

## واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات: دراسة ميدانية بجامعة شقراء

د. صالح بن عبد العزيز الزهراني و د. عدنان بن أحمد الورثان

قسم علم النفس      قسم أصول التربية

كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

## ملخص

سعت الدراسة إلى استقصاء واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات بجامعة شقراء، عبر تحديد التوزيع النسبي للأنماط الثقافية الأربعة، وتأثير كل نمط على العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات. وتكونت عينة الدراسة من تسعين (90) فرداً من أكاديمي الجامعة وموظفيها. وتوصلت إلى أن ترتيب هيمنة الأنماط الثقافية يتمثل في الهرمية والعصبية والإبداعية والسوق. وكان تأثير ثقافة السوق على متغيري الثقة ومفهوم الذات وعلى العلاقة بينهما سلبياً. ورصدت تأثيراً إيجابياً للثقافة الإبداعية على العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات من جهة وتأثيراً سلبياً للثقافة الهرمية في جهة ثانية. وعموماً فقد شاب ملامح الثقافة التنظيمية للجامعة بعض الغموض. أوصت الدراسة بالوقاية من تسرب قيم الثقافة الجمعية من المحيط إلى السياق التنظيمي للجامعة، وبإضعاف قيم ثقافة السوق.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إطار القيم المتنافسة، ثقة، مفهوم الذات، هرمية.

*La relation entre la culture organisationnelle, la confiance et le concept de soi  
Etude de terrain à l'Université de Shaqra*

## Résumé

La présente étude porte sur l'examen de la culture organisationnelle à l'université de Shaqra et sa relation avec la confiance et le concept de soi. Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de (90) enseignants et employés. Les résultats démontrent que l'ordre des types de cultures est : l'hierarchie, le clan, l'adhocratie, et le marché. L'effet de la culture du marché sur la confiance, le concept de soi, et la corrélation entre ces deux variables est significativement négatif. L'étude a aussi démontré un effet négatif significatif à la culture d'hierarchie sur la relation entre la confiance et le concept de soi. L'étude recommande la nécessité d'accroître les efforts de prévention de l'infiltration des valeurs culturelles collectives, de l'environnement social au contexte organisationnel de l'université.

**Mots-clés:** Culture organisationnelle, cadre des valeurs concurrentes, confiance, concept de soi, hiérarchie.

*The Relationship Between Organisational Culture, Trust and Self-Concept in Shaqra University*

## Abstract

This study examined organizational culture in Shaqra university. and its relationship to trust and self-concept. The data is collected from (90) University academics and employees. The results demonstrate that the order of types of cultures was: the hierarchy, the clan, the adhocracy and the market. The impact of market culture on both trust and the self concept was significantly negative. The study recommended the prevention of the infiltration of the social environment cultures to the university context.

**Key words:** Organizational Culture, competing values Framework, trust, self-concept, hierarchy.

## 1- مقدمة:

تتميز الثقافة التنظيمية بأهميتها في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه أداؤها وتحديد فاعليتها<sup>(1)</sup>. كما تؤثر الثقافة التنظيمية وتتأثر بالواقع النفسي لمنسوبي المنظمة، والذي يشمل جوانب من مفهوم الذات مثل تقويم الذات، وتعزيز الذات<sup>(2)</sup> وتقدير الذات وفاعلية الذات<sup>(3)</sup>، والثقة التنظيمية<sup>(4)</sup>. ويؤكد المختصون أن مؤسسات التعليم العالي تمثل عنصراً مهماً في تطوير العلوم والتقنية في المجتمع، كما تساهم في تحفيز الابتكار ونشر المعرفة بما يضمن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>(5,6)</sup>. وبالمقابل يتطلب وفاء تلك المؤسسات بما يتوقع منها تجاه المجتمع قدرتها على مجاراة التطورات المستمرة في المعرفة، وتطويرها لأساليب التدريس الأكاديمي الحديث ضمن فلسفة تعليمية متطورة. وبالإضافة إلى ذلك يؤكد الباحثون على ضرورة مساهمة الجامعة للتغيرات الاجتماعية<sup>(7)</sup>، وتلك المسؤوليات تنوء بها الجامعات العريقة فكيف بحال الجامعات حديثة النشأة كجامعة شقراء.

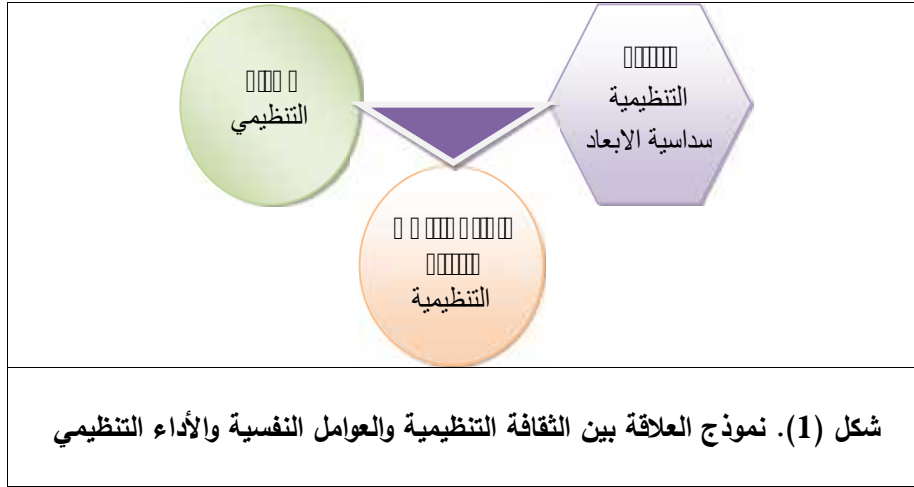
ومما تجدر الإشارة إليه أن التأثير المفترض للثقافة التنظيمية على أداء المنظمة لا يتم بشكل مباشر بل يتم عبر الواقع النفسي للثقافة التنظيمية لدى منسوبي المنظمة. فالعلاقة المفترضة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة والدور الوسيط للعوامل النفسية ذات ارتباط وثيق بعضها ببعض. وبهذا الصدد يمكن التعبير عن تلك العلاقة بأنها مرتبطة بالعوامل النفسية لدى منسوبي المنظمة. ومما يعزز شعور الباحثين بهذا التصور اقتران تناول متغيرات الثقافة التنظيمية في دراسات كثيرة بمتغيرات نفسية مختلفة. وتمثل تلك الجهود محاولات مستمرة للوصول إلى فهم آلية تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء المهني لمنسوبي المنظمة، وبالتالي تفسير الأداء على مستوى المنظمة<sup>(8)</sup>. وبتعبير آخر فإن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة يأتي عبر تأثيرها على معتقدات منسوبيها وتوقعاتهم ومشاعرهم وتصرفاتهم. وعلى هذا الافتراض بني الإطار النظري للدراسة الحالية ونموذجها التفسيري.

## 2- مشكلة الدراسة:

تمثل جامعة شقراء مثلاً لمؤسسات التعليم العالي حديثة النشأة، كما تتميز بنطاقها الجغرافي الواسع المزدهر بالثقافات الاجتماعية الفرعية المختلفة<sup>(9)</sup>، وبحسب نتائج دراسة أكمتسي وآخرون (Ekmekci) يكون لمثل هذه العوامل البيئية المحيطة تأثير واضح في تشكيل الثقافة التنظيمية للجامعة وفي الواقع النفسي لمنسوبيها<sup>(10)</sup>. ويتوقع وفق النموذج المختصر لمراحل حياة المنظمة لدى كون (Quinn) وزميله أن يختلف النمط السائد للثقافة التنظيمية في الجامعة حديثة النشأة عن نمط الثقافة السائد في مؤسسات التعليم الأقدم<sup>(11)</sup>. وفي هذا السياق تبرز أهمية تناول الثقافة التنظيمية لجامعة شقراء في هذه المرحلة المبكرة من نشأتها بما قد يساعد في إنجاح مرحلتها الحالية وفي سلامة تطورها نحو المراحل اللاحقة.

