

## Current and Preferred Organizational Culture at Northern Border University

Yousef Alnaser

Faculty of Education and Arts, Northern Border University, Saudi Arabia.

Received: 10/6/2020  
Revised: 17/8/2020  
Accepted: 28/12/2020  
Published: 1/6/2021

Citation: Alnaser, Y. (2021). Current and Preferred Organizational Culture at Northern Border University. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(2), 504-513. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2848>

### Abstract

The current study attempts to determine the dominant culture type of faculty members of Northern Border University (NBU), Saudi Arabia. The researcher used descriptive statistics by using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and its validity and reliability were ensured to explore the type of current and preferred culture from the point of view of faculty members of NBU. The researcher calculated means and standard deviations and studied the statistical significance of differences due to variables (sex, age, job title, current position, experience, and college) by calculating analysis of variance (ANOVA). Results showed that hierarchical culture is the current dominant culture within the university, but clan culture is also preferred by a large number of the participants in the study. Based on the results, the researcher recommends adopting the preferred culture at the university which is the clan culture by linking it with development plans such as the strategic plan and restructuring it and linking it with the basic competencies project and restructuring academic programs. Also, adopting leadership methods that focus on participation by abandoning dominance and encouraging creativity, dialogue and facilitation.

**Keywords:** Organizational culture, faculty, Northern Border University, Saudi Arabia.

### الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية

يوسف محمد النصير

جامعة الحدود الشمالية، السعودية.

#### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف طبيعة الثقافة التنظيمية المهيمنة في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد جرى استقصاء آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية حول الوضع الراهن والوضع المرغوب للثقافة التنظيمية بالجامعة لتحديد فجوة الثقافة التنظيمية وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد استخدم الباحث أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعروفة باسم (OCAI). وجرى استخراج المتوسطات الحسابية ودراسة الدلالة الإحصائية للفروق الناتجة عن متغيرات الدراسة ( الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، العمل الحالي، سنوات الخبرة، الكلية ( باستخدام تحليل التباين (ANOVA). وأظهرت النتائج أن الثقافة المهيمنة حالياً هي الثقافة الهرمية أما الثقافة المرغوبة مستقبلاً فهي ثقافة القبيلة. أظهرت النتائج أن المتغيرات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في ما يتعلق بالثقافة المهيمنة حالياً. لكن اختلاف الجنس كان له أثر ذو دلالة إحصائية في ما يخص الثقافة المرغوبة. وبناءً على النتائج، يوصي الباحث بتبني الثقافة المرغوبة في الجامعة وهي ثقافة القبيلة وربطها في المشروعات التطويرية كالخطة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة، ومشروع الكفايات الأساسية، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية وتبني أساليب القيادة التي تركز على المشاركة والابتعاد عن التحكم والسيطرة لتشجيع الإبداع والابتكار، والحوار، والتيسير.

الكلمات الدالة : الثقافة التنظيمية، هيئة التدريس، جامعة الحدود الشمالية.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة

أثبتت الأبحاث والتجارب في مختلف المنظمات أن للثقافة التنظيمية علاقة بتعزيز العمل الجماعي والولاء للمنظمة، ونسبة المشاركة في العمل بتفان ونزاهة. وتواجه مؤسسات التعليم العالي السعودية في الوقت الحالي الكثير من التحديات المتعلقة عموماً بالتطور التكنولوجي، وحاجات السوق المتجددة، وقلة الموارد المالية. وهذا من شأنه أن يحد من جودة المخرجات والقوة التنافسية في مجال التعليم والتكوين والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وهذه التحديات تتطلب من الجامعات استخدام أدوات مختلفة في التطوير والتغيير من خلال بناء الاستراتيجيات ووضع المشروعات والمبادرات لتحسين أنظمتها الهيكلية، وزيادة الموارد المالية، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. وتتطلب عمليات التطوير والتغيير تعرّف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لدى منسوبي الجامعة وخاصة أعضاء هيئة التدريس الذين يعدّون عاملاً حاسماً في إنجاح أي مبادرة للتطوير والتغيير. وقد تناولت دراسات كثيرة موضوع الثقافة التنظيمية في المنظمات وعلاقتها بالتطوير والتغيير. إلا أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها أنها تتناول واقع الثقافة التنظيمية في إحدى الجامعات العربية الخليجية الناشئة وهي جامعة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية. وما يميزها وجود مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من عدة جنسيات، كما ينقسم التعليم في هذه الجامعة إلى شطرين للطلاب الذكور والإناث. ولدى إدارة الجامعة ومنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس طموح لتلبية حاجات المنطقة من القوى العاملة في قطاعات مهمة مثل التعدين والغاز والنفط.

