



# آفاق اقتصادية Āfāq iqtisādīyyā

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن  
كلية الاقتصاد-الخمس / جامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراته ومدى  
انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة  
"من وجهة نظر الموظفين بالأقسام الإدارية بإدارة جامعة مصراته"

د. طه أحمد الجهيمي

[Eljahimi@eps.misuratau.edu.ly](mailto:Eljahimi@eps.misuratau.edu.ly)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة مصراته - ليبيا

المؤلفون/Authors

**Cite This Article:**

إقتبس هذه المقالة (APA):

الجهيمي، طه أحمد (2024)، تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراته ومدى انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة، من وجهة نظر الموظفين بالأقسام الإدارية بإدارة جامعة مصراته، مجلة آفاق اقتصادية، 10 [1] 193-216.

## تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراته ومدى انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة

"من وجهة نظر الموظفين بالأقسام الإدارية بإدارة جامعة مصراته"

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة، من خلال دراسة أبعادها الرئيسية المتكونة من (بعد القيم التنظيمية، بعد المعتقدات التنظيمية، بعد التوقعات التنظيمية، بعد الأعراف التنظيمية)، وذلك من خلال وجهة نظر جميع الموظفين العاملين بالأقسام والمراكز الإدارية في كلاً من (إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الدراسات العليا، ومركز المعلومات والتوثيق IT، ومركز ضمان الجودة وتقييم الأداء)، ولتحقيق هذا الهدف؛ استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للجانب العملي، حيث بلغ عدد المشاركين (49) مشاركاً، وتم تحليل البيانات المجمعة من الدراسة بأسلوب الإحصاء الوصفي بالاعتماد على برنامج (SPSS - Version 26). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- هناك قصوراً في مستوى توفير قيم ثقافية تجعل من إدارة الجامعة إدارة فاعلة، حيث كان هذا القصور متمثلاً في تجاهل إدارة الجامعة التعامل مع أخطاء الموظفين واعتبارها فرصة للتعلم، ولا يؤخذ بآراء الموظفين في رسم رؤية ورسالة وغايات الجامعة.
- هناك ضعف في المعتقدات التنظيمية السائدة بأنه لا يتولد لدى موظفي الجامعة بشكل كافٍ قناعات بأن إدارة الجامعة تهتم بغرس ثقافة روح العمل الجماعي.
- وجود ضعف في مستوى التوقعات التنظيمية لدى الموظفين بأن الإدارة ستلبي كل احتياجاتهم من نواقص ومستلزمات مادية وتقنية لازمة لضمان تطوير واستمرار الكفاءة في العمل، وكذلك في احتساب الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز والمحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.
- تدني في مستوى الأعراف التنظيمية من خلال صعوبات الوصول إلى معظم مسؤولي إدارة الجامعة بالسهولة الممكنة، وهناك فقدان في مستوى الصراحة من قبل بعض المسؤولين من خلال عدم الافساح لمجال المناقشات والمخبر عن الأخطاء والتجارب الفاشلة من أجل أن يتعلم منها الجميع.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، المنظمة الفاعلة، إدارة جامعة مصراته.

## **Evaluating the reality of organizational culture in the administration of Misurata University and the extent of its implications in building an effective organization**

"From the point of view of employees in departments and administrative centers in the administration of the University of Misurata"

Author

Taha A. Eljahimi

*Eljahimi@eps.misuratau.edu.ly*

Faculty of Economics and Political Science / Misurata University –Libya

### **Abstract**

This study aimed to identify the reality of organizational culture and the extent of its implications in building an effective organization, by studying its main dimensions consisting of (the organizational values dimension, the organizational beliefs dimension, the organizational expectations dimension, and the organizational norms dimension), through the point of view of all employees working in the departments. And the administrative centers in (the Personnel Affairs Department, the Administrative Affairs Department, the Graduate Studies Department, the IT Information and Documentation Center, and the Quality Assurance and Performance Evaluation Center), and to achieve this goal; The researcher used the questionnaire as a means of collecting data necessary for the practical aspect, as the number of participants reached (49) participants, and the data collected from the study was analyzed using the descriptive statistics method based on the SPSS program (Version 26). The study reached a set of results, the most important of which were the following:

- There is a deficiency in the level of providing cultural values that make the university administration an effective administration, as this deficiency was represented by the university administration's neglect of dealing with employees' mistakes and considering them as an opportunity to learn, and the opinions of employees are not taken into account in drawing up the vision, mission and goals of the university.
- There is a weakness in the prevailing organizational beliefs that university employees do not sufficiently believe that the university administration is interested in instilling a culture of teamwork.
- There is a weakness in the level of organizational expectations among employees that the administration will meet all their needs, including shortcomings and material and technical requirements necessary to ensure the development and continuation of efficiency at work, as well as in accounting for the efforts made by the competent and distinguished employee who maintains the university's status and reputation.
- A decline in the level of organizational norms due to difficulties in reaching most university administration officials as easily as possible, and there is a loss in the level of frankness on the part of some officials by not allowing room for discussions and concealing mistakes and failed experiences in order for everyone to learn from them.

**Keywords:** organizational culture, effective organization, management of Misrata University.

## 1. المقدمة:

هناك العديد من تحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تعصف بمعظم منظمات الأعمال على حدّ سواء والتي تتمثل في العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتقنية، واستجابة لها كان لزامًا على تلك المنظمات الاهتمام بتسيخ ثقافة تنظيمية تمكنها من التكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، لذا فقد لاقت الثقافة التنظيمية باهتمام شامل من قبل العديد من الباحثين لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي منها ستنعكس بشكل مؤكد على كفاءة القرارات الإدارية بمختلف التنظيمات. ومما يزيد من أهمية ذلك، فالمنظمات المعاصرة تتبع مبادئ الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها، كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها وتركز على تنمية وتطوير الأداء، ومن خلال تبني وتطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة، وأولت اهتمامًا بالغًا بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة (عبدالباسط، 2022).

وتتأثر التنمية الإدارية بالمنظمات بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبيًا وإيجابيًا، الأمر الذي يفرض واقع ممارسات متجددة تفرض على جميع القيادات الإدارية الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى إدراك واستيعاب أبعادها وعناصرها. فالثقافة التنظيمية ماهي إلا نتاج ما اكتسبه العاملون وقيادتهم من أنماط سلوكية وطرق تفكير وعادات وتقاليد واتجاهات ومهارات تقنية قبل الانتساب للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك الموروث الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصيتها ويميزها عن المنظمات الأخرى، وتُعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المعقدة التي تضمن أكثر من متغير للتفسير أو التأويل، فهي على سبيل المثال تتضمن كافة المعارف والأخلاقيات والمعتقدات والفنون والتشريعات القانونية والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية السائدة في المجتمع (العتيبي، 2020).

حيث لا تعمل المنظمات في فراغ اجتماعي ولكنها تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي، وبالتالي تم اعتبار الثقافة التنظيمية أيضًا شكلًا من أشكال رأس المال التنظيمي. أي أن الثقافة التنظيمية تتكون من السلوك والعمل والقيم التي من المتوقع أن يشاركها ويتبعها الأشخاص في المنظمة. كما يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية أيضًا عنصرًا أساسيًا في إدارة التغيير والتجديد التنظيمي وهو نوع من الغراء الذي يربط الهيكل الاجتماعي للمؤسسة (Tahir et al., 2010).