وفي المراحل المبكرة من دورة حياة المنظمة تشكل العوامل الداخلية وعوامل الأفق المحيط مصادر لضغوط متناقضة على السياق التنظيمي<sup>(12)</sup>. وتقع المنظمة في تلك الحالة تحت نوعين من التغيير: النوع الأول تغيير مخطط له وموجه لتجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة، وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها التنظيمية. والتغيير الثاني غير مخطط له قد يطل بنية المنظمة المادية والبشرية وعملياتها الداخلية والخارجية. وينشأ عن التزامن النشاط لكلا نوعي التغيير حالة صيرورة تنظيمية (أي حالة التغيير المستمر) في المنظمة. وتمثل الثقافة التنظيمية هنا أبرز مداخل دراسة وضبط ظروف التغيير التنظيمي<sup>(13,14)</sup>.

إن "حالة الصيرورة التنظيمية" هي وصف مناسب للوضع التي تمر به جامعة شقراء في اللحظة الحالية التي تمر بها من دورة حياتها التنظيمية، وهذا مما يعزز أهمية استقصاء واقع الثقافة التنظيمية الحالية فيها.



وفيما يتعلق بالجانب النفسي المشار إليه في الشكل (1) اتجه اهتمام الدراسة الحالية نحو متغيري الثقة ومفهوم الذات وذلك لقيمتهم النظرية والتطبيقية في مجال الدراسات النفسية ولتأثيرهما في توجيه قرارات الأفراد وتصرفاتهم. فالثقة تكسب الفرد قدرة على التصرف في المواقف المعقدة<sup>(15)</sup>، ولهذا يصعب في السياق التنظيمي توقع أداء جيد من موظف ليس لديه ثقة بالمنظمة، ولديه مفهوم ذات غير مستقر. بالإضافة إلى ذلك فقد لمست الدراسة الحالية ندرة في الدراسات التي تناولت متغيري الثقة ومفهوم الذات في السياق التنظيمي. ونفترض الدراسة أن استقصاء الثقة ومفهوم الذات في سياق جامعة شقراء في علاقتهما بالثقافة التنظيمية سيوفر نموذجاً عملياً مناسباً لإدارة التغيير المصاحب لتطور الجامعة نحو المراحل التالية من دورة حياتها. وعليه فقد سعت الدراسة للإجابة على تساؤلات البحث الآتية:

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية بجامعة شقراء؟
  - 2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالثقة لدى منسوبي الجامعة؟
  - 3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بمفهوم الذات لدى منسوبي الجامعة؟
  - 4- ما العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات؟
  - 5- ما تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات لدى منسوبي الجامعة؟
- 3- هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى استقصاء واقع الثقافة التنظيمية بجامعة شقراء، وعلاقتها بالثقة ومفهوم الذات لدى منسوبيها من الأكاديميين والأكاديميات والإداريين والإداريات.

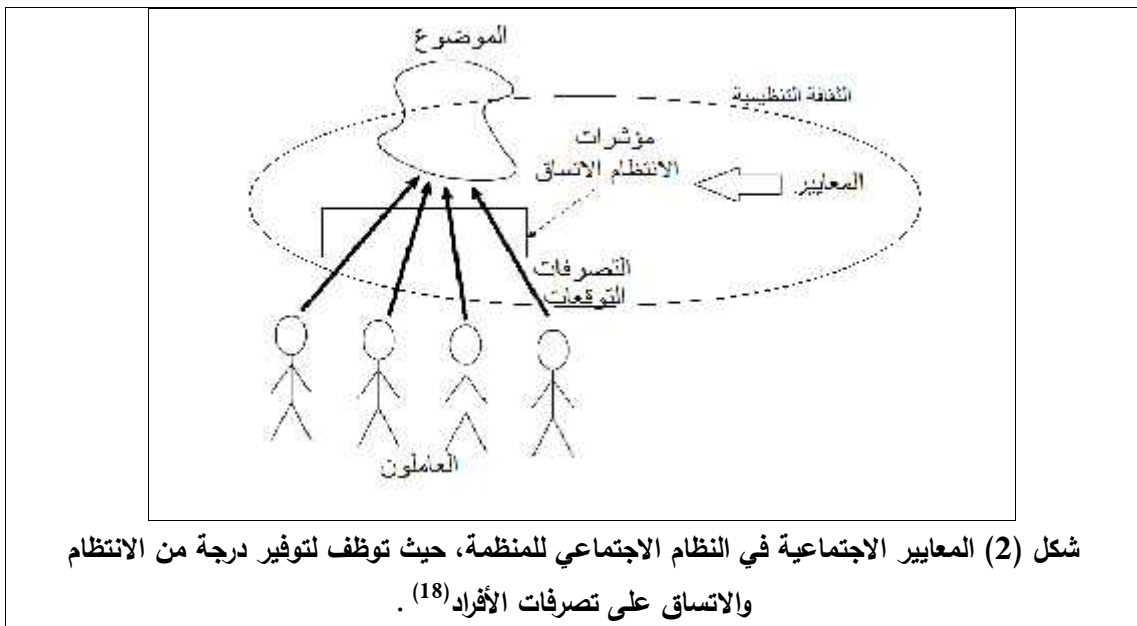
أهمية الدراسة:

في الجانب النظري تتمثل قيمة الدراسة الحالية في أنها جمعت بين متغير الثقافة التنظيمية والثقة ومفهوم الذات، مما يوفر رؤية غير مألوفة في دراسات الثقافة التنظيمية. أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهمية الدراسة

في أنها وفرت لقطة قيمة في مرحلة مبكرة من دورة حياة جامعة شقراء، والتي يتوقع أن تسهم في فهم أعمق لواقع الجامعة وفي عملية بناء الخطط المستقبلية.

#### 4- الإطار النظري للدراسة:

ينظر في أدبيات الثقافة التنظيمية إلى الثقافة التنظيمية على أنها نظام مشترك من القيم والمعتقدات والمعايير والتفاعل الاجتماعي بين منسوبيها<sup>(16)</sup>. ونلاحظ أن هذا التعريف يبرز جانبين للثقافة التنظيمية: الأول منظومة القيم والمعتقدات، والثاني منظومة المعايير والتصرفات. ويشير ديلوب (Delobbe) إلى وجود مدخلين للتعريفات الإجرائية للثقافة التنظيمية، يتبنى الأول جوانب القيم والمعتقدات المشتركة، ويتبنى الثاني جوانب المعايير وأنماط التصرفات<sup>(17)</sup>. وبالرغم من الاختلاف الظاهر بين المدخلين إلا أنهما مترابطان كما هو مبين في الشكل (2).



يتضح من الشكل أن تأثير معايير المنظمة يتجه نحو تصرفات العاملين وتوقعاتهم بما ينتج عنه تطور المعايير وتصلبها، وبالتالي ارتفاع مستويات الانتظام والاتساق في أداء الأفراد والعمليات التنظيمية في إطار المنظمة. ويظهر أن الارتباط البنوي والعلاقة الوظيفية بين بعدي القيم والاتجاهات من جهة، وبين منظومة المعايير وأنماط التصرفات من جهة أخرى، قد سمح باتساع مداخل دراسة الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها. وفي إطار الدراسة الحالية تم التركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية عبر منظومة القيم والمعتقدات المشتركة، والذي ولد ثلاثة أبعاد فرعية للثقافة التنظيمية هي: داخلي-خارجي، والضبط-المرونة، والوسائل-النهايات. ودمج البعد الثالث في البعدين الآخرين ولد إطار القيم المتنافسة<sup>(19)</sup>. فمن منظور هذا الإطار تتألف الثقافة التنظيمية من أربعة أنماط، وهي: ثقافة العصبية والثقافة الإبداعية وثقافة السوق والثقافة الهرمية. وتشير ثقافة العصبية إلى واقع تنظيمي تبرز فيه العلاقات الإنسانية كموجه رئيسي لعمليات المنظمة. ويشير وصف الثقافة التنظيمية بالإبداعية إلى واقع تنظيمي تبرز فيه تخطي الرسميات واللامركزية والمرونة، بينما تبرز في ثقافة السوق روح التنافس والاهتمام بالعائد. وأما في الثقافة الهرمية فالأولوية للمركزية الإدارية وضمان الالتزام بالأنظمة وتحقيق التوازن<sup>(20)</sup>.