## مشكلة الدراسة:

وضعت وزارة التعليم مجموعة من الأهداف البعيدة المدى للجامعات للعمل على تحقيقها من خلال خطة استراتيجية للتعليم تضمنت العديد من الأهداف المتطابقة مع رؤية المملكة 2030. وفي عام 2019 أطلقت جامعة الحدود الشمالية مجموعة من المشروعات والمبادرات مثل اطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة، وعملت على تحقيق معايير استقلالية الجامعة عن وزارة التعليم وغيرها من المشروعات الهادفة. وكل تلك المشروعات والمبادرات تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لإنجاحها، ومع أهمية تقييم الثقافة التنظيمية إلا أنها لم تحظ بقدر كاف من الدراسة في الجامعات العربية والسعودية على نحو خاص وعلى ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في تعرّف تقييم الثقافة التنظيمية كمدخل للتطوير التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية.

## أسئلة الدراسة:

1. ماهي الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية؟
2. ما هي الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ذات تأثير على نتائج الدراسة تعزى لتغيرات الجنس والعمر والمترتبة الحالية والخبرة والعمل الحالي والكلية؟

## أهداف الدراسة:

1. تعرّف الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية.
2. تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، والتوصية بالعمل على تضييقها.
3. تعرّف مدى أثر متغيرات الدراسة في معدل الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، مما سيساعد على تعرّف العناصر التي يركز عليها المسؤولون في عملية تضييق الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لآحد أبرز المفاهيم الإدارية وهي الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات. فهي تساعد الجامعة في تعرّف المبادئ والقيم والقناعات التي تحكم تصرفات وسلوكات الموارد البشرية لها. كما أن تعرّف الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة سيمكن الجامعة من أخذها بعين الاعتبار في وضع الخطط التنفيذية للمشروعات والمبادرات التطويرية، وستدعم الجامعة في تحقيق أهدافها وتحسين أداؤها. كما تنبع أهمية الدراسة من خلال إثراء الأدب النظري في دراسة الثقافة التنظيمية في الجامعات العربية؛ حيث نجد قلة في الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة في الجامعات السعودية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

أوضح فروست وجيليسبي (Frost & Gillespie, 1998) أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للثقافة التنظيمية، ومن بين أهم التعاريف للثقافة التنظيمية ما ورد في دراسة غرويسبيرغ، لي، برايس وتشانغ (Groysberg, Lee, Price and Cheng, 2018) التي عرفتها بأنها النظام الاجتماعي الضمني للمنظمة، وهي تشكل المواقف والسلوكات بطرق واسعة ودائمة وتحدد القواعد الثقافية ما يتم تشجيعه أو تغييره أو قبوله أو

رفضه داخل المجموعة، فالثقافة هي القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة.

وتستخدم المنظمات حول العالم الثقافة التنظيمية كأداة للتطوير والتغيير كما أشار إلى ذلك اندرسون (2018): حيث تشير كثير من الدراسات ومنها دراسة (Denison, Haaland & Goelzer, 2004) ودراسة (Collins, 2001) إلى الترابط القوي ما بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة وأدائها وتميزها عن غيرها. وتستخدم المنظمات الثقافة التنظيمية كما أبرز (Daft, 2004) لتحقيق وظيفتين وهما ترابط الأعضاء ومساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية. وتنقسم الثقافة التنظيمية إلى مستويين وهما المستوى المحسوس من خلال الرموز، والقصص، والاحتفالات، أما المستوى الثاني فهو الذي لا يمكن ملاحظته كالقيم والمعتقدات والاتجاهات أو الافتراضات والأحاسيس.

وتنقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع: ثقافة التكيف The Adaptability culture وتسمى الثقافة الإبداعية وتركز على التكيف مع البيئة الخارجية، وثقافة الرسالة The Mission Culture وتسمى ثقافة السوق وهي تركز على الرؤية الواضحة لهدف المنظمة في السوق وتحقيقها لأهدافها مثل نمو المبيعات والأرباح أو الحصة السوقية. وثقافة القبيلة The Clan culture وهي تركز على التحالف والتشارك وحاجات أعضاء المنظمة. والثقافة البيروقراطية The Bureaucratic Culture أو ما يسمى بثقافة الهرمية، وتركز على الداخل في ظل بيئة مستقرة وثابتة. ويمكن تقييم الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من النماذج والأدوات كما أبرز ذلك العطوي والشيباني (2010) ومنها: نموذج غوفي ودجونز Goffee and Jones (1996) ونموذج Denison (1995) ونموذج تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) The Organizational Culture Assessment Instrument.

ويشير (Davis, 2018) إلى الأسباب الداعية للمنظمات لتحديد ثقافتها الحالية والمرغوبة ومنها تغيير الخطط الاستراتيجية، إعادة التنظيم، إعادة الهيكلة التنظيمية، والقيادة الجديدة. فتحدد الثقافة السائدة بعدد البداية الصحيحة لتمتلك المنظمة من تعرف استعدادات العاملين للعمل. كما يمكن تشجيع العاملين لزيادة الانتاجية وفاعلية الأداء المؤسسي، إضافة إلى التماسك التنظيمي والاستمرارية وسهولة التنسيق، كما يساعد ذلك على تقليل الصراعات، وتعديل السلوك التنظيمي في المنظمات.

وتواجه الجامعات على نحو عام مجموعة من التحديات في المجال السياسي، والمجال الاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي والمتمثلة في حاجات سوق العمل، والمؤسسية، والجودة والكفاءة، والتغير الديموغرافي، والازمات الصحية، والتقدم التكنولوجي، ولذا كان من الضروري ان تتكيف الجامعات بمختلف عناصرها واساتذتها وموظفيها مع هذه التحديات وأن تستوعبها من خلال تحديد المتطلبات والمسؤوليات، والوظائف، والحاجات، واساليب العمل التي يجب تغييرها (Tomàs-Folch & Ion, 2009).

ولقد أكدت كثير من المرجعيات العلمية أهمية الثقافة التنظيمية في تحليل واقع الجامعات، فالجامعات لا تشكل كلاً متجانساً، بل كيان غير متجانس يتضمن هياكل تنظيمية معقدة، وخلفيات علمية وأكاديمية وقيادية مختلفة لها اولوياتها وتقاليدتها وحقائقها وقيمها المختلفة (Gizir, 2007). وقد أبرز (Gizir, 2007) أن الجامعات بدأت بالتركيز على الثقافة التنظيمية لمواجهة تلك التحديات من خلال تعرف الثقافة التنظيمية غير المرئية والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمرئية المتمثلة في القيادة واتخاذ القرارات والتنسيق والاتصالات والتغير التنظيمي، وقد تم الاعتراف بأن مفهوم الثقافة التنظيمية هو عنصر حاسم في دراسة مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أظهرت كثير من الدراسات تأثير هذا المفهوم على حياة الطلاب وحياة أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية، والإدارة والعمليات الإدارية كالقيادة وصنع القرار والتحفيز والرضا الوظيفي والفعالية والتواصل التنظيمي.

وفي جامعة الحدود الشمالية وهي جامعة ناشئة تم تأسيسها 2007 في شمال المملكة العربية السعودية تواجه الكثير من التحديات في استكمال بنيتها التحتية وانظمتها الإدارية والمالية، واستكمال مواردها البشرية، واستقطاب قياداتها الأكاديمية، وضبط جودة التعليم فيها، وهي في مواجهة ذلك تعمل على التطوير والتغيير من خلال إطلاق العديد من المشروعات التطويرية كإطلاق الخطة الاستراتيجية 2020-2025 وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية لتكون متوائمة مع متطلبات سوق العمل، ومشروع الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي 2020، ومشروع إعادة الهيكلة الإدارية والأكاديمية للجامعة، ومشروعات تطوير الموارد البشرية واكسابها المهارات الإدارية والفنية، وكل تلك المشروعات تحتاج إلى توفير مفاتيح لانجاحها من خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للمشروعات التطويرية؛ حيث تشير كثير من الابحاث العلمية إلى ان سر نجاح اي منظمة في عملها وتميزها يستمد من خلال وجود ثقافة تنظيمية متوائمة مع الخطط الاستراتيجية، وان عدم فهم الثقافة التنظيمية السائدة يزيد من فشل التطوير التنظيمي في المنظمة.