## 2. مشكلة الدراسة:

تحاول المنظمات أن تعزز من ثقافتها التنظيمية من خلال تحديد وتعزيز القيم الأساسية التي تنطوي عليها، إذ يجب أن تكون هذه القيم مبنية على مبادئ توجيهية تعكس رؤيتها والمهام التي تطمح للوصول إليها وتحقيقها. فمن المعروف بأن وجود أنظمة لدعم وتوجيه سلوك العاملين يعزز من معايير الثقافة التنظيمية الجيدة ويعمل على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التطوير الذاتي للعاملين وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، وذلك مما قد يعزز من مظاهر التطوير

التنظيمي ومن مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يكون له أبلغ الأثر في الرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم التنظيمي في نهاية المطاف. وهذا ما تؤكدته البيانات الصادرة عن تقارير هيئة الرقابة الإدارية عن العاملين (2015، 2017م<sup>1</sup>) فيما يخص بوضع الجامعات على الساحة الأكاديمية بأن هناك ضعفاً واضحاً في مؤشرات هذه التقارير من خلال القيام بتقييم وضع الجامعات فيما يتعلق بمدى التزام المديرين والموظفين داخل الجامعات وتنسيق العمل والجهود فيما بينهم الذي يعتبر -سلوكياً- جزء مهم من الثقافة التنظيمية المفقودة وقيم ومعتقدات إدارية هشة سائدة بحسب ما أشارت إليه تلك التقارير من خلال النقص الحاد في متابعة جاهزية مباني الكليات والمعامل والقاعات الدراسية رغم المصروفات الكبيرة التي تُمنح لذلك، وانعدام توافر قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئة التدريس وآليات العمل فيما بينهم، وأيضاً بوجود قصور في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة حيال المتغيين عن العمل وما إلى ذلك.

كل هذه المؤشرات تدل جزئياً بأن للثقافة التنظيمية دور مهم في تطوير الأداء الجامعي والتحسين من مستوى فاعليتها، حيث يمكن حصر مشكلة البحث في تدني مستوى فهم الإدارات بالجامعات للبيئة لواقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في بناء منظمة أكاديمية فاعلة. ومن هذا المنطلق، تظهر مشكلة الدراسة في محاولة قيام الباحث بإثراء المزيد من البحث عن معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما هو تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة وانعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة من وجهات النظر المتباينة لجميع العاملين بالأقسام والمراكز الإدارية المستهدفة بإدارة جامعة مصراتة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية منها:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية من حيث القيم التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة وانعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية من حيث المعتقدات التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة وانعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية من حيث التوقعات التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة وانعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية من حيث الأعراف التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة وانعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة؟

### 3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، نوضحها كما يلي:

- (أ) التعرف على دور الثقافة التنظيمية وأبعادها في بناء منظمة فاعلة بالأقسام والمراكز الإدارية بإدارة جامعة مصراتة في كلٍّ من:
- (ب) بُعد القيم التنظيمية، بُعد المعتقدات التنظيمية، بُعد التوقعات التنظيمية، بُعد الأعراف التنظيمية).

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني: [https://www.aca.gov.ly/show\\_yearly\\_report](https://www.aca.gov.ly/show_yearly_report)

ب) التعرف على وجهات النظر المتباينة لجميع الموظفين بالأقسام والمراكز الإدارية بإدارة جامعة مصراتة فيما يتعلق بالدور الفاعل للثقافة التنظيمية وأبعادها بالأقسام والمراكز الإدارية بإدارة جامعة مصراتة قيد الدراسة.

ج) محاولة تقديم توصيات تشخص الواقع الثقافي التنظيمي بإدارة جامعة مصراتة وما يمكن التوصل إليه في التحسين من مستوى الأداء الفاعل بالجامعة قيد الدراسة.

#### 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الثقافة التنظيمية قيد الدراسة، فهي تساهم في تعزيز الهوية المؤسسية للجامعات الليبية ومدى انعكاس مستوى القيم والتقاليد والهوية والشخصية التنظيمية السائدة والفريدة فيها، كما تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالجامعات وتعزز من مستويات التفاعل الفردي والجماعي فيما بينهم، كما تستمد الدراسة أيضاً أهميتها في كونها تبحث وتدرس الواقع الثقافي في الجامعات الليبية وآفاق تطويرها في المستقبل من خلال تحديد أهم المبادئ والقيم الثقافية الواجب الالتزام بها من قبل إدارة تلك الجامعات وتساعد على تطوير الاتجاهات الداعمة لمفهوم الثقافة التنظيمية بما يؤدي إلى زيادة في فاعلية المنظمة. وبالتالي فإن فهم وإدراك إدارات الجامعات للثقافة التنظيمية وأهميتها يمكن أن يساهم في تعزيز والرفع من مستويات أداء الجامعات وتحقيق النجاح الدائم والمستدام. وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن البحث يسعى لتشجيع المديرين بالجامعات الليبية إلى فهم واستيعاب تلك الثقافة وانعكاساتها في أداء العاملين والعمل بشكل إيجابي قيد الدراسة.

#### 5. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالأقسام والمراكز الإدارية بإدارة جامعة مصراتة والمتمثلة في كل من ( إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الدراسات العليا، ومركز المعلومات والتوثيق IT ، ومركز ضمان الجودة وتقييم الأداء)، حيث تم اختيار إدارة جامعة مصراتة كمجتمع دراسة على وجه التحديد؛ لما تقوم به من دور علمي وبخني كبير في خدمة جميع فئات المجتمع. فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (49) مفردة موزعين على جميع الإدارات والمراكز الوظيفية الفاعلة بإدارة جامعة مصراتة قيد الدراسة.

#### 6. منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة في إدارة جامعة مصراتة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال الاستعانة بمصادر بحثية تمثلت في قراءات واسعة في مراجع الأدب الإداري؛ وذلك بالاطلاع على الكتب، والمجلات، والمؤتمرات العلمية، ومواقع بشبكة المعلومات الدولية بما يعطي الموضوع اطلاعاً وتغطية علمية شاملة.

## دراسة (Alofana et al., 2020)

بعنوان " الثقافة التنظيمية والبعد الثقافي الوطني وتكيف الابتكارات الإدارية في الشركات التابعة الأجنبية: تحليل الغموض لمجموعة من الشركات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار الثقافة التنظيمية وبعدها الثقافي الوطني على الشركات المتعددة الجنسية وفروعها في المملكة العربية السعودية، وعلى إمكانية تكيف الابتكارات الإدارية فيها Management Innovations in Multinational Enterprises (MNEs)، وذلك من خلال تسليط الضوء على الأدوار الحاسمة التي تلعبها الثقافات التنظيمية وبعدها الوطني بشكل مشترك في تكيف الابتكار الإداري للشركات، حتى يمكن توطين ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها من مقرها الرئيسي إلى الفروع التابعة لها في المملكة العربية السعودية. والسبب من ذلك هو الانتشار المنخفض نسبياً لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنطقة العربية، والراجع إلى الثقافات الوطنية والتنظيمية التي لا تدعم هذه الممارسة الإدارية، وأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تحتاج في بعض الأحيان إلى التكيف بسبب الاختلافات الثقافية في سياق نقل ممارسات الإدارة الغربية إلى الدول العربية. حيث لوحظ في الدراسة بأن الشركات السعودية تنتشر فيها بعض السمات الثقافية، مثل: مقاومة الموظفين للتغيير، وقلة التعاطف مع الأفكار المبتكرة، وقبول الحكمة المحافظة، والطاعة للسلطة وغيرها.