وتتصل الثقافة التنظيمية بالبعد النفسي عبر متغيرات كثيرة إلا أن الدراسة الحالية ركزت الاهتمام على متغيري الثقة ومفهوم الذات، وفي السياق الحالي سنحاول عرض جملة من الأفكار التي وردت بالتراث النظري للمفهومين مع الإشارة إلى أن هذا العرض قد لا يلامس جميع جوانب الموضوعين بسبب طبيعتهما المعقدة والمتعددة الأوجه.

**4-1 مفهوم الثقة:**

تشير الثقة إلى الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلاً لأفعال المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال المتعلقة بالوفاق مع عدم الأخذ في الحسبان قدرته على الرقابة (21). وهذا التعريف يتوافق مع سياق تناول الدراسة الحالية للثقة.

وقد اكتسب مفهوم الثقة أهميته عبر تأثيره المشاهد على قرارات الفرد في مواقف الحياة اليومية. فعلى سبيل المثال يسر الفرد إذا وصف بأنه يستحق الثقة، كما يبرر إحجامه عن التعامل مع بعض الأشخاص والمواقف بعدم شعوره بالثقة فيهم. ومن الناحية العلمية، تناول الباحثون الثقة عبر مقاربتين، المقاربة الأولى تنظر إلى الثقة على أنها مسألة طبع حيث تعكس اتجاهات الفرد ومعتقداته بشأن ما يفترض أن يعطى للآخرين من ثقة وتعاون وذلك عبر مواقف اللعب التجريبية، أو في مواقف الحياة اليومية، وهي هنا تأخذ مسمى ثقة-سمة (22). أما المقاربة الثانية حسب روسو (Rousseau) فتقوم على ربطه بالعلاقات البين-شخصية، حيث تمثل الثقة حالة نفسية أو توجه من قبل الممثل أو المانح للثقة تجاه "رفيق" محدد بينهما صور ما من صور الاعتماد المتبادل. وهذه المقاربة تربط الثقة بتقبل الانكشاف للضرر بحسب قوة التوقعات الإيجابية في نوايا الطرف الآخر وتصرفاته بصرف النظر عن قدرة الفرد على رصد الطرف الآخر والتحكم فيه (23). وأشار اركتلتو (Erkutlu) وزميله إلى تأثير الثقة وتأثيرها في الثقافة التنظيمية بشكل عام، وفي أبعادها المختلفة مثل درجة استقرار بيئة العمل، والعلاقات الشخصية مع الزملاء، وأداء فرق العمل، ومصادقية العقود (24).

مما سبق يتضح وجود اتفاق بين الباحثين على أهمية بناء الثقة في السياق التنظيمي بصفته موجهة لأفكار العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تجاه منظمته وتجاه مفهوم الذات لديهم.

#### 4-2 مفهوم الذات في السياق التنظيمي:

أما مفهوم الذات فهو مفهوم افتراضي تفسيري بارز إن لم يكن الأبرز ضمن منظومة المتغيرات النفسية عموماً وعلم النفس التنظيمي على وجه الخصوص؛ حيث تؤكد النظرية النفسية على محورية مفهوم الذات ضمن البنى الذهنية لدى الفرد مثل الاتجاهات والأفكار، والمخطوطات والصور الذهنية (25)، أو بصفته عملية (26). ومع كثرة التعريفات والمصطلحات التي ترتبط بمفهوم الذات إلا أن أقرب التعريفات لسياق الدراسة الحالية هو النظر إلى مفهوم الذات على أنه تصورات الفرد التي لها صلة بذاته (27).

ويكتسب مفهوم الذات في السياق التنظيمي أهميته من تأثيره على أفكار ومشاعر وتصرفات منسوبي المنظمة، وقد أشار جدج (Judge) وبونو (Bono) في دراستهما إلى تأثير جوانب مفهوم الذات في أداء منسوبي المنظمة (28). وفيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مفهوم الذات توصل أوديا وزملاؤه (Audia) إلى تأثير السياق التنظيمي في المقارنة الاجتماعية المرتبطة بتقييم الذات (29). وفي دراسة أخرى توصل جونسون وزملاؤه (Johnson) إلى شواهد على تأثير مفهوم الذات في توجيه سلوك المواطن التنظيمي (30). مما سبق يتبين أهمية مفهوم الذات في السياق التنظيمي. وفي خدمة أهداف الدراسة الحالية.

## 3-4 العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات:

أشارت بحوث ودراسات كثيرة إلى مركزية العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات، ففي وقت مبكر أكد إيريك إريكسون (Erikson) حسب كوت (Cote) وليفين (Levine) على الدور الحيوي للعلاقة بين الثقة ومفهوم الذات الاجتماعية (الهوية) في نمو الشخصية<sup>(31)</sup>. وحديثاً توصل نوميلا وآخرون (Nummela) إلى أن للثقة تأثيراً دالاً على بعض الجوانب الصحية ذات صلة بمفهوم الذات<sup>(32)</sup>. توفر تلك الدراسات وغيرها شواهد إمبريقية على قوة العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات وأبعاده المختلفة، وبالتالي أهمية استقصاء تلك العلاقة في السياق التنظيمي في مرحلة مبكرة من مراحل تطور جامعة شقراء.

## 5- إجراءات الدراسة:

## 1-5 المنهج والعينة والأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وبالتحديد على الطريقة المسحية في جمع البيانات الميدانية اللازمة. وقد تم اختيار العينة البحثية بصورة عشوائية من منسوبي جامعة شقراء من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من الذكور والإناث حيث تم توزيع 300 نسخة من استبانة الدراسة على عينة من الذكور والإناث. وقد وزعت الاستبانة بطريقتين: الطريقة الشخصية، وبالبريد الإلكتروني، كما تمت متابعة المتطوعين (المبحوثين) لملء الاستبانة بنفس الأسلوبين الاتصال الشخصي والبريد الإلكتروني، وفي نهاية مرحلة جمع البيانات بلغ عدد الاستبيانات المستردة بعد التعبئة الكاملة (90) استبانة، ونسبة عائد (33%).

استخدمت في المعالجة الرقمية لبيانات الدراسة أساليب إحصائية مختلفة بما يتناسب مع طبيعة البيانات التي شملتها الدراسة وطبيعة متغيراتها، وبالأخص بيانات الثقافة التنظيمية والتي تعد بيانات رتيبة. ولكشف الدلالة الإحصائية للفروق بين معاملات الارتباط تم توظيف خوارزمية فشر (Fisher) لاختبار دلالة الفروق بين معاملي ارتباط مستقلين التي عرضها كوهين وزملاؤه (Cohen)<sup>(33)</sup>. وقد استخدم في الدراسة الحالية برنامج الإكسل لحساب الخوارزمية آخذين مستوى الدلالة عند (0.05). ومن جهة أخرى استعان الباحثان عند عرض ومناقشة واقع الثقافة التنظيمية بأوزان مرجعية لأنماط الثقافة التنظيمية قدرت من استقراء خصائص الثقافة التنظيمية لمؤسسات تعليم عالي في دراسات سابقة مثل دراسة وست مينيز (West-Moynes)<sup>(34)</sup>، وتلك الأوزان تشبه فكرة الثقافة المثالية عند هيرتغ (Heritage) وزميليه<sup>(35)</sup>.

