتج قواعد السلوك، التي تربط المجتمع الجامعي مع بعضه بعض.

ويقول (Bob, 2001) إن لكل جامعة ثقافتها التنظيمية الخاصة التي تتمتع بها وأسلوبها في الحياة العامة بجانبه المعنوي والمادي، وإن الثقافة التنظيمية للجامعات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين فيها من أعضاء الهيئات التدريسية، فكلما كانت الثقافة التنظيمية منسجمة مع توجهات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات زاد الأداء الوظيفي وزاد عطاؤهم.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية هي جوهر الفلسفة لأية جامعة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحوها، وتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، وتعبر عن التراكم المعرفي، والمعلوماتي، والخبراتي للجامعة. فإن ذلك يجب أن يظهر في الواقع العملي التطبيقي لها في فلسفتها ومعتقداتها وقيمتها وعرفها وتوقعاتها في كل كلياتها وأقسامها.

ومن هنا فإن العصر الحالي يحتاج إلى الالتزام بالثقافة التنظيمية في الجامعات أكثر من أي وقت مضى.

### مشكلة الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري لأي جامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى فهي تحدد شخصيتها بصورة واضحة وتعبر عن التراكم المعرفي، والمعلوماتي، والخبراتي للجامعة، وذلك بالإضافة إلى جانب القيم التي تعتنقها الجامعة وتؤمن بها وتسير على منهجها.

فكلما تفاوتت الثقافة وتفرعت وكانت مختلفة عن ثقافة الجامعة الرئيسة المرسومة لها أثر ذلك سلبا في فاعلية الجامعة وعطائها، وذلك لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياح الهوية العامة للجامعة، والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في الجامعة لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء الجامعة، كأنها نظام رقابة داخلي يدعو للانتباه عندما يخرج السلوك عن المألوف للحدود المرسومة له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدره الجامعة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود ومع جميع المستويات في الجامعة (Nelson, 2004).

ولما كانت الثقافة التنظيمية هي الطريق الذي يميز أي جامعة ويدل على تجانس جميع أطرافها ويعكس مخرجاتها التربوية، ولما كانت جامعة الزرقاء الخاصة تنادي بالالتزام بثقافة تنظيمية يعيشها كل من هو على كادر الجامعة، ويلمسها المجتمع المحلي، ولما كان الباحث عضو هيئة تدريس في الجامعة، ولاحظ الكثير من القرارات التي تخالف ما تنادي به الجامعة من وضوح الفلسفة وبيان الأعراف والالتزام بالقيم والمعتقدات، عندها رأى ضرورة تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك لأنهم هم الفئة المستهدفة التي تتعايش وتنفذ كل ما يصدر عن القيادات التربوية

من تعليمات وأنظمة وكل ما في الثقافة التنظيمية من مكونات.

### أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل هناك تأثير لمتغير الكلية على تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية فيها؟

### أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية، وتعرف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها.
- الحاجة إلى تحقيق الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها، لأن الثقافة التنظيمية تعد الأداة الأكثر فاعلية في تأكيد الانتماء والولاء للجامعة، والسرعة في الإنجاز، والتطوير في الأداء، والتوفير في التكاليف.
- تتبع أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات الحديثة في هذا المجال، وتسعى إلى التوحيد والتنسيق ما بين الجامعات الأردنية لرسم صورة واضحة للثقافة التنظيمية ومكوناتها.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة بتزويد الجامعات التي تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية، بتغذية راجعة هادفة عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للثقافة التنظيمية لأخذها بفاعلية عند تعديل وتطوير مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1. تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
2. تعرف الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للثقافة التنظيمية وذلك وفقا لمتغير (الكلية).

## محددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة الزرقاء الخاصة.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2010/2009.
3. الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة وعينتها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الخاصة.
4. الحدود المنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة على دقة إجابات أفراد العينة لمجالات الثقافة التنظيمية، والتي حددت لخدمة أغراض الدراسة وهي:
5. الفلسفة، المعتقدات، القيم، العرف، التوقعات، كما تتحدد نتائج الدراسة بدلالات الأداة المعدة لهذه الدراسة، من حيث صدقها وثباتها والإجراءات التي استخدمت فيها.

## مصطلحات الدراسة

**الثقافة التنظيمية:** هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير فيها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (حريم، 2004).

**ويعرفها الباحث:** بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والأعراف والتوقعات

التي صاغتها الجامعة بناء على معطيات التعليم العالي بحيث تكون منهجية يسير ضمنها كل موظفي الجامعة دون استثناء.

القيادات الإدارية الأكاديمية: هم رئيس الجامعة ونائب الرئيس، وعمداء الكليات ووكلاؤهم ورؤساء الأقسام في الجامعة.

