

تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

Diagnostic of organizational culture in institutions of high education in Algeria

بلول محمد الصالح

جامعة البويرة - الجزائر

ms.beloul@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2024/06/27

عراي محفوظ*

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية

جامعة البويرة-الجزائر

a.mahfoud@univ-bouira.dz

تاريخ القبول للنشر: 2024/05/04

تاريخ الاستلام: 2024/03/16

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر بالاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثين (Cameron & Quinn) والتي تتضمن ستة أبعاد هي: القيادة التنظيمية؛ إدارة العاملين؛ التماسك التنظيمي؛ التركيز الإستراتيجي؛ معايير النجاح؛ الخصائص المهيمنة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية وهي لصالح الفئة أقل من خمسة (05) سنوات. الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة تنظيمية، تقييم الثقافة التنظيمية، التعليم العالي، الجامعة. تصنيفات JEL: M14، I23.

Abstract :

The present study aimed to identify organizational culture in institutions of high education in Algeria, the dimensions of organizational culture included six steps for diagnosing organizational culture recommended by (Cameron & Quinn) in their Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) represented by: organizational leadership ; management of employees ; organization glue ; strategic emphases ; criteria of success ; dominant characteristics.

The study has found a number of results, such as: hierarchy Culture is dominant culture actually at the institutions of high education in Algeria, there were significant statistical differences in sample teachers to organizational culture at the institutions of high education in Algeria due to experience at level ($\alpha \leq 0.05$) to those who have experience less than 05 years.

Keywords: culture; organizational culture; Organizational Culture Assessment; high education; university.

Jel Classification Codes : M14 ;I23.

* المؤلف المراسل.

يعد التعليم العالي من المقومات الرئيسية للدولة المعاصرة، باعتباره قاطرة التنمية، ومصدرا للاستثمار وتنمية الثروة البشرية والاجتماعية، نظير تهيئته وإعداده للموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع، لذلك يشهد قطاع التعليم العالي اهتماما كبيرا في الجزائر وعلى كافة المستويات، كما تحظى عملية الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لقناعتها بأهمية الدور الذي يقوم به التعليم العالي في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمسايرة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي في شتى مجالات الحياة، والمترجمة أساسا في في انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي بالدرجة الأولى إلى اقتصاد مغاير تماما ألا وهو اقتصاد المعرفة أين تحتل فالمعلومات الصدارة، وذلك نتيجة الثورة المعلوماتية والتقنية وثورة الاتصال.

وإن تحقيق التعليم العالي لأهدافه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجاح إصلاحات منظومة التعليم العالي في الجزائر مرهون ببناء ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيقها، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا يفرض على القيادة الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون في مؤسسات التعليم العالي من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم إليها، ثم تضيفي مؤسسة التعليم العالي ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. وبناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي الموالي:

ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟.

وضمن هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هي درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات الموالية:

- درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

لإختبار الفرضيات تم تصميم إستبيان يتلاءم مع إشكالية الدراسة، وهذا بالرجوع إلى مختلف الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهذا للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة مختارة من أساتذته في جامعة البويرة، وتحليل إجاباتهم باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

2. الإطار النظري لقياس الثقافة التنظيمية

من منطلق أن الثقافة التنظيمية متعددة النطاق وتحتوي على عدد كبير من الأبعاد مما يصعب الاعتماد على نموذج واحد لتشخيصها وتقييمها، فهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الثقافة التنظيمية مثل الأساليب

الإسقاطية والمستخدمة من قبل علماء النفس لدراسة الدوافع الشرطية ومقياس الاتجاهات الممكن استخدامها أيضا لقياس الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك هناك بعض الأساليب الأخرى المستخدمة في دراسة العوامل الثقافية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الملاحظة الميدانية؛ تحليل المحتوى؛ وسائل قياس المحتوى، فهذه الأساليب وغيرها تندرج ضمن مدخلين أساسين لقياس الثقافة التنظيمية الأول نوعي والثاني كمي، وسيتم التركيز في دراستنا هذه على أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي تعتمد على إطار القيم المتنافسة والتي تندرج ضمن المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية.

1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها (& DeshpandeWebster) بأنها " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة" (العطوي والشيباني، 2010، صفحة 42)، وقد عرفها (Shafaritz) "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء أنشطة المنظمة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها" (بوحنية، 2003، صفحة 71).

فالثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من القيم المشتركة، الظاهرة، والممارسة من قبل جميع أفراد المنظمة، تتمثل الممارسات في عملية الاختيار والتنشئة الاجتماعية المهمة في تطوير وصيانة الثقافة التنظيمية، فبواسطة عملية الاختيار تجذب المنظمات وتوظف أشخاص جدد لهم نفس القيم السائدة، وتساعد عملية التنشئة الاجتماعية على تغيير قيم الأفراد بما يتماشى مع قيم المنظمة، وذلك من خلال أساليب التكوين، أنظمة الرقابة، التقييم والمكافآت" (Serge & Christian, 2003, p. 7). أي أن الثقافة التنظيمية تساعد على التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي عن طريق اختيار وتعيين أشخاص تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، ومشكلات التكامل الداخلي عن طريق التنشئة الاجتماعية من خلال تغيير قيم الأفراد الجدد بما يتماشى مع قيم المنظمة.

2.2. نموذج إطار القيم المتنافسة

إن الأساس النظري لإطار القيم المتنافسة (The competing Values Framework) اشتق من النماذج الأصلية لعلم النفس الذي طور من قبل (Jung, 1923). ويعتبر نموذج (CVF) واحد من أهم أربعين (40) نموذجا تم تطبيقها في العديد من الدول وفي كثير من الدراسات في مجالات متعددة وفي منظمات متنوعة صناعية وتجارية وخدمية وصحية وتعليمية، وقد طور هذا النموذج في الستينيات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل.