## 2-5 أدوات الدراسة:

تم تصميم أداة البحث في صورة استبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن البيانات الديموغرافية كالجنس والتعليم وسنوات الخبرة العملية، ونوع العمل. والجزء الثاني تضمن مقياس إطار القيم المتنافسة بأبعاده الستة المبينة في جدول (1). وقد تم إلغاء البعد السادس من المقياس بناء على اقتراحات المحكمين.

جدول (1) أبعاد مقياس إطار القيم المتنافسة

| أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية                   | عدد الفقرات | ملحوظات التحكيم |
|-------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| البعد الأول: الصفات العامة السائدة في الجامعة   | 4           | الإحتفاظ بها    |
| البعد الثاني: اهتمامات القيادة في الجامعة       | 4           |                 |
| البعد الثالث: أولويات إدارة العاملين في الجامعة | 4           |                 |

|         |    |                                                 |
|---------|----|-------------------------------------------------|
|         | 4  | البعد الرابع: عوامل تماسك الجامعة               |
|         | 4  | البعد الخامس: الاهتمامات العامة في الجامعة      |
| الحذف   | 4  | البعد السادس: مؤشرات النجاح المختلفة في الجامعة |
| المجموع | 24 | 20                                              |

تضمن الجزء الثالث من الاستبانة مقياسي الثقة ومفهوم الذات، ففي مقياس الثقة أدرجت تسع فقرات، صيغت وعدلت على أساس من تعريف الثقة لوازتش وآخرون (Walczuch)<sup>(36)</sup>، ووفق الرؤية التكاملية لماير (Mayer) وزميليه<sup>(37)</sup>. أما مقياس مفهوم الذات فقد اشتمل على (17 فقرة) تمثل خمسة أبعاد من مقياس تنسي لمفهوم الذات كما يبينها الجدول (2).

جدول (2) مكونات المقياس الفرعي لمفهوم الذات

| المكون           | الفقرات في الاختبار الأصلي | الفقرات المحذوفة | عدد الفقرات |
|------------------|----------------------------|------------------|-------------|
| الذات الأخلاقية  | 21، 40، 90                 | 21               | 2           |
| الذات الشخصية    | 8، 24، 50، 60، 92، 93      | 50               | 5           |
| الذات الاجتماعية | 15، 32، 47، 66، 82، 98     |                  | 6           |
| الذات الجسمية    | 2، 36، 45، 46، 53، 54، 61  | 2، 45، 54        | 4           |
| المجموع          | 22                         | 5                | 17          |

بعد بناء الصورة الأولى للاستبانة عُرِضت على مجموعة من المتخصصين في مجال القياس النفسي وبحوث التنظيم للتحقق من توفر مؤشري صدق البناء وصدق المحتوى، وقادت تقييمات المحكمين إلى حذف 6 فقرات. بعد ذلك أعطيت نسخ من الاستبانة المعدلة لعينة من (05) أشخاص مختلفي الجنس والخلفية العلمية والوظيفية من منسوبي الجامعة للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية ومقروئيتها. وبعد الأخذ بالملاحظات المسجلة تم، وفق الإمكان، تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

تم تقدير ثبات مقياس إطار القيم المتنافسة باستخدام طريقة المنظمات المحكية، وهي تطبيق لطريقة المجموعات المحكية المستخدمة في دراسات معامل ثبات التصنيف لهامبلتون (Hambelton)<sup>(38)</sup> ولم يتم استخدام مؤشر الفا لكرونباخ (Cronbach Alpha) لتقدير الثبات<sup>(39)</sup>، وذلك للأسباب الآتية: السبب الأول؛ أن أداة قياس القيم المتنافسة لا يحقق فرضية أحادية البعد ليس فقط على مستوى المقياس ككل ولكن على مستوى الأبعاد الثقافية الأربعة؛ حيث تشمل الأداة أبعاداً نفسية مختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (1). والسبب الثاني استخدام سلم تقدير مقارن (ipsative rating scale)<sup>(40)</sup>. وفي هذا السلم تؤثر الإجابة على فقرة ما على درجات بقية الفقرات. والثالث أن درجة الفقرة ليست ثنائية. وأخيراً عدم ضمان اعتدالي توزيع التقديرات. وبشكل عام يصعب الوثوق في تلبية المقياس لشروط تطبيق مؤشر ألفا كرونباخ ولهذا فقد حسب ثبات مقياس إطار القيم المتنافسة بطريقة المنظمات المحكية حيث تم مقارنة الجامعة بإحدى المؤسسات الأمنية على افتراض أن بين المنظمين فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية وبالأخص (في الهرمية والإبداعية والعصبية). وعليه تم توزيع

الاستبانة على مجموعتين (سبعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخمسة أفراد من منسوبي إحدى الجهات الأمنية). ورصدت نتائج التطبيق في الجدول (3) التالي.

جدول (3): متوسطات الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وموظفي الأمن.

| نوع الثقافة     | أعضاء هيئة التدريس (%) | موظفي الأمن (%) | فروق الوزن النسبي (%) |
|-----------------|------------------------|-----------------|-----------------------|
| ثقافة العصبية   | 0.27                   | 0.24            | 0.03                  |
| ثقافة الإبداعية | 0.27                   | 0.23            | 0.04                  |
| ثقافة السوق     | 0.18                   | 0.20            | 0.02 -                |
| الثقافة الهرمية | 0.28                   | 0.33            | 0.05 -                |
| المجموع         | 1.00                   | 1.00            |                       |

بالنظر إلى بيانات الجدول (3) يتبين وجود فروق في الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية بين لا بمقدار (0.05)، كما كانت فروق الأوزان النسبية لثقافة العصبية والثقافة الإبداعية وفق المتوقع لصالح أعضاء هيئة التدريس (0.03 & 0.04) على التوالي. وأما الفروق في ثقافة السوق فهي أقل معنوية في سياق الدراسة الحالية كما أن حجم الفروق بين العينتين هو الأدنى مقارنة ببقية الأنماط الثقافية. ومما تجدر الإشارة إليه أن الفروق بين العينتين أتت ضمن مدى لم يتجاوز (0.13) وبهذا فأقل فرق لا تقل نسبته من هذا المدى عن (23%) بينما بلغت نسبة الفرق الأعلى (38%). وعليه فإن المقياس يتمتع بقدرة مناسبة على التمييز بين ثقافتين تنظيميتين.

وقد تم حساب معامل ثبات ألفا-كروباخ لمقياس الثقة من بيانات عينة عشوائية من (10) أفراد من منسوبي الجامعة وكانت القيمة مساوية لـ (0.66)، وهو مستوى ثبات في المدى المقبول لهذا النوع من المقاييس. وبعد التطبيق الفعلي تم إعادة حساب ثبات المقياس ووجدت قيمته مساوية لـ (0.62) مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الثبات.

أما فيما يخص مقياس تنسي لمفهوم الذات فقد تم حساب معامل ثبات ألفا-كروباخ من تطبيق المقياس على عينة استطلاعية شملت (34) فرداً من الموظفين في الجامعة وخارج الجامعة، وقد بلغ معامل الثبات (0.73)، وهو مؤشر ثبات مرتفع. وقد تم إعادة حساب الثبات استناداً إلى بيانات التطبيق الفعلي فكان معامل الثبات للمقياس مساوياً لـ (0.68) وكلا قيمتي معامل الثبات يشيران إلى اتسام المقياس بثبات مرتفع.