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الأبحاث بدراسة الثقافة التنظيمية ومنها دراسة فاطمة حميديفار (Hamidifar, 2012) عن الثقافة التنظيمية في جامعة آزاد الإسلامية في إيران التي هدفت إلى تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بناءً على تصورات وتفضيلات أعضاء هيئة التدريس وذلك على عينة شملت 400 موظف، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في 7 فروع وقد كشفت النتائج أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة الحالية في فروع الجامعة هي ثقافة الهرمية وأن نوع الثقافة المفضل هو القبيلة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط

بالخصائص الديموغرافية المتمثلة في الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة العملية.

أما دراسة (Berkemeyer, Junker, Bos & Mütthing, 2015) عن ثقافة المنظمات المتعلمة في التعليم على تحديد الثقافة المدرسية في ألمانيا باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI في أربعين مدرسة في ألمانيا وقد شملت الدراسة 1058 مدرسا في القياس الأول و773 مدرسا في القياس الثاني، وقد دلت النتائج أن الثقافة القبيلية هي الثقافة السائدة في 17 مدرسة، ثم الثقافة الهرمية في 13 مدرسة، ثم ثقافة السوق في 6 مدارس ثم التكيف في أربعة مدارس.

وفي دراسة كاليسكان وزو (Caliskan & Zhu, 2019) عن نوع الثقافة التنظيمية في الجامعات التركية، فقد هدفت الدراسة إلى تحديد نواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة في الجامعات التركية من خلال استخدام أداة التقييم OCAI من وجهة نظر الطلاب في أربع جامعات تركية عامة. وقد تضمنت عينتها 964 طالبًا باستخدام الاستبانة و19 مقابلة نوعية تحدد نوع الثقافة، وقد دلت النتائج أن النمط الثقافي السائد في الجامعات التركية هو الثقافة الهرمية تليها ثقافة السوق.

أما دراسة (Berrio, 2003) عن تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أوهايو، فقد هدفت الدراسة إلى تعرّف الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة في جامعة أوهايو باستخدام أداة OCAI، وذلك على عينة مكونة من 434 موظفاً، وقد دلت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة القبيلة وأن الثقافة المفضلة كانت ثقافة القبيلة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس، والمسعى الوظيفي، والعمر، وهو ما يتفق مع وضع ما يقرب من ثلثي الكليات والجامعات التي تسودها ثقافة القبيلة حالياً كما أكدت ذلك دراسة شاملة على مستوى الولايات المتحدة.

وقد أجرى العطوي والشيباني (2010) دراسة عن قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، فقد هدفت الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية في جامعة كربلاء، وذلك على عينة تضمنت 120 عضو هيئة تدريس في الجامعة، باستخدام OCAI كأداة التحديد ثقافة الجامعة الحالية، والمستقبلية وتحديد الفجوة بينهما، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة الحالية في الجامعة هي الثقافة الهرمية أما الثقافة المرغوبة فهي ثقافة القبيلة.

وفي دراسة (Vasyakin, Ivleva, Pozharskaya and Scherbakova, 2016) عن الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الروسية - دراسة حالة عن جامعة بليخا نوف للاقتصاد، فقد هدفت الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الروسية في جامعة بليخا نوف للاقتصاد من خلال رأي الطلاب في تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI، وقد دلت النتائج أن الطلاب يرون أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية، وأن الثقافة المرغوبة هي ثقافة القبيلة.

وفي دراسة فيريرا وهيل (Ferreira and Hill, 2008) عن الثقافة التنظيمية في الجامعات البرتغالية العامة والخاصة، هدفت الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات البرتغالية العامة والخاصة من خلال استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI للثقافة الحالية والمرغوبة والمقارنة بينهما، وقد دلت النتائج أن الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف الجامعات العامة والخاصة وأن الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في الجامعات العامة.

#### المنهجية والإجراءات:

تنتهي هذه الدراسة إلى مجموعة الدراسات الوصفية فهي تمكننا من الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة عن واقع الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية وتعرّف الفجوة بينهما، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تمكننا من وضع أسئلة الدراسة والإجابة عنها، أما منهج الدراسة المستخدم فهو منهج الدراسات المسحية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس - من دون المحاضرين والمعيدين - في جامعة الحدود الشمالية (N=615) للعام الدراسي 1441/1440هـ، وقد جرى اختيارهم نظراً إلى أنهم المشاركين في اقتراح وتطبيق كثير من المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أنهم الأكثر معرفة بحاجات بيئة العمل من التطوير من خلال مشاركتهم في إعداد الخطط التنفيذية والبرامج التطويرية للجامعة، ووضع الحلول للمشاكل الإدارية وفقاً لمتطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية. وقد جرى اختيار عينة عشوائية (N=225) من أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات بالجامعة، وتم استقصاء آرائهم بغية الحصول على خلاصات حول مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات والمعلومات الأولية للمبحوثين وهي: الجنس والعمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والعمل الحالي والكلية.