حيث تم التواصل مع حوالي (500) شركة متعددة الجنسيات تعمل في المملكة العربية السعودية من قبل الهيئة السعودية للاستثمار الأجنبي (Saudi Foreign Investment Authority (SFIA)، من خلال التواصل معها بطرق عدة منها عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والزيارة الشخصية، والذي تم تحديده فعلياً منها حوالي (347) شركة نفذت برامج إدارة الجودة الشاملة، وأرسلت لها استمارة الاستبيان عبر خدمة الإنترنت، وتم استلام (126) استبياناً مكتملاً بمعدل استجابة (36.6٪).

اعتمدت منهجية هذه الدراسة على التحليل التكويني، والذي يمثل تحليل التكوين التنظيمي " وهو كوكبة متعددة الأبعاد لخصائص مميزة مفاهيمياً تحدث عادةً معاً لتحليل مكونات الثقافة الاجتماعية ". ركز التحليل التكويني في الدراسة على أنماط المتغيرات المتعددة وكيف تتفاعل هذه المتغيرات بمرور الوقت. التكوينات هي أنماط السلوك والحركة (← ثقافة الحركة) والتفكير، والتي يلاحظها البحث عند تحليل الثقافات المختلفة أو التغيرات التاريخية للشركات. تم أيضاً تحليل الاستبانات باستخدام التحليل المقارن النوعي لمجموعة غير واضحة المعالم من الشركات (fuzzy-set qualitative comparative analysis (fs QCA). لتحليل التكوينات الثقافية التي تؤدي إلى مدى تكيف إدارة الجودة الشاملة وفق انتشار هذا المنظور الثقافي بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن درجة تكيف الابتكارات الإدارية المنقولة داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات من المقر الرئيسي إلى الشركات التابعة تعتمد على الثقافة التنظيمية وبعدها الثقافي الوطني بين مقر الشركات المتعددة الجنسيات والشركات التابعة لها، على الرغم من أن الثقافة التنظيمية الداعمة يمكن أن تعوض آثار أبعاد الثقافة الوطنية. علاوة على ذلك، وجدت

الدراسة أن شروط الإخلاص والتوسع في نقل الابتكارات الإدارية قد تختلف بين فروعها، مما يشير إلى أنه من المهم التمييز بين بعدي الإخلاص، واتساع الممارسة في دراسات نقل الابتكارات الإدارية داخل الشركات المتعددة الجنسيات. وبشكل أكثر تحديداً، تُظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ارتفاع مستوى البعد الثقافي الوطني ليس بالضرورة بأن يكون عائفاً أمام نقل الابتكار الإداري داخل المؤسسات متعددة الجنسيات، وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تعوض تأثير بعد الثقافي الوطني السائد.

### دراسة (Alqaraleh et al., (2022)

بعنوان " الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تقنية المعلومات وفعالية التدقيق الداخلي ".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية (Organizational Culture (OC في التوسط في الربط بين فعالية تكنولوجيا المعلومات Efficacy of Information Technology والتدقيق الداخلي Internal Audit في القطاع العام الأردني، وهذا التدقيق يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال إنشاء طريقة منهجية ومنضبطة لتقييم وتحسين فعالية أنظمة إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. حيث تم ذلك من خلال جمع معلومات من (153) مدققاً داخلياً في أقسام وزارة المالية الأردنية. وتم اختيار موظفي قسم التدقيق الداخلي في أقسام وزارة المالية الأردنية بناءً على معرفتهم بموضوع الدراسة.

تم تزويد موظفي أقسام وزارة المالية باستبانة مقسمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يتألف القسم الأول من بنود تغطي المتغير المستقل وهو ( تكنولوجيا المعلومات )، ويتألف القسم الثاني من البنود التي تغطي المتغير الوسيط وهو (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع هو (فعالية التدقيق الداخلي)، ويتألف القسم الثالث من عناصر الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للمشاركين. حيث تم تجهيز عناصر الاستبانة - كما أوضحت الدراسة في القسمين الأول والثاني - بمقياس ليكرت من (5) نقاط لتحقيق نتائج دقيقة. وكان الحد الأدنى لحجم العينة التي اعتمدها الدراسة هي (98) مفردة، من خلال توزيع مجموعة تكونت من (250) استبانة من أجل الحصول على نتائج دقيقة.

وفقاً لذلك توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين فريق الخبراء المؤسسين الخاص بهم بالقطاع العام الأردني. كما أوضحت النتائج التأثير المفيد لتكنولوجيا المعلومات على الخبراء المشتركين في هذه المؤسسات من خلال الإشارة إلى وجود ارتباط كبير بين تقنية المعلومات وفعالية عمليات التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذلك، للثقافة التنظيمية دور رئيسي في التوسط في الربط بين تقنية المعلومات ونجاح عمليات التدقيق الداخلي.

### دراسة عبدالله لونا ونبيل منصور (2022)

بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنمط العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي وتعزيز الجودة في الجامعة : دراسة ميدانية على مستوى جامعة البويرة - الجزائر ".



هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بنمط العلاقة الاجتماعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي وأهمية ذلك في تعزيز جودة التعليم داخل جامعة البويرة - الجزائر، من خلال التركيز على تحسين الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي والموظف والرفع من الجودة الشاملة في مستوى التعليم العالي. وأيضاً توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية للعاملين بالجامعة، والتعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية للعاملين بالجامعة، و التعرف على دور القيم للثقافة التنظيمية على العلاقات الاجتماعية للعاملين بالجامعة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة على عينة دراسة كانت عشوائية من (180) مفردة على مستوى (6) كليات ومعهدين من أساتذة جامعة البويرة، وذلك بتجميع بيانات الدراسة باستخدام استمارة استبيان يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية و يقيس العلاقات الاجتماعية، حيث تكون استبيان الثقافة التنظيمية من (25) فقرة موزعة على (4) مجالات، هي: التعاون، والابتكار، والتماسك، والفاعلية التي كانت تقيس مجموعة من أبعادها المتمثلة في القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والكفاءة، والعدالة، وفرق العمل والنظام، كما استخدم مقياس الاستبانة أيضاً بقياس متغير العلاقات الاجتماعية المكون من (26) فقرة وتم قياس فقرات الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن هناك علاقة ارتباطية سائدة بين الثقافة التنظيمية ونمط العلاقات الاجتماعية داخل جامعة البويرة - الجزائر، ساهمت في تحسين مستوى التعليم العالي مما أدت إلى رفع من مستوى جودة التعليم بالجامعة. كذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها عينة الدراسة أظهرت أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة، مثل: ( القوة، والصفوة، والفاعلية، والكفاءة، والعدالة، وفرق العمل، والنظام) كلها تعزز دور تواجد ثقافة تنظيمية سائدة في الجامعة مع ترابط علاقة اجتماعية إيجابية لدى الأساتذة والموظفين قيد الدراسة. وأغلب تلك العوامل والقيم المكونة للثقافة التنظيمية لها تأثير على سلوكيات مفردات الدراسة بشكل كبير، وعلى هذه القيم داخل وحدات العمل بالجامعة. أما فيما يخص نمط العلاقات الاجتماعية كان لها دور على المستوى التعليم العالي للأساتذة التي تسمح لهم ببناء علاقات ودية اجتماعية وإنسانية أكثر إيجابية مع بعضهم البعض ومع الطلاب وموظفي الجامعة.