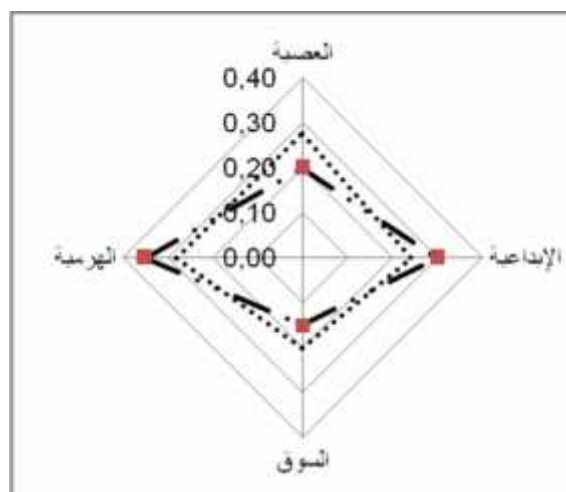
## 6- نتائج الدراسة ومناقشتها:

أكدت الدراسات المختلفة أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (41، 42، 43)؛ حيث اتفقت تلك الدراسات على دور الثقافة التنظيمية في توجيه العمليات الإدارية والقيادية والتفاعل الاجتماعي في السياق التنظيمي عموماً والأكاديمي بشكل خاص. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية بحيث تشكل الأساس في تشخيص واقع البناء الأكاديمي والعلمي والإداري لجامعة شقراء بما يمكنها من القيام بدورها في تلبية احتياجات خطط التنمية الشاملة في المجتمع، سيما والجامعة في بداية نشأتها. ولهذا سعت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع الثقافة

التنظيمية بالجامعة عبر اعتماد إطار القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية بأنماطه الثقافية الأربعة العصبية والإبداعية والسوق والهرمية. وفيما يلي مناقشة لأهم النتائج المتوصل إليها وبيان لما تشير إليه هذه النتائج من دلالات.

**1-6 واقع الثقافة التنظيمية بجامعة شقراء:**

شكل (3): متوسط الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة مقارنة بالأوزان المرجعية النسبية



| نمط الثقافة            | العصبية | الإبداعية | السوق | الهرمية |
|------------------------|---------|-----------|-------|---------|
| الوزن النسبي المقاس    | 0.28    | 0.24      | 0.20  | 0.28    |
| الوزن النسبي (المرجعي) | 0.20    | 0.30      | 0.15  | 0.35    |

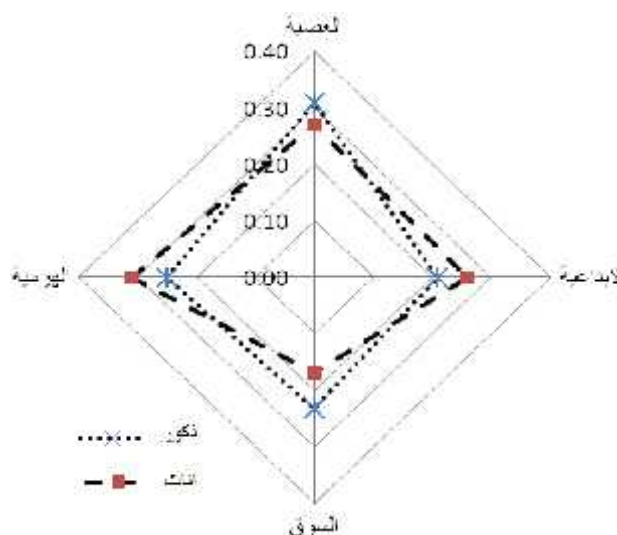
يبين الشكل (3) أن متوسطي الأوزان النسبية لثقافتَي العصبية والهرمية كانا متساويين بقيمة مقدارها (0.28) وهي أعلى مقارنة بمتوسطي الوزنين النسبيين لثقافتَي الإبداعية والسوق الذين بلغا (0.24) و (0.20) على التوالي. ويمكن القول إن هذه النتائج تشير إلى درجة ما من الغموض في هوية الثقافة التنظيمية بالجامعة حيث تتنازعها ثقافتا العصبية والهرمية. وهذا التوزيع نسبي ينحرف عن الأنماط المرصودة في مؤسسات التعليم العالي العالمية، كما يظهر في توزيع الأوزان النسبية المرجعية في الشكل (3) الذي يتمثل فيها ترتيب الأوزان النسبية لأنماط الثقافات التنظيمية كما يلي: الهرمية ثم الإبداعية ثم العصبية ثم السوق. فمؤسسات التعليم العالي تكون فيها الثقافة الإبداعية في الترتيب الثاني وبوزن نسبي مقارب للثقافة الهرمية، وهو مؤشر يدل على حالة التوازن للثقافة التنظيمية. والنتيجة الحالية تشير إلى أن واقع التوزيع النسبي للثقافة التنظيمية بالجامعة قد لا يساعد على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وفق المستوى المأمول.

#### 1-1-6 الفروق في الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس:

يتضح من الشكل رقم (4) وجود اختلاف في ترتيب الأوزان النسبية للثقافات الأربعة وفق جنس العينة. فترتيب الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية وفق بيانات عينة الإناث هو: الهرمية بوزن نسبي (0.31) ثم العصبية بوزن نسبي (0.27) ثم الإبداعية ووزنها النسبي (0.26)، ثم السوق بوزن نسبي (0.17)، بينما كان ترتيب الأوزان

النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية وفق بيانات عينة الذكور كالتالي: العصبية بوزن نسبي (0.31)، ثم الهرمية بوزن نسبي (0.26) ثم الإبداعية بوزن نسبي (0.22) وأخيراً السوق بوزن نسبي (0.25).

شكل (4): الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة بحسب الجنس



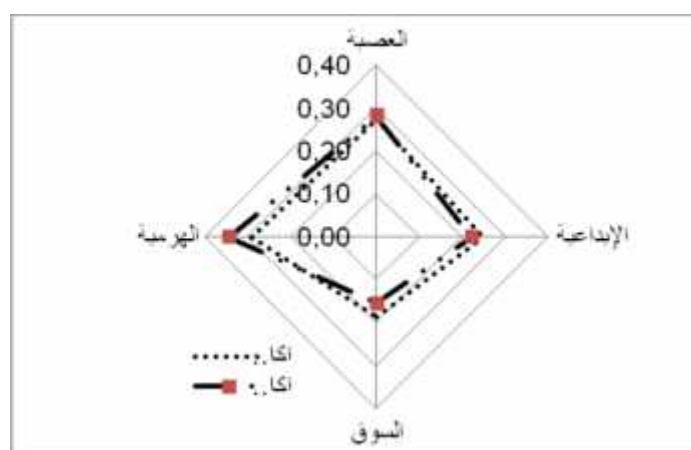
| نمط الثقافة | العصبية | الإبداعية | السوق | الهرمية |
|-------------|---------|-----------|-------|---------|
| الذكور      | 0.31    | 0.22      | 0.25  | 0.26    |
| الإناث      | 0.27    | 0.26      | 0.17  | 0.31    |

تقود هذه النتائج إلى استنتاجات مهمة أبرزها: أن الثقافة التنظيمية في شطر الطالبات (الجزء المخصص للإناث من الجامعي والذي تمثله العينة الفرعية من الأكاديميات والموظفات) مقارنة بشطر الطلاب (الجزء المخصص للذكور بالبحر الجامعي والذي تمثله العينة الفرعية من الأكاديميين والموظفين) تتسم بمراعاة التعليمات والأنظمة، وأنها أكثر اهتماماً بتنظيم الجهود، وفي نفس الوقت لديهم شعور أقوى بفرص الإبداع المتاحة، وأن ارتفاع الوزن النسبي لثقافة السوق في شطر الطلاب الذي لم يكن متوقعاً يعكس شيوع قيم تنظيمية لا تتناسب مع السياق التنظيمي الأكاديمي.

وبدراسة الفروق في الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية وفق الجنس لفئة الأكاديميين والأكاديميات تبين وجود فروق بين الفئتين كما بين ذلك الشكل (5). ويظهر في الشكل (5) أن متوسط الوزن النسبي لأنماط الثقافة الأربعة يتوافق إلى حد ما مع النتائج التي تم الحصول عليها سابقاً (الشكل 4). فمتوسط الوزن النسبي لاستجابة الأكاديميين للثقافة الهرمية (0.29) والعصبية (0.28)، أعلى من الإبداعية (0.25). وأتى في أدنى الترتيب الوزن النسبي لثقافة السوق حيث بلغ (0.19). وبمقارنة النتائج مع نتائج بيانات الأكاديميين كان الوزن النسبي للعصبية (0.28) وللهرمية (0.34). نلاحظ أيضاً أن الوزن النسبي لثقافة السوق كان (0.19) و (0.15) على التوالي وهما

الوزنان النسبيان الأقل. هذه النتيجة تشير إلى غموض هوية الثقافة التنظيمية لدى الأكاديميين بصرف النظر عن الجنس، فالوزن النسبي للإبداعية منخفض والهيمنة بقيت لثقافتَي الهرمية والعصبية.