القسم الثاني: ويتضمن أداة قياس الثقافة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث في هذا الباب على مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI (The Organizational Culture assessment instrument) التي تم استخدامها في أكثر من 1000 منظمة، وشملت القطاعين العام والخاص.

وقد تم تصميمها من قبل كامرون وكوين (Cameron & Quinn, 1999) وتتضمن ستة مجالات لقياس الثقافة التنظيمية وهي: الخصائص المهمة، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح، ويتضمن كل مجال أربعة أبعاد "ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية". وتمت الإجابة عن مقياس (OCAI) بتوزيع 100 نقطة على البدائل الأربعة بحسب ما يعتقد المبحوثون أن النسب الموزعة هي التي يمثلها هذا البديل في ثقافة المنظمة الحالية أو المرغوبة في المستقبل. ويتم تحليل النتائج عن طريق حساب متوسط إجابات أفراد العينة عن كل بديل من البدائل الأربعة (A- ثقافة القبيلة B- الثقافة الإبداعية C- ثقافة السوق D- الثقافة الهرمية). ويتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم 600 وقد تمت الاستجابة على 245 استبانة. كما تم تصنيف أفراد العينة حسب المتغيرات المبينة في الجدول 1.

#### معامل الثبات

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات "الفا كرونباخ" Cronbach Alpha وبين الجدول 2 قيم الثبات لمقاييس متغيرات الدراسة؛ حيث تراوحت قيم معامل الفا بين (0.72) و(0.85) وجميعها أكبر من (0.60) وهي الحد المقبول للحكم على ثبات الاستبانة.

الجدول 1: معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

أنواع الثقافة	معامل الثبات للوضع الحالي	معامل الثبات للوضع المرغوب
القبيلة	0.80	0.77
الإبداع	0.75	0.72
السوق	0.90	0.84
الهرمية	0.62	0.79

المراجع: كامرون وكوين (1999) Cameron & Quinn

#### أساليب معالجة البيانات والتحليل الإحصائي:

في هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج البيانات المطلوبة لأهداف الدراسة باستخدام برنامج SPSS. وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف نتائج استطلاع عينة الدراسة. كما تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتعرف المتغيرات المؤثرة على نتائج الاستطلاع حول الثقافة السائدة.

#### النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول من الدراسة "ماهي الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية؟"

في ما يلي تم حساب المتوسط الإجمالي لتوزيع أنواع الثقافات في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### الوضع الحالي:

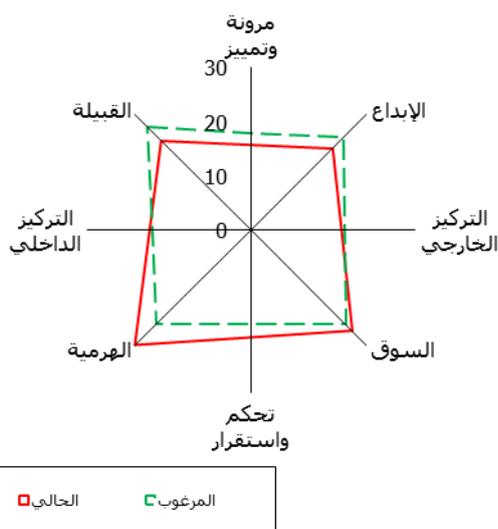
حصلت ثقافة التسلسل الهرمي على أعلى معدل بقيمة 30 نقطة. وجاءت ثقافة السوق في المرتبة الثانية برصيد 26 نقطة، تلتها القبيلة برصيد 23 نقطة و الإبداع بمعدل 21 نقطة. مما يشير إلى أن أبرز السمات للوضع الحالي تتمثل في البنية التنظيمية وكفاءة وفعالية الإجراءات. تلتها الخصائص المبنية على تحقيق أهداف وغايات ثقافة السوق. وجاءت ثقافة القبيلة في المرتبة الثالثة التي تمثل جو العائلة والتزام هيئة التدريس في التطوير الشخصي والمهني. أما ثقافة الإبداع المتسمة بروح الابتكار والمبادرة فجاءت في المرتبة الرابعة. وقد يعود ذلك إلى ان الجامعة ارتبطت لفترة زمنية طويلة بجامعة الملك عبدالعزيز فكان المركزية في اتخاذ القرارات هي السائدة، وقد كان التركيز على البناء وتحقيق الأهداف لاستكمال المتطلبات البشرية والمادية بأسرع وقت ممكن، كما أن ظهور بعض المشاكل الإدارية والفنية جعلت الثقافة الهرمية هي السائدة.