## 8. الإطار النظري للدراسة:

يُجمع العلماء السلوكيون وخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها وميول الأفراد العاملين فيها واتجاهاتهم، فهي تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وذلك ما أطلق عليه في الأدب الإداري «الثقافة التنظيمية» والذي يشير إلى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة، وفي ضوء هذا النظام يتحدد سلوك المنظمة وهويتها المميزة، ويستدل من خلالها على خصوصيتها آراء المنظمات الأخرى، حتى لو كانت تلك المنظمات تعمل في المجال نفسه وتنتج منتجات أو تقدم خدمات مماثلة، لقد كان للتحوّل الفكري والفلسفي في مفاهيم الحريات الإنسانية والليبرالية الجديدة تأثيراً كبيراً على الاتجاه القيمي والسلوكي الذي تعمل بموجبه المنظمات بفعل الدعوات المتزايدة إلى تعزيز قيم الشفافية والمشاركة والعدل والمساواة في النشاط العام، والتي انعكست

بشكل أو بآخر على ثقافة المنظمات عموماً وبدأت تواجه عدداً من المشكلات المرتبطة بالجانب الأخلاقي والسلوكي (الطائي، 2017).

### 1.8 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، حيث يخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (سليم وبقادير، 2021).

ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً؛ لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجموعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التقليدية نسبياً، ويوضح (Barley) أن الباحثين درسوا المنظمات أيّاً كان نوعها بصفاتها ثقافات عامة أو ثقافات فرعية وناقشوا طبيعة ثقافة المنظمة منذ بدايات الفكر الإداري انطلاقاً من أفكار (Roethlisberger & Dickson) -1939، مروراً بـ (Homans, Gouldner – Blau Dalton) (Selznick, 1949)، (Whyte, 1948) خلال عقد الخمسينيات حتى عقد السبعينيات حتى برزت بشكل واضح مع مطلع عقد الثمانينيات. ومفهوم الثقافة خلافاً للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد له مفهوم واحد مقبول على نطاق واسع، فالمفاهيم تتسم بكونها واسعة جداً، أو بكونها شديدة التحديد (الطائي، 2017).

### 2.8 مفهوم المنظمة الفاعلة:

هناك صعوبة في تحديد مفهوم فاعلية المنظمة أو المنظمة الفاعلة، فالعديد من الباحثين يعرفونها على أنها: نقطة التقاطع لكل من الاستراتيجية – الموارد البشرية – إدارة العمليات. وقد حددت المنظمة الفاعلة بأنها: المنظمة القادرة على تحقيق المخرجات المخططة، أما (Tojomavwo, 2009) فيرى أن المنظمة الفاعلة هي: ( المنظمة القادرة على تحقيق أهدافها ونتائجها المحددة، وقادرة على الإيفاء بالتزاماتها لكل أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين). وهناك من أشار إليها أمثال 2013، GIMPA على أنها: (القادرة على خلق التأثير من خلال مجموعة عواملها الداخلية والخارجية، لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان الحصول على الدعم من جميع أصحاب المصلحة) (الطائي، 2017).

### 3.8 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يصنف الباحثون الثقافة التنظيمية إلى نوعين، هما: ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة، ويرون بأن هناك عوامل تؤثر في قوة وضعف تلك الثقافة، وهي كما يلي: (عبود، 2014:237)

أ). الإجماع Consensus أو مدى المشاطرة Sharedness لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون ثقافة المنظمة قوية إذا ما كان هناك إجماع أكبر في القيم والمعتقدات التي تتضمنها تلك الثقافة في أن ذلك الإجماع يعتمد في:

تنوير العاملين واطلاعهم في القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها، ونظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين في تعلم القيم وفهمها.

ب). الشدة Intensity وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. في حين ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة أخرى من العوامل هي:

- العمر التنظيمي : فعلاً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة متميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمة الحديثة.
- التقنية التنظيمية : تساعد التقنية في إيجاد طرق مقبولة لدى منتسبي التنظيم في القيام بالمهام، وهذا يمثل إحدى دعائم ثقافة تنظيمية مشتركة .
- التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم وارتفاع معدل دوران العمل يجعل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية ضئيلاً .
- البيئة الخارجية : استقرار بيئة المنظمة الخارجية تسهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

#### 4.8 أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي (عبدالرازق وآخرون، 2019):

- أ). تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
- ب). خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة؛ لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- ج). تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل؛ لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام.
- د). تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقادمين، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.

ه). تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهمًا في استحلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

و). يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأهم.

ز). - تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

### 5.8 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المختلفة التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية، حيث تشمل مكونات الثقافة التنظيمية من الآتي:

#### أ). القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية ماهي إلا مجموعة فرعية من القيم العامة، ومنها تنبثق قيم خاصة بالمنظمات وترتبط بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي للعاملين فيها، وبالتالي فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن فلسفتها في توجيه سلوك الفرد. لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف وطموحات سواء الفردية أو التنظيمية بالمنظمات، حيث إن هناك اتفاقاً بين العلماء والمختصين على موضوع القيم ووجود منظومة قيم لأي منظمة، لكن هناك اختلافاً في تقديم التفسيرات لمفهوم القيم التنظيمية، فقد عرّفها المدهون والجزراوي بأنها: «القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة»، ومن التعريفات كذلك تعريف فرانسيس وودكوك بأنها: عبارة عن «الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة»

وقسم «فرانسيس» و«ودكوك» القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، وقد صنفت تحت أربع قضايا رئيسية، وهي (الجابري، 2019):

- إدارة الإدارة: تعني أنه يتوجب على المنظمات أن تتعامل مع موضوعات النفوذ ودور القيادة الإدارية والقيم التي تندرج تحت مضامين محددة وهي القوة، والصفوة، والمكافأة.

- إدارة المهمة: تعني أنه على المنظمة أن تتعامل مع قضايا أداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التابعة لها، وهي تتمحور في الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: والمقصود بها تعامل المنظمة مع قضايا التزام العاملين بتقديم أفضل مساهمة. ويتصل بهذه القضية القيم التالية: العدل، والعمل الجماعي، والقانون، والنظام.
- إدارة البيئة: على المنظمة معرفة البيئة الخارجية وقدرتها على التأثير عليها لصالحها. والقيم التابعة لها هي الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

#### ب). المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، في حين تمثل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات. فالمعتقدات التنظيمية هي أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل، والسلوك الشخصي والسلوك التنظيمي في بيئة العمل، وكيفية تنفيذ المهام والواجبات بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (العبار، 2019).

#### ج). التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال 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 (عبدالباسط، 2022).

#### د). الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (عبدالباسط، 2022).

### 9. مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا الجانب دراسة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، من خلال إجراء دراسة مسحية شاملة من وجهة نظر جميع العاملين بالأقسام والمراكز الإدارية في إدارة جامعة مصراتة ميدانياً في كلٍّ من ( إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الدراسات العليا، ومركز المعلومات والتوثيق IT ، ومركز ضمان الجودة وتقييم الأداء).

تمثل أداة الدراسة في صحيفة استبيان تم تطويرها بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة كدراسة (Ghosh, 2014)، و (Glaser, 1987)، و (Bavik, 2016)، ودراسة و (عبدالباسط، 2022)، و (عكاشة، 2008) مع إجراء بعض التعديلات البسيطة بعناية بما يتماشى مع أهداف وطبيعة مجتمع الدراسة، وتكونت الأداة من جزأين: الجزء الأول البيانات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجزء الثاني مكون من أربعة أبعاد تقيس دور الثقافة التنظيمية وهي (بُعد القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وبُعد المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وبُعد التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وبُعد الأعراف التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة).