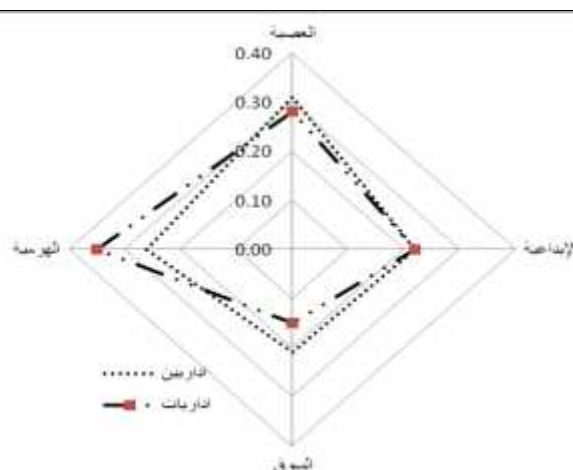
شكل (5): الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة للأكاديميين والأكاديميات



| نمط الثقافة | العصبية | الإبداعية | السوق | الهرمية |
|-------------|---------|-----------|-------|---------|
| أكاديميون   | 0.28    | 0.25      | 0.19  | 0.29    |
| أكاديميات   | 0.28    | 0.22      | 0.15  | 0.34    |

وبدراسة الفروق في الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية وفق الجنس وتحديدًا لفئة الأكاديميين والأكاديميات تبين وجود فروق بين الفئتين كما بين ذلك الشكل (6).

شكل (6): الأوزان النسبية لأنماط الثقافة الأربعة للإداريين والإداريات



| إداريون | إداريات | إبداعية | إبداعية | إبداعية |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0.31    | 0.28    | 0.22    | 0.15    | 0.26    |
| 0.22    | 0.22    | 0.22    | 0.15    | 0.35    |

حيث يتضح من الشكل رقم (6) أن أعلى متوسط وزن نسبي كان للثقافة الهرمية لدى الإداريات (0.35) وللعبسة (0.31) عند الإداريين. أما الاستجابة لنمط الثقافة الإبداعية فكان مقداره (0.22) عند الإداريين والإداريات. وبالنسبة لثقافة السوق فقد كان متوسط الوزن النسبي عند الإداريين (0.21)، وعند الإداريات (0.15). وهذه النتيجة تتعلق بمنسوبي الخدمات المساندة والتي تختلف عن فئة الأكاديميين. لقد أتت هذه النتيجة بخلاف المتوقع حيث كان التباين واسعاً بين متوسطات الأوزان النسبية لأنماط الثقافة وفي رتبها وهذا لا يتسق مع واقع التشابه الكبير في طبيعة مهام الإداريين والإداريات.

## 2-6 تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الثقة ومفهوم الذات:

تم تقدير درجة تأثير مستويات الثقة ومفهوم الذات بأنماط الثقافة الأربعة عبر اختبار الفروق بين متوسطي كل منهما عند مستويين مختلفين لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة. وقد استخدم هنا الإربعين (quartiles) الأعلى والأدنى ليمثلاً أقصى تباين بين متوسطات أوزان أنماط الثقافة التنظيمية. وفيما يلي مناقشة لنتائج تلك التحليلات:

## 1-2-6 تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الثقة:

جدول (4) اختبار ت للفروق بين قيمتين للثقة عند مستويين مختلفين لأنماط الثقافة التنظيمية

| نوع الثقافة | الإربعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------|---------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| إداريون     | 0.31    | 12    | 0.51            | 0.06              | 0.98 -   | غير دال       |
|             | 0.22    | 8     | 0.55            | 0.10              |          |               |
| إداريات     | 0.28    | 8     | 0.55            | 0.07              | 1.13     | غير دال       |
|             | 0.22    | 12    | 0.51            | 0.09              |          |               |
| إبداعية     | 0.22    | 8     | 0.49            | 0.04              | 2.26 -   | 0.05          |
|             | 0.15    | 12    | 0.56            | 0.09              |          |               |
| الهرمية     | 0.35    | 8     | 0.50            | 0.09              | 1.16 -   | غير دال       |
|             | 0.26    | 12    | 0.55            | 0.08              |          |               |

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن اختلاف مستويات أنماط الثقافة باستثناء ثقافة السوق. حيث كانت قيمة اختبار ت (-2.26) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن ثقة منسوبي الجامعة لا تتأثر بنمط الثقافة الذي يسود في نطاق عملهم، وتتوافق تلك النتائج مع ما تم التوصل له في المناقشات السابقة للأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية التي أشارت إلى درجة ما من عدم التوافق بين الثقافة السائدة والوضع المتوقع لمؤسسات التعليم العالي. وعند تحليل إجابات العينة وفق

نوع العمل فإن النتائج توحي بأنه لا توجد فروق في الثقة بين الأكاديميين وغيرهم بصرف النظر عن الجنس ويعود ذلك إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد لديهم.

وفيما يتعلق بتأثير التغير في الوزن النسبي لثقافة السوق فإن النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية سالبة في الثقة يعود إلى التغير في الوزن النسبي لثقافة السوق، وقد يعني هذا أن قيم ثقافة السوق عامل مؤثر في الثقة، حيث تزداد الثقة بنقص الوزن النسبي لثقافة السوق. وتتفق هذه النتيجة في دلالتها مع بحوث سابقة أشارت إلى أن نمط ثقافة السوق هو من أقل أنماط الثقافة التنظيمية مرغوبة في السياق الأكاديمي<sup>(44)</sup>. ومن الناحية النفسية يمثل إدراك منسوبي الجامعة للجامعة عبر قيم ثقافة السوق ضرباً من رفض الواقع التنظيمي. ومن الناحية التنظيمية تشير هذه النتيجة إلى أولوية إضعاف قيم ثقافة السوق للحفاظ على ثقة منسوبي الجامعة فيها.

## 2-2-6 تأثير الثقافة التنظيمية على مفهوم الذات:

جدول (5) اختبارات للفروق بين قيمتين لمفهوم الذات عند مستويين مختلفين لأنماط الثقافة التنظيمية

| الثقافة       | الإرباعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ثقافة السوق   | 0.0000   | 12    | 0.69            | 0.07              | - 4.02   | 0.01          |
|               | 0.0000   | 7     | 0.81            | 0.05              |          |               |
| ثقافة الجامعة | 0.0000   | 9     | 0.76            | 0.09              | 1.14     | غير دال       |
|               | 0.0000   | 10    | 0.71            | 0.09              |          |               |
| ثقافة المجتمع | 0.0000   | 6     | 0.66            | 0.07              | - 3.23   | 0.01          |
|               | 0.0000   | 13    | 0.77            | 0.07              |          |               |
| الهرمية       | 0.0000   | 9     | 0.73            | 0.07              | - 0.48   | غير دال       |
|               | 0.0000   | 10    | 0.74            | 0.10              |          |               |

فيما يتعلق بتأثير أنماط الثقافة التنظيمية على مفهوم الذات لدى منسوبي ومنسوبات الجامعة، ووفق النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن هناك فروقا في مفهوم الذات تعود إلى تغير الأوزان النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية حيث كانت الفروق في مفهوم الذات التي تعود إلى التغير في ثقافتَي العصبية والسوق دالة عند مستوى دلالة (0.05). وتشير قيم (ت) السالبة إلى أن زيادة الوزن النسبي لثقافة العصبية أو ثقافة السوق يصحبه نقص في درجة مفهوم الذات. في المقابل لم تكن الفروق في مفهوم الذات التي تعود إلى التغير في ثقافتَي الإبداع والهرمية ذات دلالة إحصائية. وهذه النتائج غير متوقعة من عدة جوانب:

أولاً: ضعف تأثير قيم ثقافة الإبداع على مفهوم الذات، فالمتوقع أن يكون لقيم الإبداع تأثير إيجابي على مفهوم الذات في بيئة أكاديمية يفترض فيها إعلاء قيم الإبداع. وقد يفسر عدم دلالة الفروق في مفهوم الذات العائد إلى التغير في الوزن النسبي للثقافتين الإبداعية والهرمية بضعف تطبيق قيم الثقافة الإبداعية في العمليات الإدارية.