#### الوضع المرغوب:

على نحو عام كانت ثقافة القبيلة أكثر أنواع الثقافة التنظيمية تفضيلاً برصيد 27 نقطة. تلتها ثقافتا الهرمية والسوق بمعدل 25 و 24 نقطة. وجاءت ثقافة الإبداع في المرتبة الرابعة برصيد 24 نقطة الجدول (3). ويعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرغبون في المشاركة في كثير من أعمال الجامعة؛ حيث يعتقدون أن لديهم الكفاءة للمشاركة في صنع القرارات والتطوير والتغيير، كما أنهم يرغبون في الإرشاد والتوجيه والتيسير من خلال قنوات الاتصال غير الرسمية، كما يفضلون العمل الجماعي، والمشاركة، ومنحهم الثقة والتمكين في أعمال الجامعة.

الجدول 2: النتائج الإجمالية

	المعدل	الحالي	المرغوب
A	القبيلة	23	27
B	الإبداع	21	24
C	السوق	26	25
D	الهرمية	30	24
	المجموع	100	100



شكل 1: الوضع الإجمالي للثقافة الحالية والمرغوبة

السؤال الثاني: ما هي الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية؟ يرى الباحثون إجمالاً أن الوضع الحالي تغلب عليه خصائص الثقافة الهرمية، التي تتميز بالتركيز الداخلي والتكامل والاستقرار. كما تتميز هذه الثقافة بوجود قيود رسمية تحكمية وقيادية. لكن الثقافة المرغوبة والأكثر تفضيلاً هي ثقافة القبيلة، مما يعني الرغبة في المزيد من المرونة والحرية والتمكين ومراقبة أقل صرامة مع الحفاظ على تركيز داخلي للتطوير وتحسين الأداء. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في الثقافة التنظيمية السائدة وهي الثقافة الهرمية مع دراسة (Hamidifar, 2012) ودراسة (Caliskan & Zhu, 2019) ودراسة (العطوي والشيباني, 2010) ودراسة (Vasyakin et al., 2016) ودراسة (Ferreira & Hill, 2008) واختلفت مع دراسة كلاً من (Berkemeyer et al., 2015) ودراسة باريو (Berrio, 2003) التي وضحت ان الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة القبلية، ام الثقافة التنظيمية المفضلة فقد كانت ثقافة القبيلة وقد اتفقت مع دراسة كل من (Hamidifar, 2012) ودراسة (Berrio, 2003) ودراسة (العطوي, 2010) ودراسة (Vasyakin et al., 2016).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ذات تأثير على نتائج الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمرتبطة الحالية والخبرة والعمل الحالي والكلية؟

هل تختلف وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للثقافة السائدة في الوضعية الحالية والثقافة المرغوبة في المستقبل في جامعة الحدود الشمالية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، العمل الحالي، سنوات الخبرة، الكلية)، وهل لذلك أثر ذو دلالة إحصائية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العامة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري (الجدول 4)، كما تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتعريف المتغيرات المؤثرة على نتائج الاستطلاع حول الثقافة السائدة من بين هذه المتغيرات مجتمعة (الملحق).