### الدراسات السابقة

بعد مراجعة الأدب النظري لم يجد الباحث دراسات عربية ناقشت الثقافة التنظيمية بشكل عام ومكوناتها وخصائصها بشكل خاص، لذا فقد استعان الباحث بدراسات عربية وأجنبية ناقشت الموضوع من زوايا لها علاقة بهذه الدراسة بطريقة غير مباشرة.

### ومن هذه الدراسات:

دراسة (معاينة، 2008) التي هدفت إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية نحو إدارة الجامعات الأردنية المستقبلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث استبانة غطت تسعة مجالات، ومن النتائج التي أظهرتها أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة ككل كانت بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة (المجالي، 2007) إلى تعرف درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (820) شخصاً، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أعلى مصادر الضغوط الاجتماعية تأثيراً في اتخاذ القرار هي رئيس الجامعة، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، القيم والتقاليد، والموظفون داخل الجامعة.

أما دراسة (الخصاونة، 2004) فقد هدفت إلى تحليل الأنماط المعرفية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بأنماطها المنظمية. وتكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في الجامعات الأردنية الحكومية هو الهرم البيروقراطي، وأن الجامعات اختلفت في تسلسل

الأنماط التنظيمية فيها، إلا أن الكليات داخل كل جامعة لم تختلف عن بعضها بعض في الأنماط المعرفية السائدة فيها.

وأجرى (ملحم، 2003) دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (253) مديراً ومديرة من مختلف مدارس المملكة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن ولصالح المدارس الخاصة.

كما هدفت دراسة (Southall, 2002) إلى معرفة مفاهيم الثقافة التنظيمية في الأقسام الرياضية في جامعة "ماونتن وست" Mountain west وقد تكونت عينة الدراسة من (140) فرداً من أقسام التربية الرياضية في الجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأقسام الرياضية في الجامعة تستخدم الثقافة التنظيمية وتعدها النموذج الأساسي الذي يؤكد رؤية أفراد هذه المؤسسة للقيم المتداولة، وهي الأساس الذي يعتمد ويوجه هؤلاء الأفراد في تصرفاتهم داخل الجامعة.

وأجرى (Miller, 2002) دراسة بعنوان القيادة، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير. كان هدفها معرفة تقرير مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القادة التنظيميين فيها، تكونت العينة من (245) فرداً في جامعة كارولينا الشمالية، كلية جونستن بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح القيادة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية بوساطة فهمها وتنظيمها وتشكيلها. كما خلصت الدراسة إلى اعتماد الجامعة على إدارة الثقافة التنظيمية بشكل كبير.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية قام (Mc Gallirad, 2001) بدراسة هدفت إلى اكتشاف الثقافة التنظيمية في ثلاث كليات نسائية، وقد قسمت الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إلى أربعة أصناف هي: ثقافة العرق، وثقافة الخاصية (القرابة)، والثقافة الهرمية، وثقافة العمل، وتوصلت الدراسة، إلى أن لكل كلية جامعية ثقافة تنظيمية ذات طابع مميز، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في كل كلية لا تشمل كل العناصر التنظيمية السائدة في المجتمع.

وأجرى (Sharp, 2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في ثلاث كليات جامعية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث، وقد بلغ عددهم (879) فرداً، في حين تكونت عينة الدراسة من (215) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي في الكليات الثلاث، وإلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة بإيجاد مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والابتكار.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، لاحظ الباحث أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يهتمون بإيجاد مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والابتكار، كما في دراسة (Sharp, 2001)، وأن المناخ التنظيمي الذي يؤكد الالتزام بقوانين الجامعة وأنظمتها يحدث أثراً إيجابياً واضحاً على سمعة الجامعة، كما في دراسة (Southall, 2002)، كما أن نجاح القيادة في الجامعة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية فيها، بوساطة فهمها وتنظيمها والالتزام بها كما في دراسة (Miller, 2002).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث لم تتطرق إليه الدراسات السابقة في حدود علم الباحث. بينما تناولت دراسة (ملحم، 2003) الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، وتناولت دراسة (معاينة، 2008) إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون.

كما امتازت الدراسة الحالية بأنها تناولت متغير الكلية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تأتي هذه الدراسة أيضاً استجابة إلى إجراء مزيد من الدراسات عن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للثقافة التنظيمية في الجامعات، وقد استطاع الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة صياغة

الأسئلة واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة وتطور أداة الدراسة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية.