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض في البحث قياسه بالفعل، أما الثبات فهو أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه، وقد خضعت أداة الدراسة لاختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات للتأكد من درجة الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معامل Cronbach's alpha (Cronbach, 1951)، (Nunnally, 1978)، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل معايير أداة الدراسة على التوالي (0.863)، (0.65)، (0.940)، (0.910) وهي قيم بشكل عام جيدة وداله على صدق وثبات وملاءمة معايير الدراسة كما موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لصحيفة الاستبيان

الْبُعد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بُعد القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة	0.863
بُعد المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة	0.65
بُعد التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة	0.940
بُعد الأعراف التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة	0.910

#### 11. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات الدراسة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 26) (Statistical Packages for The Social Sciences)، وذلك باستخدام مقاييس إحصائية كالمتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المجتمع المستهدف على فقرات أداة جمع بيانات الدراسة، كما تم توضيح الجداول التكرارية والنسبية التي تبين عدد ونسبة كل إجابة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وكذلك الوزن النسبي الذي يحدد اتجاهات مجتمع الدراسة، وقد أعطيت البيانات القيم والرتب حسب مقياس ليكرت الخماسي كما موضحة بالجدول رقم (2). الأساليب المستخدمة هي أساليب الإحصاء الوصفي التي تم اعتمادها؛ لأن البيانات الخاصة بالدراسة كانت تتبع أسلوب المسح شامل لجميع مفردات المجتمع.

## جدول رقم (2) يبين الوزن النسبي وقيم الرتب لمقياس أداة الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	20% إلى أقل من 36%	36% إلى أقل من 51.5%	52% إلى أقل من 68%	68% إلى أقل من 84%	84% إلى أقل من 100%

## 1.12. المعالجة الإحصائية للبيانات:

## 1.12. تحليل بيانات خصائص مجتمع الدراسة:

## جدول رقم (3) يبين توزيع بيانات خصائص مجتمع الدراسة

النسبة	التكرارات	الخصائص
31%	15	30 سنة فأقل
53%	26	من 31 إلى أقل من 40 سنة
16%	08	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0%	00	من 50 سنة فأكثر
100%	49	الإجمالي
8%	4	دبلوم متوسط / ثانوي
84%	41	مستوى جامعي
6%	3	ماجستير
0%	0	دكتوراه
2%	1	غير ذلك
100%	49	الإجمالي
26%	13	أقل من 5 سنوات
45%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4%	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة
4%	2	من 20 سنة فأكثر
100%	49	الإجمالي

يتبين لنا من خلال البيانات الوارد بالجدول رقم (3)، أن التوزيع النسبي للتكرارات في فئات كل من العمر، وسنوات الخبرة، متقاربة بشكل نسبي من حيث التوزيع التكراري، حيث نلاحظ أن الفئات العمرية من هم أعمارهم (30 سنة فأقل)، و (من 31

إلى أقل من 40 سنة)، بنسب مئوية على التوالي (31%، 53%)، وكذلك فئات سنوات الخبرة من هم (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسب مئوية على التوالي (26% 45%، و 20%) كانت في مستوى متقارب نسبياً من التوزيع التكراري، وكذلك نلاحظ تراكم التكرارات عند فئة المؤهل الجامعي (مستوى جامعي) بنسبة عالية بلغت (84%) وهو دليل على أن مفردات مجتمع الدراسة تحمل تأهيلاً علمياً يضع ثقة أكبر في الحصول على إجابات دقيقة تحدم أهداف الدراسة، حيث - ومن ذلك حسب رأي الباحث- إن التوزيع التكراري للفئات كان به شيء من التوزيع المنطقي لخصائص المفردات المستهدفة من مجتمع الدراسة المتكون من جميع الموظفين الإداريين بالأقسام الإدارية الفاعلة بإدارة جامعة مصراتة في كل من العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل في الجامعة، كذلك مما يضع مجال محل الدراسة للحصول على بيانات أكثر واقعية تعكس طبيعة البيئة الأكاديمية بالجامعة ومعرفة دور الثقافة التنظيمية فيها في بناء منظمة فاعلة كإدارة جامعة مصراتة قيد الدراسة.

## 2.12 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

احتوت أداة الاستبانة على أربعة أبعاد والمتمثلة في (بُعد القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وُبعد المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وُبعد التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، وُبعد الأعراف التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة) لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة والمتمثلة في الأقسام الإدارية الفاعلة بإدارة جامعة مصراتة قيد الدراسة.

حيث تناول هذا الجانب من التحليل الإجابة عن تساؤل الدراسة، وذلك بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة على المشاركين في الدراسة كما يأتي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة من وجهات النظر المتباينة لجميع العاملين بالأقسام الإدارية المستهدفة بإدارة جامعة مصراتة ؟

أ. دراسة البُعد الأول (بُعد القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة) :

جدول رقم (4) يبين التحليل الإحصائي الخاص ببُعد القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة

الرتبة	الاتجاه العام	الوزن النسبي	الوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	موافق	76%	3.80	0	4	10	27	8	يقبل الموظفون في إدارة الجامعة ضغوط ومخاطر العمل من أجل مصلحة الجامعة وتطورها.
				0	8%	20%	55%	16%	
2	موافق	73%	3.65	1	6	11	22	9	يتحمل الموظفون في إدارة الجامعة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر.
				2%	12%	22%	45%	18%	
3	موافق	71.8%	3.59	1	6	11	25	6	يشعر الموظفون في إدارة الجامعة بأهمية



				%2	%12	%22	%51	%12	عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترات الدوام المحددة بذلك.
6	غير موافق	%51	2.55	6	23	9	9	2	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات العلمية التي من الممكن توفيرها للمجتمع.
				%12	%47	%18	%18	%4	
7	غير موافق	%47.8	2.39	7	24	11	6	1	يشترك جميع موظفي إدارة الجامعة في المناقشات التي تعقد في الاجتماعات من قبل مجلس الجامعة.
				%14	%49	%22	%12	%2	
9	غير موافق	%47.4	2.37	11	18	12	7	1	تقيم إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع الموظفين للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها.
				%22	%37	%24	%14	%2	
10	غير موافق	%43.6	2.18	1	10	23	9	6	تتعامل إدارة الجامعة مع أخطاء الموظفين على أنها فرص للتعليم.
				%2	%20	%47	%18	%12	
4	محايد	%60	3.00	1	13	23	9	3	تراعي إدارة الجامعة الفروق الفردية بين جميع الموظفين بالجامعة.
				%2	%26	%47	%18	%6	
5	محايد	%58.8	2.94	3	17	11	16	2	تركز إدارة الجامعة على غرس قيم التسامح بين جميع الموظفين بالجامعة.
				%6	%35	%22	%33	%4	
8	غير موافق	%47.4	2.37	10	19	14	4	2	يتم استشارة موظفي إدارة الجامعة في رسم ورؤية ورسالة وغايات الجامعة.
				%20	%39	%29	%8	%4	
				%6	%18	%44	%26	%6	
-	محايد	%59.6	2.98	-	-	-	-	-	العام