أولاً: الوضع الحالي

الجدول 3: نوع الثقافة المهيمنة في الوضع الحالي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقافة المهيمنة
الجنس	انثى	29.45	8.65	الهرمية
	ذكر	28.98	5.43	الهرمية
العمر	أقل من 35	29.98	4.89	الهرمية
	36-45	29.38	7.81	الهرمية
	46-55	29.21	7.76	الهرمية
	أكثر من 56	26.85	8.87	الهرمية
الرتبة الأكاديمية	استاذ	29.24	7.63	الهرمية
	استاذ مشارك	27.94	3.92	الهرمية
	استاذ مساعد	30.83	8.86	الهرمية
العمل الحالي	عميد	29.89	6.68	السوق
	وكيل	30.83	8.04	الهرمية
	رئيس قسم	29.74	8.32	الهرمية
	عضو هيئة تدريس	29.21	7.42	الهرمية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	29.60	5.92	الهرمية
	6-10 سنوات	30.22	8.52	الهرمية
	11 سنة فأكثر	28.01	6.63	الهرمية
الكلية	إنسانية	29.36	6.27	الهرمية
	علمية	29.12	9.08	الهرمية

ثانياً: الوضع المرغوب

الجدول 4: نوع الثقافة المهيمنة في الوضع المرغوب لدى أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقافة المهيمنة
الجنس	انثى	27.33	5.89	القبيلة
	ذكر	26.04	4.10	القبيلة
العمر	35 سنة فأقل	26.23	3.90	القبيلة
	36-45	26.81	4.91	القبيلة
	46-55	25.99	4.97	القبيلة
	56 سنة فأكثر	30.22	8.47	القبيلة
الرتبة لأكاديمية	استاذ	26.69	5.02	القبيلة
	استاذ مشارك	25.67	3.22	القبيلة
	استاذ مساعد	28.11	7.39	القبيلة
العمل الحالي	عميد	27.22	2.93	القبيلة
	وكيل	27.14	5.71	الهرمية
	رئيس قسم	28.53	6.40	القبيلة
	عضو هيئة تدريس	26.77	5.18	القبيلة
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	26.76	3.93	القبيلة
	6-10 سنوات	26.23	4.97	القبيلة
	11 سنة فأكثر	27.34	5.97	القبيلة
الكلية	إنسانية	26.67	5.35	القبيلة
	علمية	26.96	5.09	القبيلة

**متغير "العمر":**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا 0.050 في الثقافة القبلية في الوضع الحالي والثقافة الهرمية في الوضع الحالي والثقافة الإبداعية في الوضع المرغوب والثقافة الهرمية في الوضع المرغوب وهذا يشير إلى تقارب الثقافات في الوضعين الحالي والمرغوب بين فئات العمر المختلفة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا 0.050 في الثقافة الإبداعية في الوضع الحالي وثقافة السوق في الوضع الحالي والثقافة القبلية في الوضع المرغوب وثقافة السوق في الوضع المرغوب تعزى لمتغير العمر. ولتعرف مصادر الفروق بين المتوسطات أُجري اختبار توكي (Tukey) الثقافة الإبداعية:

في مستوى العمر 35 سنة فأقل و 36-45 تكون الثقافة متقاربة

في مستوى العمر 35 سنة فأقل و 46-55 تكون الثقافة متقاربة

في مستوى العمر 35 سنة فأقل و 56 فأكثر تكون الثقافة متقاربة

في مستوى العمر 36-45 و 46-55 تكون الثقافة دالة إحصائياً لصالح الفئة العمرية 36-45 وذلك لأن المتوسط الحسابي للفئة العمرية 36-45 أكبر من المتوسط الحسابي للفئة العمرية 46-55.

وتبين أن الفرق بين المتوسطات الحسابية هو 1.87 في الثقافة الإبداعية في الوضع الحالي لصالح الفئة العمرية 36-45، وهذا يشير إلى أن الثقافة الإبداعية الحالية للفئة العمرية 36-45 أفضل من الفئة العمرية 46-55.

ثقافة السوق الحالية بين الفئتين 36-45 و 46-55 دالة إحصائياً لصالح الفئة 46-55.

ثقافة السوق مرغوب بين الفئتين 56 فأكثر و 46-55 و 2 دالة إحصائياً لصالح الفئة 46-55.

أما باقي الفروقات الثنائية بين مختلف الفئات العمرية فجاءت غير دالة إحصائياً.

**متغير "الجنس":**

تبين من تحليلات العينات المستقلة أنه

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين الثقافات القبلية الحالية والإبداعية الحالية والهرمية الحالية عند مستوى الدلالة 0.05، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقافات القبلية المرغوبة والهرمية المرغوبة عند مستوى الدلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لثقافة السوق الحالية لصالح الذكور (المتوسط = 26.61، الانحراف المعياري = 4.70) عند مستوى الدلالة الفا = 0.039 أقل من 0.05. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لثقافة السوق المرغوبة لصالح الذكور (المتوسط = 25.31، الانحراف المعياري = 4.50) عند مستوى الدلالة الفا = 0.022 أقل من 0.05.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس للثقافة الإبداعية المرغوبة لصالح الإناث (المتوسط = 24.59، الانحراف المعياري = 3.11) عند مستوى الدلالة الفا = 0.017 أقل من 0.05.