### أفراد مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الخاصة، وطبق الباحث دراسته على جميع أفراد مجتمعها البالغ عددهم (193) عضواً. والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المستقل.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

الرقم	الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس
1	الشريعة	8
2	الأداب	51
3	العلوم وتكنولوجيا المعلومات	35
4	الاقتصاد والعلوم الإدارية	48
5	العلوم التربوية	21
6	الحقوق	8
7	التمريض	15
8	العلوم الطبية المساندة	7
	المجموع	193

### أداة الدراسة

يهدف تحديد مجالات الثقافة التنظيمية، استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، ومراجعة الأدب الإداري والتربوي، خرج الباحث بعدها بحصيلة من المعلومات، استطاع معها تحديد المجالات الآتية: مجال الفلسفة، مجال المعتقدات، مجال القيم، مجال العرف، مجال التوقعات. ووضعاً تحت كل مجال عدداً من الفقرات توصل من خلالها

إلى تصميم استبانة أولية تكونت من (61) فقرة، تمثل كل فقرة مظهراً من مظاهر الثقافة التنظيمية.

### صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (14) خبيراً ومختصاً في الإدارة، وأصول التربية، والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من ملائمة الفقرات لقياس السمة، ووضوح اللغة المستخدمة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المنطوية تحته، وبعد إعادة الاستبانة قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة التي أوردها المحكمون في توصياتهم، حيث تم حذف (7) فقرات من فقرات الأداة، كما تم تعديل بعضها، فتكونت الأداة بشكلها النهائي من (54) فقرة موزعة على المجالات الخمسة التالية:

### جدول رقم (2)

مجالات الدراسة وعدد الفقرات لكل مجال للصورة النهائية من أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الفلسفة	9
2	المعتقدات	13
3	القيم	14
4	العرف	11
5	التوقعات	7
المجموع		54

### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا على استجابات المفحوصين، باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وبلغ معامل الثبات للأداة (0.8261) وهي قيمة مقبولة تربوياً لأغراض الدراسة. واستخدم الباحث - أيضاً - طريقة التجزئة النصفية، للتحقق من ثبات الأداة، حيث تم تقسيم فقرات الأداة إلى

مجموعتين: الفقرات الفردية، والفقرات الزوجية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين وبلغ (0.813) وبعدها تم تصحيح معامل الثبات النصفي باستخدام معادلة سبيرمان براون ليصبح معامل الثبات (0.88).

### طرق استخراج النتائج

لاستخراج النتائج استخدم سلم ليكرت الخماسي المتدرج (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) وتم إعطاء أعلى تدرج بالموافقة (5) درجات وأدنى تدرج في الموافقة درجة واحدة وتكون الدرجات مرتبة ترتيباً تنازلياً (1.2.3.4.5) هذا وقد تم استخدام المعيار الآتي، لأغراض تحليل النتائج:

من 1 - 1.8 قليلة جداً

من 1.81 - 2.6 قليلة

من 2.61 - 3.4 متوسطة

من 3.41 - 4.2 كبيرة

من 4.21 - 5 كبيرة جداً

### نتائج الدراسة ومناقشتها

لما كان استخدام هذه الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي الذي يعتمد على البيانات والإحصاءات الرقمية والتي تكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، قام الباحث بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟  
استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداة، كما هو مبين في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات والرتبة على كل مجال من المجالات والأداة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة الثقافة التنظيمية
1	الفلسفة	3.67	.53	1	كبيرة
2	القيم	3.62	.41	2	كبيرة
3	العرف	3.56	.59	3	كبيرة
4	التوقعات	3.45	.58	4	كبيرة
5	المعتقدات	3.42	.62	5	كبيرة
	الأداة ككل	3.54	.55		كبيرة

يوضح الجدول رقم (3) أن أعلى متوسط حسابي سجل لصالح مجال الفلسفة وبمتوسط حسابي قدره (3.67) في حين أن أدنى متوسط حسابي جاء لمجال المعتقدات وبمتوسط حسابي قدره (3.42). كما تبين أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة "كبيرة". ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية تتمثل في الفلسفة والقيم والمعتقدات والعادات والأفكار والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء الجامعة فتنتج قواعد السلوك، التي تربط المجتمع الجامعي مع بعضه البعض، مما يؤكد عدم غياب القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة عن المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تدارس أمور الثقافة التنظيمية بشكل موضوعي والخروج بالقرارات المناسبة، كل ذلك انعكس على استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الخاصة بعد أن عرفوا أن القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة وهم قمة الهرم يقبلون النقد البناء الذي ينعكس على عطائهم داخل الجامعة، فالكامل يخضع لرسالة الجامعة، فعضو هيئة التدريس يتلقى النمو المهني ويتلقى الطالب الإرشاد والتوجيه والتدريس الجيد، والكل يؤكد أن نجاح الجامعة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية فيها عن طريق فهمها وتنظيمها وتشكيلها وفرضها بطريقة بناءية تضمن للجامعة تأدية رسالتها العلمية

بكل وضوح وشفافية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Miller, 2002) التي أشارت إلى اعتماد الجامعة على إدارة الثقافة التنظيمية بشكل كبير. كما اتفقت مع دراسة (Southall, 2002) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية هي الأساس الذي يوجه الأفراد داخل الجامعة.