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (4) نلاحظ أن الاتجاه العام لمعظم الفقرات الخاصة بقياس هذا البُعد كانت تتجه نحو المحايد بوزن نسبي عام بلغ (59.6%)، وبتوسط حسابي عام (2.98)، والذي هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3)، في حين أن الفقرات كانت تتجه نحو الموافق - وغير الموافق - والمحايد كما هو موضح بالجدول، ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما زاد أو انخفض المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت وانخفضت التوجهات نحو الموافقة من عدمها، وهنا نلاحظ بأن الاتجاه العام للفقرات فيما يخص بدور الثقافة التنظيمية من حيث قيمها السائدة في بناء منظمة فاعلة حسب وجهات النظر المختلفة لمجتمع الدراسة بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام نحو المحايد، وهو ما يعكس على تنوع في مستوى آراء مفردات مجتمع الدراسة بأن هناك قصوراً واضحاً في مستوى توفير قيم ثقافية تجعل من إدارة الجامعة إدارة فاعلة، حيث كان هناك قصوراً في تعامل إدارة الجامعة مع أخطاء الموظفين واعتبارها فرصة للتعليم، كذلك لا يتم استشارة موظفي إدارة الجامعة في رسم ورؤية ورسالة وغايات الجامعة؛ مما يعكس انعدام وجود قيم ثقافية تساعد من جعل إدارة الجامعة إدارة فاعلة أيضاً، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقيم اجتماعات دورية مع موظفيها للوقوف على أهم المشكلات التي تواجههم ومحاولة حلها، ولا يسمح لموظفي إدارة الجامعة بالمشاركة في المناقشات التي تعقد في الاجتماعات من قبل مجلس الجامعة كما جاء في مستوى ردود مجتمع الدراسة وغير ذلك.

(ب). دراسة البُعد الثاني ( بُعد المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة ):

جدول رقم (5) يبين التحليل الإحصائي الخاص ببُعد المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة

الرتبة	الاتجاه العام	الوزن النسبي	الوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
7	محايد	52.2%	2.76	4	16	18	10	1	يتولد لدى الموظفين قناعات بأن إدارة الجامعة تهتم بتطوير علاقات العمل من خلال تعزيز روح العمل الجماعي لإنجاز الأعمال بكفاءة.
				8%	33%	37%	20%	2%	
2	موافق	68.6%	3.43	0	9	13	24	3	هناك قناعات مشتركة لدى الموظفين بإدارة الجامعة بضرورة توفير نظام اتصالات إدارية تمنح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين جميع المستويات الإدارية المختلفة.
				0	18%	26%	49%	6%	
3	محايد	63.6%	3.18	2	7	20	20	0	يتوافر لدى الموظفين بإدارة الجامعة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
				4%	14%	41%	41%	0	
5	محايد	62.4%	3.12	3	8	19	18	1	يسود اعتقاد عام بين الموظفين مبني على الثقة المتبادلة بمختلف مجالات العمل الإداري بإدارة الجامعة.
				6%	16%	39%	37%	2%	
1	موافق	75.2%	3.76	0	2	16	23	8	تشكل معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.
				0	4%	33%	47%	16%	
6	محايد	59.2%	2.96	9	4	18	16	2	المعتقد السائد بين جميع الموظفين هو أن تقييم أداء الموظف بالجامعة يتم حسب معايير موضوعية ونزيهة.
				19%	8%	37%	33%	4%	
4	محايد	63.6%	3.18	5	4	21	15	4	ينتابني اعتقاد بأن رئيسي المباشر لديه أسلوب قيادة مرن أكثر من رؤساء الوحدات الإدارية الأخرى بإدارة الجامعة.
				10%	8%	43%	31%	8%	
-	محايد	64%	3.20	-	-	-	-	-	العام

ومن الملاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (5) نلاحظ أن الاتجاه العام لمعظم الفقرات الخاصة بقياس هذا المعيار كانت تتجه نحو المحاييد بوزن نسبي عام بلغ (64%)، وبمتوسط حسابي عام (3.20) والذي هو أعلى من المتوسط النظري للمقياس (3)، ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما زاد المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت نسبة الموافقة، وهنا نلاحظ بأن الاتجاه العام للفقرات فيما يخص دور الثقافة التنظيمية من حيث المعتقدات السائدة في بناء منظمة فاعلة حسب وجهات النظر المختلفة لمجتمع الدراسة بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام نحو المحاييد، وهو ما يعكس تنوعاً في مستوى آراء مفردات مجتمع الدراسة بأن هناك توافراً لبعض المعتقدات حسب مستوى الآراء بأنه لا يتولد لدى موظفي الجامعة بشكل كافٍ قناعات بأن إدارة الجامعة تهتم بتطوير علاقات العمل من خلال تعزيز روح العمل الجماعي، كذلك لا يتوافر اعتقاد سائد بين جميع

الموظفين بأن تقييم أداء الموظف بالجامعة يتم حسب معايير موضوعية ونزيهة، ولا حتى اعتقاد عام سائد بين الموظفين مبني على الثقة المتبادلة بمختلف مجالات العمل الإداري بإدارة الجامعة مبني على الثقة المتبادلة بمختلف مجالات العمل الإداري بإدارة الجامعة وغير ذلك.

(ج). دراسة البُعد الثالث ( بُعد التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة ):

جدول رقم (6) يبين التحليل الإحصائي الخاص ببُعد التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة

الرتبة	الاتجاه العام	الوزن النسبي	الوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
3	محايد	56.8%	2.84	6 12%	8 16%	24 49%	10 20%	1 2%	توجد توقعات لرؤية مشتركة بين كافة الموظفين حول مصير تقدم وتطور الجامعة في المستقبل.
4	محايد	56.8%	2.84	10 20%	8 16%	12 24%	19 39%	0	يتوقع الموظفون من إدارة الجامعة بأنهم سيحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للجامعة طالما أنهم يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم.
2	محايد	57.6%	2.88	9 18%	10 20%	8 16%	22 45%	0	يتوقع الموظفون أن إدارة الجامعة توفر لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بقوانين الجامعة ويحافظون على سمعتها ومكانتها.
6	محايد	54.2%	2.71	8 16%	13 26%	13 26%	15 31%	0	يتوقع الموظفون من إدارة الجامعة بأنها ستبني كل احتياجاتهم من نواقص ومستلزمات مادية وتقنية لازمة لضمان تطوير واستمرار الكفاءة في العمل.
1	محايد	58%	2.90	9 18%	9 18%	11 22%	18 37%	2 4%	أتوقع من إدارة الجامعة بأنه سيتم منحي المزيد من الحرية في التعامل مع المشكلات الطارئة التي تواجهني في عملي.
5	محايد	56.4%	2.82	9 18%	11 22%	11 22%	16 33%	2 4%	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.
-	محايد	65.6%	2.83	-	-	-	-	-	العام

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (6) نلاحظ أن الاتجاه العام لمعظم الفقرات الخاصة بقياس هذا البُعد كانت تتجه نحو المحايد أيضا بوزن نسبي عام بلغ (65.6%)، وبمتوسط حسابي عام (2.83)، والذي هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3)، ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما انخفض المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس انخفضت التوجهات نحو الموافقة، وهنا نلاحظ أن الاتجاه العام للفقرات فيما يخص دور الثقافة التنظيمية من حيث التوقعات السائدة في بناء منظمة فاعلة حسب

وجهات النظر المختلفة لمجتمع الدراسة بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام نحو المحايد، وهو ما يعكس تبايناً في مستوى آراء مفردات مجتمع الدراسة بأن هناك ضعفاً واضحاً في مستوى التوقعات التنظيمية لدى الفئات المستهدفة من مفردات مجتمع الدراسة التي تجعل من إدارة الجامعة إدارة فاعلة، حيث تجسد هذا الضعف في توقعات الموظفين من إدارة الجامعة بأنها ستلبي كل احتياجاتهم من نواقص ومستلزمات مادية وتقنية لازمة لضمان تطوير واستمرار الكفاءة في العمل، كما كانت هناك ردود تؤكد ضعفاً في التوقعات بأن إدارة الجامعة لا تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها، بالإضافة إلى أن الموظفين لا يتوقعون بشكل كبير بأنهم سيحصلون من إدارة الجامعة على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للجامعة طالما أنهم يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم وغير ذلك.