ثانياً: عدم دلالة الفروق في مفهوم الذات يعود إلى التغير في الوزن النسبي للثقافة الهرمية، مع أن شدة حضور الثقافة الهرمية قد يكون له تأثير سلبي على مفهوم الذات لأن السياق الأكاديمي لا يتقبل مستويات عالية من قيم الثقافة الهرمية. وعموماً قد يشير عدم الدلالة إلى أن مستوى التطبيق الفعلي لقيم الهرمية أقل مما تشير إليه بيانات العينة. وهنا يبرز سؤال يتعلق بمدى نجاح الممارسات الإدارية في إقناع منسوبي الجامعة بمعنوية ممارساتها لديهم مما يسهل عملية إدخالهم لقيمها.

ثالثاً: التأثير السلبي لثقافة العصبية على مفهوم الذات حيث يفترض أن تشكل ثقافة العصبية سندا للذين يعيشون في ظلها في حين أن النتيجة الحالية تشير إلى أن ثقافة العصبية التي يعبر عنها المقياس لا تتفق مع ثقافة العصبية التي يتوقعها أفراد العينة وفق خلفيتهم كأفراد في ثقافة جمعية قبلية أو عائلية. تترك هذه النتائج أمام الباحثين المهتمين بالثقافة التنظيمية قضايا بحثية كثيرة أبرزها: دراسة مصادر تعزيز مفهوم الذات في السياق التنظيمي للجامعات الناشئة والبيئات الفرعية المحيطة بها.

### 3-6 العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات:

عند حساب العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات لكامل العينة وجد أن معامل الارتباط كان (0.60) وهو ارتباط فوق المتوسط وهذا يتفق مع نتائج البحوث السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة دالة بين الثقة وجوانب مختلفة لمفهوم الذات (45، 46، 47، 48).

### 4-6 تأثير التغير في الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات:

لاستقصاء تأثير التغير في الأوزن النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات لدى منسوبي الجامعة تم حساب معامل الارتباط بين الثقة ومفهوم الذات عند مستويين مختلفين لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة. واستناداً إلى بيانات كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية قسمت العينة الكلية إلى قسمين متساويين مجموعة عليا تقع فوق المئيني (50) وفئة دينا تقع تحت المئيني (50). وفي الخطوة التالية تم حساب معاملي الارتباط بين الثقة ومفهوم الذات للمجموعتين ثم حسبت القيمة الزائفة للفروق بين معاملي الارتباط وقد دونت النتائج في الجدول (6).

جدول (6) الدرجة الزائفة للفروق بين معاملي ارتباط الثقة بمفهوم الذات عند مستويين مختلفين لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة.

| درجة ز لفروق معامل الارتباط | العينة                 |                        | نمط ثقافة المنظمة |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
|                             | النصف الأدنى<br>(40=n) | النصف الأعلى<br>(40=n) |                   |
| 1.07 <sup>a</sup>           | 0.51                   | 0.67                   | ثقافة العصبية     |
| 2.31 <sup>b</sup>           | 0.41                   | 0.75                   | ثقافة إبداعية     |
| -2.00 <sup>b</sup>          | 0.57                   | 0.18                   | ثقافة السوق       |
| -3.67 <sup>b</sup>          | 0.78                   | 0.19                   | ثقافة هرمية       |

حيث: <sup>a</sup> تشير إلى عدم دلالة القيمة الزائفة، <sup>b</sup> تشير إلى دلالة القيمة الزائفة.

يتبين من بيانات الجدول السابق أن القيم الزائفة للفروق بين معاملات الارتباط إلى أنه باستثناء ثقافة العصبية فإن جميع الفروق في معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). وتشير بيانات الجدول كذلك إلى أن التغير في درجة هيمنة ثقافة العصبية لا يسهم في تفسير العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات. وفي منحى مختلف تشير القيمة الزائفة للفروق بين معاملي ارتباط الثقة ومفهوم الذات للمجموعتين العليا والدنيا في ثقافة الإبداع والتي بلغت (-2.31) إلى أن الفرق دال عند مستوى (0.05) لصالح المجموعة العليا. تعني هذه النتيجة أن قيم قوة ثقافة الإبداع تعزز ثقة الفرد في توقعاته من الجامعة، وكذلك تدعم إيجابية إدراكه لجوانب شخصيته المختلفة. وفي منحى معاكس تشير بيانات الجدول (6) إلى أن الفروق في ثقافتَي السوق والهرمية لها تأثير سلبي دال على مقدار الارتباط بين الثقة وتقدير الذات، حيث بلغت قيمتا الفرق الزائفي بين معاملي الارتباط (2.00) و(3.67) على التوالي وهما دالان عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن زيادة هيمنة قيم ثقافة السوق قد يترك أثراً سلبياً على توقعات الفرد من الجامعة، كما أنه قد يضعف دور الجامعة في إدراكه لذاته وبالتالي تقل دافعيته للعمل مما قد يتسبب في خفض أدائه المهني. تأتي خطورة هذه النتيجة في أن الثقافة الهرمية هي الثقافة المهيمنة ولها دور مؤثر في تشكيل الواقع النفسي للعاملين بالجامعة.

#### 7- الاستنتاجات العامة:

مما سبق يتبين أن واقع الثقافة التنظيمية بجامعة شقراء بصفتها مؤسسة رسمية يمثل الاستقرار وسلاسة العمل أولوية لديها، وذلك عبر سيادة نمط الثقافة الهرمية. ولكنها من جهة أخرى ليست وفق المتوقع لمنظمة أكاديمية، فقد أتى ترتيب الثقافة الإبداعية في الدرجة الثالثة، وهذا يعني ضعف قيم الإبداع وضيق فضاء العطاء العلمي المرتبط مباشرة بالعمليات التنظيمية للجامعة. من زاوية أخرى قد يعزى تقدم ثقافة العصبية إلى المرتبة الثانية في الهيمنة على الثقافة التنظيمية للجامعة إلى تسرب قيم الثقافة الجماعية الراسخة في الفضاء الاجتماعي المحيط بالجامعة، وهذه النتيجة تثير الاهتمام بشأن قدرة الجامعة على الانتقال بسلاسة إلى المرحلة التطورية التالية، وذلك لأن قيم ثقافة العصبية ترتبط بالجوانب الوجدانية والعاطفية للعاملين التي تتسم بالرسوخ وصعوبة التغيير. يتوقع الباحثان أن هذا الأمر سيعرقل رسوخ وتجذر قيم الإبداع داخل الجامعة ما لم يتم تغيير تلك القيم ومنع تسربها من السياق الاجتماعي المحيط بالجامعة. وأما بشأن تأثير الثقافة التنظيمية على علاقة الثقة بمفهوم الذات، فالنتائج كانت متفاوتة ولم تتسق في جميع الأنماط. ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة (49، 50، 51) التي بينت أن نوع نمط الثقافة التنظيمية له تأثير على الحالة النفسية للعاملين ووفق طبيعة المنظمة.