ومن أجل الكشف عن مضمون كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال منها، وهي كما يأتي:

### المجال الأول: الفلسفة

تضمن هذا المجال تسع فقرات تعكس كل منها نمطاً معيناً من أنماط الثقافة التنظيمية، وهي على النحو الوارد في الجدول رقم (4).

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة لفقرات

مجال الفلسفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال: الفلسفة	رقم الفقرة
1	0.99	3.94	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام التعددية الفكرية والسياسية.	2
2	0.73	3.88	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على نبذ العنصرية الفكرية والدينية والعرقية.	3
3	0.93	3.86	تؤكد القيادات الإدارية الأكاديمية مبدأ توظيف المعرفة.	1
4	0.98	3.83	تقبل القيادات الإدارية الأكاديمية النقد البناء.	6
5	1.16	3.73	تحارب القيادات الإدارية الأكاديمية الخرافة في البناء الفكري والاجتماعي.	9
6	1.08	3.61	تؤمن القيادات الإدارية الأكاديمية بالمنهج العلمي سبيلاً لتطوير المعرفة.	7

تابع جدول رقم (4):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال: الفلسفة	رقم الفقرة
7	0.91	3.58	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تنمية المعرفة.	8
8	0.92	3.45	تحتترم القيادات الإدارية الأكاديمية حقوق الإنسان.	5
9	1.24	3.17	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموازنة بين الأصالة والمعاصرة.	4
0.53		3.67	المجال ككل	

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الفلسفة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.17-3.94) إذ جاءت الفقرة (2) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام التعددية الفكرية والسياسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) وجاءت الفقرة رقم (3) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على نبذ العنصرية الفكرية والدينية والعرقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88). في حين جاءت الفقرة رقم (4) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموازنة بين الأصالة والمعاصرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.17) أما المتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.67) ويعكس درجة ممارسة كبيرة وفقاً للمعادلة المستخدمة في هذه الدراسة.

#### المجال الثاني: المعتقدات

يسعى هذا المجال ومن خلال ما يتضمن فقراته الثلاثة عشر إلى الكشف عن طبيعة القيادات الإدارية الأكاديمية في ممارسة مجال المعتقدات كما هي واردة في الجدول رقم (5) وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة لفقرات مجال المعتقدات مرتبة تنازلياً

م	فقرات المجال: المعتقدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
10	تؤكد القيادات الإدارية الأكاديمية خدمة المجتمع وتطويره.	3.89	1.08	1
13	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تقديم الثواب والعقاب حسب درجة الإنجاز.	3.82	1.02	2
16	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تقديم عقوبات رادعة للسلوك الطلابي المخالف للأنظمة والقوانين.	3.80	0.83	3
12	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على محاربة ظاهرة الرشوة والفساد.	3.67	0.86	4
11	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الأديان وتقديرها.	3.59	0.91	5
14	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على استخدام الحوار والنقاش.	3.57	0.93	6
18	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم إخضاع التعيينات والمكافآت والترقيات للمحسوبية والواسطة.	3.55	1.15	7
15	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الطلبة.	3.54	1.04	8
17	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على رفع مستوى خريجها.	3.43	0.83	9
20	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إيجاد علاقات طيبة بين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.33	1.19	10
19	تراعي القيادات الإدارية الأكاديمية التقاليد والعرف والعادات الاجتماعية.	3.13	1.14	11
21	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الأمن والاستقرار داخل الحرم الجامعي.	2.71	1.31	12
22	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس.	2.31	1.30	13
	المجال ككل	3.42	0.41	

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل

فقرة من فقرات مجال المعتقدات والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.31 - 3.89) إذ جاءت الفقرة رقم (10) "تؤكد القيادات الإدارية الأكاديمية خدمة المجتمع وتطويره" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) وجاءت الفقرة رقم (13) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تقديم الثواب والعقاب حسب درجة الإنجاز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.82) بينما جاءت الفقرة رقم (22) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (2.31). أما المتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.42) ويعكس درجة ممارسة كبيرة.

### المجال الثالث: القيم

يتضمن هذا المجال أربع عشرة فقرة تعبر مضامينها عن الثقافة التنظيمية في مجال القيم على النحو الوارد في الجدول رقم (6).