(د). دراسة البُعد الرابع ( بُعد الأعراف التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة ):

جدول رقم (7) يبين التحليل الإحصائي الخاص ببُعد الأعراف التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة

الدرجة	الاتجاه العام	الوزن النسبي	الوسط	بشدة موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق	العبارة
7	محايد	%55.5	2.7 6	8	11	17	11	2	تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين بشكل دائم على العمل بفلسفة الجودة والتحسين المستمر في كل الأعمال المقدمة للجمهور.
				%16	%22	%35	%22	%4	
1	محايد	%64.4	3.2 2	3	5	23	14	4	الموظفون الذين أعمل معهم يتقبلون الانتقادات دون أن يصبحوا هجوميين.
				%6	%10	%47	%29	%8	
5	محايد	%59.2	2.9 6	5	7	23	13	1	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما.
				%10	%14	%47	%26	%2	
3	محايد	%61.6	3.0 8	6	3	25	11	4	تم محاسبة الموظفين المخالفين للقوانين واللوائح.
				%12	%6	%51	%22	%8	
10	غير موافق	%49.8	2.4 9	12	14	12	9	2	يمكنني الوصول إلى معظم كبار مسؤولي إدارة الجامعة بسهولة والحديث معهم.
				%24	%29	%24	%18	%4	
8	محايد	%52.6	2.6 3	8	12	22	4	3	تهتم إدارة الجامعة بتشجيع وتحفيز ممارسات عمل الموظفين المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به.
				%16	%24	%45	%8	%6	
9	غير موافق	%51	2.5 5	5	21	15	7	1	يناقش مسؤولو الجامعة مع موظفيهم الأخطاء والتجارب الفاشلة بكل صراحة من أجل أن يتعلم منها الجميع.
				%10	%43	%31	%14	%2	
2	محايد	%62.8	3.1 4	7	4	20	14	4	يحصل الموظف على كامل المعلومات والبيانات اللازمة التي يحتاجها في عمله للقيام بالعمل بشكل جيد.
				%8	%14	%41	%29	%8	
6	محايد	%55.6	2.7 8	9	9	16	14	1	تحفز إدارة الجامعة موظفيها ليكونوا فاعلين ومنتجين.
				%18	%18	%33	%29	%2	

4	محايد	%60	3.0 0	6 %12	10 %20	15 %31	14 %29	4 %8	يوجه لي رئيسي المباشر النقد بطريقة بناءة.
-	محايد	% 57.2	2.8 6	-	-	-	-	-	العام

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (7) نلاحظ أن الاتجاه العام لمعظم الفقرات الخاصة بقياس هذا البُعد كانت تتجه نحو المحايد أيضاً وبوزن نسبي عام بلغ (57.2%)، وبمتوسط حسابي عام (2.86)، والذي هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3)، ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما انخفض المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس انخفضت التوجهات نحو الموافقة، وهنا نلاحظ أن الاتجاه العام للفقرات فيما يخص بدور الثقافة التنظيمية من حيث الأعراف السائدة في بناء منظمة فاعلة حسب وجهات النظر المختلفة لمجتمع الدراسة بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام نحو المحايد كما بالجدول، وهو ما يعكس حجم التباين في مستوى آراء مفردات مجتمع الدراسة والتي تميل في غالبها نحو درجة من الاستياء في مستوى الردود، ومن ترد واضح في مستوى الأعراف التنظيمية حسب مجال العمل لكل من مفردات مجتمع الدراسة، حيث تجسد هذا التديني في مستوى الأعراف التنظيمية من خلال عجز موظفي الجامعة من إمكانية الوصول إلى معظم كبار ومسؤولي إدارة الجامعة بسهولة والحديث معهم، كما أن هناك فقداناً في مستوى الصراحة من قبل بعض مسؤولي الجامعة، من حيث فسخ مجالات للمناقشات مع موظفيهم عن الأخطاء والتجارب الفاشلة بشكل صريح من أجل أن يتعلم منها الجميع، بالإضافة إلى فقدان الشجيع من إدارة الجامعة لموظفيها بشكل شبة دائم على العمل بفلسفة الجودة والتحسين المستمر في كل الأعمال المقدمة للجمهور طالبي الخدمات الأكاديمية، كما لا يمنح لجميع الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع معين وما إلى ذلك من أعراف تنظيمية سائدة قيد مجتمع الدراسة.

### 13. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الناتجة عن دراسة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة بإدارة جامعة مصراتة كانت أهم النتائج الآتي:

- تبين وبشكل عام من خلال استقصاء آراء ووجهات نظر الموظفين العاملين في إدارات ومراكز إدارة جامعة مصراتة عن مدى توافر القيم التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام لمعظم الإجابات بالتأكيد على القصور الواضح في مستوى توفير قيم ثقافية تجعل من إدارة الجامعة إدارة فاعلة، حيث كان يكمن هذا القصور في تعامل إدارة الجامعة مع أخطاء الموظفين واعتبارها فرصة للتعلم، كذلك لا يتم استشارة موظفي إدارة الجامعة في رسم ورؤية ورسالة وغايات الجامعة مما يعكس انعدام وجود قيم ثقافية تساعد من جعل إدارة الجامعة إدارة فاعلة أيضاً، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تُقيم اجتماعات دورية مع موظفيها للوقوف على أهم المشكلات التي تواجههم ومحاولة حلها، ولا يسمح لموظفي إدارة الجامعة بالمشاركة في المناقشات التي تعقد في الاجتماعات من قبل مجلس الجامعة.

وتبين أيضاً من خلال وجهات نظر الموظفين العاملين في إدارات ومراكز إدارة جامعة مصراتة فيما يتعلق بمدى توافر المعتقدات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام لمعظم الإجابات بالتأكيد على أن هناك ضعفاً يترجم على حسب مستوى الآراء بأنه لا يتولد لدى موظفي الجامعة بشكل كافٍ قناعات بأن إدارة الجامعة تهتم بتطوير علاقات العمل من خلال تعزيز روح العمل الجماعي، كذلك لا يتوافر اعتقاد سائد بين جميع الموظفين بأن تقييم أداء الموظف بالجامعة يتم حسب معايير موضوعية ونزيهة، ولا حتى اعتقاد عام سائد بين الموظفين مبني على الثقة المتبادلة بمختلف مجالات العمل الإداري بإدارة الجامعة.