**متغير "الخبرة":**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا 0.050 في جميع الثقافات المدروسة في البحث سواء الحالية أو المرغوبة تعزى لمتغير الخبرة. وهذا يشير إلى تقارب الصفات في الوضعين الحالي والمرغوب بين فئات الخبرة المختلفة.

**متغير "الرتبة الأكاديمية":**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا 0.050 في جميع الثقافات المدروسة في البحث سواء الحالية أو المرغوبة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وهذا يشير إلى تقارب الصفات في الوضعين الحالي والمرغوب بين فئات الرتب الأكاديمية المختلفة.

**متغير "العمل الحالي":**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا 0.05 في جميع الثقافات المدروسة في البحث سواء الحالية أو المرغوبة تعزى لمتغير العمل الحالي. وهذا يشير إلى تقارب الصفات في الوضعين الحالي والمرغوب بين فئات العمل الحالي المختلفة.

**متغير "الكلية":**

أظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.050 للثقافات المختلفة الحالية والقبلية باستثناء (الثقافة الإبداعية المرغوبة والثقافة الهرمية المرغوبة) تعزى لمتغير فئة الكلية التي يعملوا فيها. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فئة الكلية التي يعملوا فيها للثقافة الإبداعية المرغوبة لصالح الكليات العلمية (المتوسط = 24.91، الانحراف المعياري =

3.58) عند مستوى الدلالة الفا = 0.007 أقل من 0.05.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فئة الكلية التي يعملوا فيها للثقافة الهرمية المرغوبة لصالح الكليات الإنسانية (المتوسط = 25.02، الانحراف المعياري = 4.45) عند مستوى الدلالة الفا = 0.020 أقل من 0.05.

#### التوصيات:

1. تبني الثقافة المرغوبة في الجامعة وهي ثقافة القبيلة وربطها في المشروعات التطويرية كالخطة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة، ومشروع الكفاءات الأساسية، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية.
2. تبني أساليب القيادة التي تركز على المشاركة والابتعاد عن التحكم والسيطرة لتشجيع الإبداع والابتكار، والحوار، والتيسير.
3. ربط قيم ثقافة القبيلة كالعامل الجماعي والمشاركة والإبداع والتمكين مع قيم الجامعة التي تتبناها في الخطة الاستراتيجية، والمشروعات التطويرية الأخرى.
4. تبني التمكين ومنح الثقة للآخرين في تيسير أعمال الجامعة.

#### المصادر والمراجع

العطوي، ع.، الشيباني، إ. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص جودتها في المؤسسات التعليمية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والثقافية*، 12(4)، 37-65.  
اندرسون، د. (2018). *تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي*. الرياض: معهد الإدارة.

#### References

- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W., & Müthing, K. (2015). Organizational Culture in education: Theory-based use of an Instrument for identifying School Culture. *Journal for educational Research online*, 7(3), 86-102.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2).
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S. (2011). *A process for Changing Organizational Culture*.
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 270-293.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. NY: HarperCollins Inc.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Thomson.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71-95.
- Denison, D.R., Haalan, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Ferreira, A.I., & Hill, M.M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study. *Higher Education*, 55, 637-650.
- Frost, S.H., & Gillespie, T. W. (1998). Organizations, Culture and Teams: links Toward Genuine Challenge. In *New Directions for Institutional Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gizir, S. (2007). A Review on Organizational Culture and Organizational Communication in Universities. *Educational Administration: Theory and Practice*, 50, 247-268.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J.Y. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight*

- Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.
- Hamidifar, F. (2012). A Study of Organizational Culture at Islamic Azad University in Iran. *Scholar*, 4(1), 84-93.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
- Tomàs-Folch, M., & Ion, G. (2009). Analyzing the Organizational Culture of Universities: Two Models. *Higher Education in Europe*, 34(1), 143-154.
- Vasyakin, B. S., Ivleva M. I., Pozharskaya Y.L., & Scherbakova O.I. (2016). A study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution [Case Study: Plekhanov Russian University of Economics(PRUE)]. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 11511-11528.