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة لفقرات

مجال القيم مرتبة تنازلياً

الرقم	فقرات المجال: القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
24	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تأصيل مبدأ الولاء والانتماء.	3.98	1.17	1
27	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموضوعية في تقييم الأداء	3.93	0.98	2
23	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النظافة والترتيب والمحافظة عليها.	3.90	1.11	3
30	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين التي تحكم العمل الجامعي.	3.88	1.34	4
25	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.	3.83	1.15	5

تابع جدول رقم (6):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم فقرات المجال: القيم
6	1.12	3.77	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام العمل الأكاديمي.
7	0.94	3.73	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على أن العدالة مبدأً للتعامل مع الآخرين.
8	1.27	3.66	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الإقبال بحماس لمساعدة الآخرين.
9	0.88	3.59	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الأمانة والإخلاص في العمل.
10	1.17	3.56	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على المشاركة في اتخاذ القرار.
11	1.07	3.26	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الحفاظ على المال العام.
12	0.88	3.22	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الرأي والرأي الآخر.
13	1.23	3.21	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على حب العمل والإقدام والحماس.
14	1.01	3.19	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على العمل بروح الفريق الواحد.
	0.59	3.62	المجال ككل

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال القيم والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.19 - 3.98) إذ جاءت الفقرة رقم (24) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تأصيل مبدأ الولاء والانتماء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وجاءت الفقرة رقم (27) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموضوعية في تقييم الأداء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.93)، في حين جاءت الفقرة رقم (35) "تركز القيادات الإدارية

الأكاديمية على العمل بروح الفريق الواحد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.19). أما المتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.62) ويعكس درجة ممارسة كبيرة.

### المجال الرابع: العرف

اشتمل هذا المجال على إحدى عشرة فقرة تعكس كل منها نمط ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في الثقافة التنظيمية في مجال العرف على النحو المبين في الجدول رقم (7).

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة ل فقرات

#### مجال العرف مرتبة تنازليا

الرقم	فقرات المجال: العرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
38	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.06	0.97	1
37	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على التعبير عن الأفكار بحرية.	3.89	1.48	2
42	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الاهتمام بتقديم المعرفة من خلال عقد دورات وورش لجميع العاملين في الجامعة.	3.74	1.32	3
39	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم شيوع الإقليمية.	3.66	1.08	4
46	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم نقشي الغش في الامتحانات.	3.64	1.01	5
40	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الطلبة لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.63	0.89	6
41	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم تخريب المرافق العامة.	3.55	0.96	7
43	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الحصول على الشهادة من خلال تأصيل المعرفة.	3.38	1.41	8

تابع جدول رقم (7):

الرقم	فقرات المجال: العرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
44	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم تفشي الوساطة والمحسوبية والضغط الاجتماعي.	3.35	0.92	9
45	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم شيوع الممارسات التعسفية.	3.28	1.11	10
47	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تعزيز الانتماء القبلي والعشائري.	3.02	1.10	11
	المجال ككل	3.56	0.58	

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال العرف والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات تراوحت بين (3.02- 4.06) إذ جاءت الفقرة رقم (38) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وجاءت الفقرة رقم (37) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على التعبير عن الأفكار بحرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (47) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تعزيز الانتماء القبلي والعشائري" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.02). أما المتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.56) ويعكس درجة ممارسة كبيرة.

#### المجال الخامس: التوقعات

اشتمل هذا المجال سبع فقرات، تصف كل فقرة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الخاصة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، لهذا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من الفقرات والمجال ككل كما هو في جدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة لفقرات

مجال التوقعات مرتبة تنازليا

الرقم	فقرات المجال: التوقعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
48	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إسهام الجامعة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع.	3.64	0.39	1
54	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تخريج باحثين متميزين.	3.61	0.97	2
49	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على البعد الروحي في الجامعة.	3.56	1.07	3
50	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على رفق المجتمع بالكفاءات المناسبة.	3.51	1.16	4
52	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تزايد الاهتمام بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى.	3.45	1.05	5
51	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تحقيق مستوى تعليمي عالي الجودة.	3.16	1.15	6
53	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تأهيل أعضاء الهيئة التدريسية وتكوير قدراتهم.	3.11	0.88	7
	المجال ككل	3.45	0.58	

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.11 - 3.64) حيث حصلت الفقرة رقم (48) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إسهام الجامعة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وجاءت الفقرة رقم (54) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تخريج باحثين متميزين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.61)، في حين جاءت الفقرة رقم (53) "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية

على تأهيل أعضاء الهيئة التدريسية وتكوير قدراتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.11). أما المتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.45) ويعكس درجة ممارسة كبيرة.