#### 8- التوصيات:

تفقد نتائج الدراسة الحالية إلى إثارة تساؤلات كثيرة يؤمل في الدراسات اللاحقة تسليط المزيد من الضوء على بعض من جوانب هذا الموضوع كتناول التفاوت المنهجي في قياس الثقافة التنظيمية وفق إطار القيم المتنافسة، وإبراز المنهجية الملائمة إحصائياً وتطبيقاً لطبيعة البيانات التي يوفرها مقياس إطار القيم المتنافسة، وخصائص العلاقة بين منسوبي المنظمة وأبعاد الثقافة التنظيمية الستة.

ومن جهة أخرى توجه نتائج الدراسة الحالية الانتباه إلى ضرورة دراسة تأثير الثقافة المحيطة بجامعة شقراء على الثقافة التنظيمية للجامعة نفسها؛ فقد أشارت الجهود البحثية إلى وجود فروق بين الإداريين والإداريات بمستوى غير متوقع الأمر الذي يدفع بالباحثين إلى اقتراح تناول هذه الفروق من جوانب أخرى ويتوسع أكبر.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الثقة ومفهوم الذات توجه نتائج هذه الدراسة الباحثين اللاحقين إلى استقصاء تأثير التفاوت بين الحالة المتوقعة للثقافة التنظيمية وفق الأسس التي قامت عليها المنظمة وبين واقع الثقافة التنظيمية كما يدركها منسوبوها في مراحل تطورها المختلفة. وكذلك استقصاء أثر تلك الفروق على العوامل النفسية للعاملين والعاملات بالمنظمة. وأخيراً نوصي بتناول العلاقة بين الثقة وبين مفهوم الذات في سياقات تنظيمية أخرى لما تكتنزه تلك العلاقة من قيمة محتملة في حياة الأفراد الشخصية والاجتماعية والمهنية.

## الهوامش:

- 1- Cameron, K. and R. E. Quinn.. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Beijing: China Renmin University Press.(2006)
- 2- Audia, P. G., Brion, S., Greve, H. R., & Audia, P. Self-Assessment, Self-Enhancement, and the Choice of Comparison Organizations for Evaluating Organizational Performance. *Cognition and Strategy (Advances in Strategic Management)*, Volume 32, 89-118. Emerald Group Publishing Limited. 2015
- 3- Judge, T. A., & Bono, J. E. Relationship of Core Self-evaluations Traits—Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80. 2001.
- 4- مفلح، حكمت محمد. تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي النقاد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، *مجلة الإدارة، والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، 2010.*
- 5- عشية، فتحي درويش. دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2009.
- 6- آدم ، قاسم عمر أبو الخير، الجامعات: دراسة في المفهوم والنشأة والرسالة. *مجلة الجزيرة للعلوم التربوية والإنسانية مجلد 11، رقم 20141.*
- 7- نمور نوال، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2012.
- 8- عكاشة، أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م.
- 9- الجابري، نزيهة يقطان. التحضر في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*. ج20، ع 2. يوليو، 2008م، ص.ص 85-157.
- 10- Ekmekci, O., Casey, A., Rosenbusch, K., Cataldo, C., & Byington, L. Re-Examining the Influence of Societal Culture on Organizational Identity. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 7, 98-116. 2013.
- 11- Quinn, R. E. and K. S. Cameron. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. 1983.
- 12- McMurray, D. W. The Importance of Goodness of Fit Between Organizational Culture and Climate in the Management of Change: a Case Study in the Development of Online Learning. *Research in Learning Technology*, 9(1). 2001
- 13- Parker, R. E., & Hardakis, P. . Development of an Organizational Identification Scale: Integrating Cognitive and Communicative Conceptualizations. *Journal of Communication Studies*, 1(3/4), 105-126. 2008.
- 14- الخليفة، زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (1428/1429).
- 15- Giddens, A., The Consequences of Modernity. Polity Press, Cambridge, UK. 1990.
- 16- Cameron, and Quinn p 32.
- 17- Delobbe, N., Haccoun, R. R., & Vandenberghe, C. .Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New

- Instrument.** Unpublished manuscript, Université Catholique de Louvain, Belgium. 2002.
- 18- Hashimoto, T., & Egashira, S. Formation of Social Norms in Communicating Agents with Cognitive Frameworks. **Journal of Systems Science and Complexity**. 2001.
- 19- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- 20- West-Moynes, M. . *A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges With High Student Satisfaction* (Doctoral dissertation). 2012.
- 21- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. . An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. 1995.
- 22- Farris, G. F., Senner, E. E., & Butterfield, D. A. . Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 12(2), 144-157. 1973.
- 23- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. . Not so Different After All: A cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**, 23(3), 393-404. 1998.
- 24- Erkutlu, H., & Chafra J. . Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational Deviance. **Management Research Review**, 36(9), 828-848. 2013.
- 25- Markus, H. .**Self-knowledge: An expanded view**. *J. Pers.* 51:543-65. 1983.
- 26- Demo, D. H. . The Self-Concept Over Time: Research Issues and Directions. **Annual Review of sociology**, 303-326. 1992.
- 27- Johnson, R.E., Selenta, C., & Lord, R.G. . When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and its Members. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 99(2), 175-201. 2006.
- 28- Judge & Bono. p 86.
- 29- Audia, P. G., Brion, S., Greve, H. R., & Audia, p 24.
- 30- Johnson, R.E., Selenta, C., & Lord, R.G. p 197.
- 31- Cote, J. E., & Levine, C. . A Formulation of Erikson's Theory of Ego Identity Formation. **Developmental Review**, 7(4), 273-325. 1987.
- 32- Nummela, Olli, et al. "Social participation, trust and self-rated health: a study among ageing people in urban, semi-urban and rural settings." *Health & place* 14.2 (2008): 243-253.
- 33- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983). **Applied Multiple Regression/Correlation for the behavioral Sciences**.
- 34- West-Moynes, M. . *A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges With High Student Satisfaction* (Doctoral dissertation). 2012.
- 35- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. . Validation of the organizational culture assessment instrument. **PloS one**, 9(3), e92879. 2014.
- 36- Walczuch, R., Seelen, J., & Lundgren, H. . **Psychological Determinants for Consumer Trust in E-retailing. In Eighth Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 01), Maastricht, Netherlands**. 2001, September.
- 37- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.
- 38- Hamblen, R.K. : Advances in criterion-referenced testing technology. In Reynolds, C.R. and Gutkin, T.B., editor, *The handbook of school*. 1982.
- 39- Cronbach, L. J. . Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, 16(3), 297-334. 1951.
- 40- Cameron, and Quinn. p 160.
- 41- عبد علي، نعم دايع، وحسن، محمد فايز (2014). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. مجلد 2، عدد 7 (ص ص: 63-90).
- 42- Lacatus, Maria Liana. "Organizational culture in contemporary university." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 76 (2013): 421-425.
- 43- العطوي، عامر علي، والشيباني، الهام ناظم (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسة التعليمية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مجلد 12 العدد 4 (ص ص: 37-65).
- 44- العطوي، عامر علي، والشيباني، الهام ناظم (56).
- 45- Bilgin-Aksu, M., Aksu, T., & Polat, S. . School Administrator Self-esteem and its Relationship to Trust in Teachers. *Studia Paedagogica*, 20(4), 33. 2015.
- 46- Ratan, R. A., Chung, J. E., Shen, C., Williams, D., & Poole, M. S. . *Schmoozing and Smiting:*

Trust, Social Institutions, and Communication Patterns in an MMOG. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 93-114. 2010.

47- Lin, M. J. J., Hung, S. W., & Chen, C. J. . Fostering the Determinants of Knowledge Sharing in Professional Virtual Communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939. 2009

48-Latham, M. E., & Cummings, L. . Collectivism, Propensity to Trust and Self-esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23. 2000.

49- عبد علي، نعم دايع، وحسن، محمد فايز. ص 85.

50- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B.. The Promise and Problems of Organizational Culture CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625. 2014.

51- الخليفة، زياد سعيد (86).