كما بينت نتائج التحليل أن التوقعات التنظيمية بإدارة جامعة مصراتة حسب الاتجاه العام لمعظم الإجابات، أن الموظفين بإدارة جامعة مصراتة عبروا بوجود ضعف كبير في مستوى التوقعات التنظيمية التي تجعل من إدارة الجامعة إدارة فاعلة، حيث تجسد هذا الضعف في توقعات الموظفين من إدارة الجامعة بأنها ستلبي كل احتياجاتهم من نواقص ومستلزمات مادية وتقنية لازمة لضمان تطوير واستمرار الكفاءة في العمل، كما كانت هناك ردود تؤكد ضعفاً في التوقعات بأن إدارة الجامعة لا تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها، بالإضافة إلى أن الموظفين لا يتوقعون بشكل كبير بأنهم سيحصلون من إدارة الجامعة على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للجامعة لظالم أنهم يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم.

وتبين أيضاً من خلال وجهات نظر الموظفين العاملين في إدارات ومراكز إدارة جامعة مصراتة فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية السائدة بإدارة جامعة مصراتة، كان الاتجاه العام لمعظم الإجابات بالتأكيد على أن هناك درجة عامة من الاستياء في مستوى الردود من تردّد واضح في مستوى الأعراف التنظيمية حسب مجال عمل الموظف، حيث تجسد هذا التديني في مستوى الأعراف التنظيمية من خلال عجز موظفي الجامعة عن إمكانية الوصول إلى معظم كبار ومسؤولي إدارة الجامعة بسهولة والحديث معهم، كما أن هناك فقداناً في مستوى الصراحة من قبل بعض مسؤولي الجامعة، من حيث فسخ مجالات للمناقشات مع موظفيهم عن الأخطاء والتجارب الفاشلة بشكل صريح من أجل أن يتعلم منها الجميع، بالإضافة إلى فقدان الشجاعة من إدارة الجامعة لموظفيها بشكل شبه دائم على العمل بفلسفة الجودة والتحسين المستمر في كل الأعمال المقدمة للجمهور طالبي الخدمات الأكاديمية، كما لا يمنح لجميع الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع معين وما إلى ذلك من أعراف تنظيمية سائدة قيد مجتمع الدراسة.

#### ثانياً: التوصيات:

يوصي الباحث بتشخيص شمولي للوضع الراهن بإدارة جامعة مصراتة، وذلك بتوضيح لأهم الأولويات والاحتياجات التي من شأنها أن تعزز القيم الثقافية بإدارة الجامعة، من خلال معالجة أوجه القصور في تعامل إدارة الجامعة مع موظفيها والاهتمام بهم وتركيز الانتباه إلى أخطائهم واعتبارها فرصة للتعلم الحقيقي منها، كذلك يتوجب على مسؤولي الجامعة اعتماد سياسة الباب المفتوح والسعي الدائم نحو مشاوره موظفيها ومشاركتهم في رسم ورؤية ورسالة وغايات الجامعة مما يعزز من تراكم وحداني للقيم الثقافية بشكل إيجابي، ويساعد من جعل إدارة الجامعة إدارة فاعلة بشكل ملموس. كما أن قيام مسؤولي الجامعة بعقد اجتماعات دورية مع موظفيها للوقوف على أهم المشكلات والتحديات التي تعرقل من إنتاجية أعمالهم ومحاولة تشخيصها وحلها بشكل جذري.

- على المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار بإدارة جامعة مصراتة إعادة النظر والتركيز في المعتقدات التنظيمية السائدة بإدارة الجامعة من خلال معالجة الضعف الناجم عن القناعات المتولدة لدى غالبية موظفيها بأن إدارة الجامعة لا تهتم بتطوير علاقات العمل من خلال تعزيز روح العمل الجماعي، كذلك معالجة الاعتقاد التنظيمي السائد بين موظفي الإدارة بأن تقييم أداء الموظف بالجامعة لا يتم حسب معايير موضوعية ونزيهة واضحة، كذلك معالجة الاعتقادات الأخرى بين الموظفين في أن هناك ترهلاً في بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين بمختلف مجالات العمل الإداري مما يخلق تفككاً في مفاهيم العمل الجامعي وغيرها.
- كما توصي الدراسة بتأكيد التوقعات التنظيمية لدى الموظفين بأن الإدارة العليا تأخذ في الاعتبار كل الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها، بالإضافة إلى تعزيز مستوى التوقع والثقة بأن الموظفين سيحصلون فعلياً من إدارة الجامعة على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للجامعة لظالماً أنهم يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة منهم حتى تصبح ثقافة تنظيمية مبنية على أوصار الثقة المتبادلة بين الجميع.
- تفعيل أسس ومبادئ الشفافية والموضوعية بين كل الأطراف المنتسبة لإدارة جامعة مصراتة، حتى تصبح من ضمن الأعراف التنظيمية السائدة، حيث يتوجب على مديري الإدارات العليا بالجامعة تسهيل قنوات الاتصال والوصول مع موظفيهم بسهولة والحديث معهم، والعمل على تمكين العاملين وخلق أجواء من الصراحة البينية من قبل بعض مسؤولي الجامعة، من حيث فسح مجالات للمناقشات عن لأخطاء والتجارب الفاشلة بشكل صريح ، بالإضافة إلى تعزيز وتشجيع الموظفين بشكل شبة دائم على العمل بفلسفة الجودة والتحسين المستمر في كل الأعمال المقدمة للجمهور طالبي الخدمات الأكاديمية، كما العمل على إتاحة فرصة عادلة لسماع شكوى الجميع عندما تنشأ خلافات حول مواضيع تخص روتين العمل اليومي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- العبار، بشير محمد (2019)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي "، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المقالة رقم ( 2 ) 17-42 – الاصدار الرابع، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- عبود، علي سكر (2014)، " أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39.
- عبدالباسط ، طلال خالد (2022)، " دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42 ، عدد 3 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية.
- العتيبي، بدرية بنت متعب (2020)، " أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40 ، عدد 4 – ديسمبر المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية.
- عبدالرازق، خالدية مصطفى و عباس ، سامي أحمد ، و أحمد ، حميد علي (2019)، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39 ، عدد 1 – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية.

أسعد محمد أحمد، عكاشة (2008)، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة. Paltel"

بن سليم ، كمال و بقادير ، عبدالرحمن (2021)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الخلفة "، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، المجلد 137، العدد 156، الجزائر.

عبدالله لونس و نبيل منصوري (2022)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنمط العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي وتعزيز الجودة في الجامعة دراسة ميدانية على مستوى جامعة البويرة "، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد: 9 العدد: . الجزائر.

الجابري، لطيفة بنت براهيم بن محمد (2019)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39 ، عدد3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2017)، " دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37 ، عدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alofana, F., Chen, S., Tan, H., (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, Elsevier 109 (2020) 184–199.
- Alqaraleh, M,H., Almari, M,O,S., Ali, B,J, A.M, Oudat, M,S (2022). The Mediating Role Of Organizational Culture On The Relationship Between Information Technology And Internal Audit Effectiveness. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review / Volume 6, Issue 1, 2022.*
- Tahir, S., Basit, T., UL-Haquem M, A., Mushtaq,A,A., Anwar,C.M (2010). Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture. *Proceedings of ASBBS Volume 17 Number 1. ASBBS Annual Conference: Las Vegas.*
- Bavikm A., (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier, 58 (2016) 44–55.
- Ghosh, S., Srivastava, B., (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, SAGE Publications.
- Glaser, S, R., ZamanouM, S., Hacker, K,. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *SAGE journal* , Volume 1, Issue 2.
- Nunnally J, C.,(1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill,. 701p.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, PP 297-334.