يتبين من خلال عرض نتائج السؤال الأول في الجداول من (3-7) أن أعلى متوسط حسابي سجل لصالح الفقرة رقم (38) الواقعة تحت مجال العرف، ومضمونها "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في هذه الجامعة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.06) وتعكس درجة رضا كبيرة، في حين جاء أدنى متوسط حسابي من نصيب الفقرة رقم (22) الواقعة تحت مجال المعتقدات، ومضمونها "تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.31) وتعكس درجة رضا قليلة. كما تبين من نتائج الدراسة حصول مجال الفلسفة على المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة وبمتوسط حسابي (3.67)، وهذا يؤكد للباحث أن القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة تنظر للثقافة التنظيمية على أنها هي بيت المعرفة في الجامعة، فإذا ما توافرت هذه المعرفة في الجامعة فإنها ستؤدي إلى تطوير التعليم، لأن العمل داخل الجامعة بصورة متوازنة هادفة تتعكس نتائجها على تطور المجتمع وتقدمه.

أما مجال القيم فقد جاء في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (3.62) ويعكس درجة ممارسة كبيرة، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى اعتبار أن القيم الممارسة في الجامعة هي انعكاس للقيم الموجودة في المجتمع، وهي تعد عنصراً رئيساً ومركزاً أساسياً من مرتكزات الجامعة، فمن خلالها يتم المحافظة على المواعيد، وعلى النظافة والترتيب، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والأمانة والإخلاص في العمل. ولما كانت هذا الممارسات موجودة لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة، أدى ذلك إلى معرفة كل فرد في الجامعة ما هو مطلوب منه، فإذا ما تم التقيد بهذه القوانين والتعليمات التي تشكل في نهاية المطاف منظومة الثقافة التنظيمية فإنه من الصعب بمكان الوقوع في الخطأ.

وجاء مجال العرف بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (3.56) ويعكس درجة

ممارسة كبيرة، ويعتقد الباحث في هذه النتيجة أن العرف الذي تأصل في الجامعة انعكس على رضا أعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي أدى إلى أن جاءت استجاباتهم عن هذا المجال بدرجة كبيرة، فالجامعة تقدم المعرفة بكل أنواعها وأشكالها، وتركز على التعبير عن الأفكار بحرية، وعلى عدم شيوع الممارسات التعسفية.

بينما حصل مجال التوقعات على المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدره (3.45) وعكس درجة ممارسة كبيرة، ويعتقد الباحث قناعة القيادات الإدارية الأكاديمية بأن الجامعة هي مصدر الكفاءات للمجتمع، وهي التي تمد المجتمع بما يحتاجه من خبرات علمية وأكاديمية ضرورية لبناء المجتمع وتطوره، مما أدى بهم إلى اتخاذ منظومة الثقافة التنظيمية منهجا فعملوا على اختيار أعضاء هيئة تدريس جيدين وأتاحوا لهم فرصة تطوير قدراتهم من خلال عقد الورش والدورات التدريبية لمجابهة المتطلبات المستقبلية التي تقع على عاتقهم، وعملوا على الابتعاد عن ممارسة أي نوع من أنواع الغش، واتخاذ إجراءات رادعة تمنع مثل هذا السلوك، والتركيز على الديمقراطية وذلك من كون المجتمع قادراً على ممارسة الديمقراطية وتطبيقها، فالجامعة جزء من المجتمع وهي صورة لما يدور فيه فتؤثر فيه وتقوي بناءه وروابطه.

أما مجال المعتقدات فقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، إلا أنه حصل على متوسط حسابي، بدرجة كبيرة وذلك حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة، شأنه شأن بقية مجالات الدراسة، حيث بلغ متوسطه (3.42). ويعتقد الباحث من خلال هذه النتيجة أن القيادات الإدارية الأكاديمية تركز على الحوار والمناقشة واحترام الرأي والرأي الآخر، وتركز على الأمن والاستقرار وعلى أن تكون الجامعة واحة للأمن والأمان، لأنه إذا لم تتمتع الجامعة بمثل هذه المرتكزات فشلت العملية التعليمية، والرسالة التي أنشئت من أجلها الجامعة. كما تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إيجاد علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس، وعلاقات إيجابية بين الطلبة من خلال تنمية المعرفة وصقل الأخلاق وتهذيب النفس مما ينعكس على المجتمع الجامعي بأكمله، فالجامعة جزء من مؤسسات الوطن فهي تحافظ على المجتمع وتراثه وعاداته الحسنة.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل هناك تأثير لمتغير الكلية على تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتعرف ما إذا كانت هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة في استجاباتهم عن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية، فكانت كما يظهرها الجدول رقم (9).

### جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في استجاباتهم عن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال التقييم
0.920	0.620	7	4.123	28.860	بين المجموعات	الفلسفة
		185	6.642	1228.880	داخل المجموعات	
0.846	0.287	7	3.816	26.712	بين المجموعات	المعتقدات
		185	13.306	2461.660	داخل المجموعات	
0.844	0.392	7	3.245	22.712	بين المجموعات	القيم
		185	8.276	1531.116	داخل المجموعات	
0.642	0.292	7	2.587	18.112	بين المجموعات	العرف
		185	8.838	1635.101	داخل المجموعات	
0.876	0.795	7	3.478	24.350	بين المجموعات	التوقعات
		185	4.371	808.711	داخل المجموعات	
0.661	0.505	7	2.407	16.851	بين المجموعات	المجالات المجتمعة
		185	4.767	881.804	داخل المجموعات	

يلاحظ من الجدول رقم (9) عدم تأثير تقديرات أعضاء هيئة التدريس عن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية لمجالات الثقافة التنظيمية والأداة ككل بمتغير

الكلية؛ حيث لم تكن الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وقد يعزي الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في الجامعة هي واحدة من حيث المكونات الرئيسة، وهي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها الجامعة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمناهج والموظفين والمجتمع الجامعي ككل، الأمر الذي أدى إلى عدم الاختلاف في الممارسة من كلية إلى أخرى. هذا وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Sharp, 2001) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في ثلاث كليات جامعية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما اتفقت مع دراسة (الخصاونة، 2004) التي أشارت إلى أن الكليات داخل كل جامعة لم تختلف عن بعضها البعض في الأنماط المعرفية السائدة فيها. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Mc Galiard, 2001) التي توصلت إلى أن لكل كلية جامعية ثقافة تنظيمية ذات طابع مميز، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في كل كلية لا تشمل كل العناصر التنظيمية السائدة في المجتمع.

### التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، ولأن ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للثقافة التنظيمية جاءت كبيرة، فإن هذه الدراسة توصي بما يأتي:
1. الالتزام بممارسة الثقافة التنظيمية في الجامعة بشكل مستمر والارتقاء بها إلى أعلى درجة.
  2. تخصيص جائزة لأفضل كلية تلتزم وترتقي بالثقافة التنظيمية بعد أن توضع معايير للتنافس على ذلك.
  3. على القيادات الإدارية الأكاديمية العمل على الإبداع وروح المبادرة.
  4. على الباحثين دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات كون المكتبة العربية تفتقر لمثل هذه الدراسات.

## الملاحق

الدكتور الفاضل ....

الدكتورة الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الزرقاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" وذلك لأغراض البحث العلمي. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الفلسفة، المعتقدات، القيم، العرف، التوقعات. ونظراً لما لرأيكم من أهمية فقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

**القسم الأول:** بيانات أساسية ويرجى تعبئة هذه البيانات بوضع اسم الكلية التي تنتسب إليها.

**القسم الثاني:** يتكون من أربع وخمسين فقرة تمثل كل منها موقفاً من المواقف التي يمكن أن تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعة، ويقابل كل فقرة منها خمسة خيارات. ولأنني أشعر أنك أنت الذي تستطيع إعطائي صورة حقيقية عن هذا الموضوع بسبب تعاملك المستمر مع القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة، أرجو التلطف بقراءة كل عبارة ووضع إشارة (x) في المكان الذي تعتقد أنه يعبر عن وجهة نظرك. ويؤكد لكم الباحث أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم جميل تعاونكم.

الباحث:

د. محمد الخزاعلة

القسم الأول

اسم الكلية: .....

م	مجال الفلسفة	الفقرات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1		تؤكد القيادات الإدارية الأكاديمية مبدأ توظيف المعرفة.					
2		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام التعددية الفكرية والسياسية.					
3		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على نبذ العنصرية الفكرية والدينية والعرقية.					
4		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموازنة بين الأصالة والمعاصرة.					
5		تحترم القيادات الإدارية الأكاديمية حقوق الإنسان.					
6		تقبل القيادات الإدارية الأكاديمية النقد البناء.					
7		تؤمن القيادات الإدارية الأكاديمية بالمنهج العلمي سبيلاً لتطوير المعرفة.					
8		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تنمية المعرفة.					
9		تحارب القيادات الإدارية الأكاديمية الخرافة في البناء الفكري والاجتماعي.					
10		تؤكد القيادات الإدارية الأكاديمية أهمية خدمة المجتمع وتطويره.					
11		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الأديان وتقديرها.					
12		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على محاربة ظاهرة الرشوة والفساد.					
13		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تقديم الثواب والعقاب حسب درجة الإنجاز.					
14		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على استخدام الحوار والنقاش.					
15		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الطلبة.					
16		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تقديم عقوبات رادعة لسلوك الطلابي المخالف للأنظمة والقوانين.					
17		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على رفع مستوى خريجها.					

م	مجال الفلسفة	الفقرات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
18		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم إخضاع التعيينات والمكافآت والترقيات للمحسوبية والواسطة.					
19		تراعي القيادات الإدارية الأكاديمية التقاليد والعرف والعادات الاجتماعية.					
20		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إيجاد علاقات طيبة بين أعضاء الهيئة التدريسية.					
21		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الأمن والاستقرار داخل الحرم الجامعي.					
22		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس.					
23		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على النظافة والترتيب والمحافظة عليها.					
24		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تأصيل مبدأ الولاء والانتماء.					
25		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.					
26		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على أن العدالة مبدأً للتعامل مع الآخرين.					
27		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الموضوعية في تقييم الأداء.					
28		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الإقبال بحماس لمساعدة الآخرين.					
29		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام العمل الأكاديمي.					
30		تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين التي تحكم العمل الجامعي.					

م	الفقرات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
31	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على المشاركة في اتخاذ القرار.					
32	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الحفاظ على المال العام.					
33	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الأمانة والإخلاص في العمل.					
34	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على حب العمل والإقدام والحماس.					
35	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على العمل بروح الفريق الواحد.					
36	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الرأي والرأي الآخر.					
37	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على التعبير عن الأفكار بحرية.					
38	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
39	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم شيوع الإقليمية.					
40	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على احترام الطلبة لأعضاء الهيئة التدريسية.					
41	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم تخريب المرافق العامة.					
42	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الاهتمام بتقديم المعرفة من خلال عقد دورات وورش لجميع العاملين في الجامعة.					
43	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على الحصول على الشهادة من خلال تأصيل المعرفة.					
44	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم تفشي الوساطة والمحسوبية والضغط الاجتماعي.					

م	مجال الفلسفة	الفقرات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
45	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم شيوع الممارسات التعسفية.						
46	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على عدم تنفسي الغش في الامتحانات.						
47	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تعزيز الانتماء القبلي والعشائري.						
48	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على إسهام الجامعة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع.						
49	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على البعد الروحي في الجامعة.						
50	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على رفق المجتمع بالكفاءات المناسبة.						
51	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تحقيق مستوى تعليمي عالي الجودة.						
52	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تزايد الاهتمام بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى.						
53	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تأهيل أعضاء الهيئة التدريسية وتكوير قدراتهم.						
54	تركز القيادات الإدارية الأكاديمية على تخريج باحثين متميزين.						

## المراجع

- حريم، حسين. 2004. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الخصاونة، سهام محمود. 2004. دراسة تحليلية لأنماط المعرفة السائدة في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بأنماط المنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الفرحان، أمل. 2003. الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية المجلد 6 العدد الأول، ص 15-38.
- الكايد، جعفر. 2005. الولاء التنظيمي في الجامعات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى. 2002. المنظمة وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- المدهون، موسى. 2000. الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- المجالي، فايز محمد. 2007. درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ملحم، أحمد عارف. 2003. الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- معاينة، عادل سالم. 2008. إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ناصر، إبراهيم. 2009. أصول التربية والوعي الإنساني، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- Bob, Matthew. 2001. "Devising A Framework for Effective Staff Development Interventions Staff Development, University Of Brad Ford. Paper work within the university.
- Mc Galliard, Donna Pittman. 2001. The Organizational Culture of Women's Colleges. A multiple – Case Study "The Florida state University". European Journal of Teacher Education, 6 (2), 116 -139.
- Miller, B. 2002. Leadership-organizational culture and managing change: A case study of north Carolina s Johnston community college-North Carolina state University. Programmed Learning and Educational Technology, March, 25 (2): 153- 178.
- Nelson, L. 2004. Organizational Behavior: The Essentials – St- Paulman: West Publishing Company Inc. USA.
- Sharp, Denial. 2001. The relationship between organizational cultures and organizational climates in three large urban higher education institutions in the United States. Serration University of Wisconsin Milwaukee. NASPA Journal, 45(2), 237-264.
- Southall, Richard Michael. 2002. Study of organizational culture of Mountain West Conference Intercollegiate Athletic departments. University Of Northern Colorado. [www.undp.org/info21/saudi/home.htm](http://www.undp.org/info21/saudi/home.htm). 10-10-2012.
- Tyack, D. 2009. The One Best System A History of American Urban Education. Harvard University press. Cambridge, Mass..

## **The Degree of Zarqa Private University Administrative Leaders' Practice of Organizational Culture as Perceived by its Faculty Members.**

**Mohamad Salman Al-Khazaleh**

College of Education, Department of Education, King Faisal University.  
Al-Ahssa, Kingdom of Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the actual level of academic leaders' disciplinary culture in Zarqa Private University from its faculty members point of view.

A sample of 193 individuals were surveyed using a questioner composed of 54 statements. These statements covered the topics of practicing of philosophy, beliefs, customs, traditions, and expectation.

The results indicated that disciplinary culture is practiced on a large scale as a whole. It also indicated that there was no difference in practice level due to college type.

**Key Words:** Organizational Culture, Zarqa Private University.