وفي عام 1977 قام (Campell) بتحديد ثلاثين (30) معيار للفعالية التنظيمية، وقد وجد كل من الباحثين (Quinn & Rohrbough, 1983) أن الاختيار والتركيز على أي من هذه المعايير قد يتأثر بالقيم الشخصية، ولذلك طلبا من مجموعة من المفكرين الباحثين في نظرية المنظمة دراسة معايير الفعالية المقترحة من طرف (Campell) وإلغاء التداخلات والتكرار وتقييم التشابه في كل الأزواج الممكنة للفقرات المحددة، فكانت النتيجة استنتاج ثلاثة أبعاد يستند عليها هذا النموذج، والتي تتمثل في التركيب الهيكلية للمنظمة (مركزي/ لا مركزي): توجه المنظمة (تركيز داخلي/ خارجي) وعلاقة بين الوسائل والغايات لتحقيق النتائج المرغوبة (محمد حسن، 2012، صفحة 62).

فهذا النموذج يركز على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير من جهة، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، فمن خلال التركيز

على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

كما أن نموذج إطار القيم المتنافسة لم يقتصر على دراسة الفاعلية التنظيمية بل استخدم لدراسة الجوانب التنظيمية المختلفة في المنظمات، حيث أشار (Chin-Loy and Mujtaba) بأن العديد من الباحثين أثنوا على إطار القيم المتنافسة كأداة فعالة لقياس ومقارنة العديد من المواضيع التنظيمية، فوفقا (Dension and Spreitzer) فإن هذا الإطار شمل نموذج الأشكال التنظيمية لـ (Quinn & Hall, 1983)، ودورات الحياة التنظيمية لـ (Quinn & Cameron, 1983) ونموذج الأدوار القيادية لـ (Quinn, 1984)، بالإضافة إلى مجالات تنظيمية أخرى مثل الاتصال واتخاذ القرار، ممارسات إدارة الموارد البشرية واختيار العاملين، كما يعد إطار القيم المتنافسة أداة فاعلة لقياس الثقافة التنظيمية ومقارنتها من خلال استخدام مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية باعتباره أنه يحتوي على وصف تفصيلي لأنواع الثقافات التنظيمية ومكوناتها، وفيما يلي شرح تفصيلي لهذا المقياس.

3.2. أداة تقييم الثقافة التنظيمية

قام كل من الباحثين الأمريكيين (Cameron & Quinn) بتطوير أداة تقييم الثقافة التنظيمية والتي يرمز لها اختصارا بـ"OCAI" وهي الحروف الأولى لهذه الأداة باللغة الإنجليزية (The Organizational Culture Assessment Instrument) بالاعتماد على نموذج إطار القيم المتنافسة، وتعتمد (OCAI) في تشخيصها وقياسها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد هي: (العطوي والشيباني، 2010، صفحة 47)

- الخصائص المهيمنة أو السائدة، والتي تعبر عن النظام العام في المنظمة.
 - القيادة التنظيمية، ويعني نمط وأسلوب القيادة الذي يسود في المنظمة.
 - إدارة العاملين، ويعني نمط التعامل مع العاملين في المنظمة.
 - التماسك التنظيمي، وهي آلية الربط التي تبقي المنظمة متماسكة مثل العمل الجماعي وفرق العمل والولاء والالتزام والمشاركة والمرونة.
 - التركيز الإستراتيجي، ويعني الجوانب التي ينصب التركيز الإستراتيجي للمنظمة عليها.
 - معايير النجاح، ويعني ذلك ما هو تعريف النجاح في المنظمة؟، ومت الذي يحصل على المكافآت.
3. الدراسة الميدانية

قصد تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 294 أستاذ بجامعة البويرة، تم استرجاع 266 استبيان أي ما نسبته 90,47% من الاستبيانات الموزعة، وبلغت نسبة الفاقد 6% من مجموع الاستبيانات التي تم استرجاعها أي ما يعادل 16 استبيان لعدم استكمال الإجابات بشكل كامل وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والتي تمثل عينة الدراسة هو 250 أستاذ.

1.3. خصائص عينة الدراسة

تمت الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للأساتذة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسب المئوية %	التكرارات	تفصيل الخصائص	الخصائص الشخصية والوظيفية
49,20	123	ذكر	الجنس
50,80	127	أنثى	
10,80	27	أقل من 30 سنة	السن
48,40	121	من 30 إلى 40 سنة	
30,80	77	من 41 إلى 50 سنة	
10,00	25	أكبر من 50 سنة	
12,00	30	أستاذ مساعد "ب"	الرتبة العلمية
26,80	67	أستاذ مساعد "أ"	
26,40	66	أستاذ محاضر "ب"	
28,80	72	أستاذ محاضر "أ"	
06,00	15	أستاذ التعليم العالي	الخبرة المهنية
19,60	49	أقل من 5 سنوات	
38,00	95	من 5 إلى 10 سنوات	
19,20	48	من 11 إلى 15 سنة	
11,60	29	من 16 إلى 20 سنة	
11,60	29	أكثر من 20 سنة	
100,00	250	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى أن 123 من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت 49,20%، بينما بلغ عدد الإناث 127 بنسبة تمثيل بلغت 50,80% وهي النسبة الأكبر، مما يدل على أن مجتمع عينة الدراسة يعد مجتمعا أنثويا، ويمكن إرجاع ذلك إلى ثقافة المجتمع الجزائري الذي تفضل فيه الإناث العمل في قطاعات التربية والتعليم (سواء في المؤسسات التابعة لقطاع التربية الوطنية، أو المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي) مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.

وتبين النتائج أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) حصلت على أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة (48,40%) تلتها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 30,80%. وجاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 10,80%. أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخير بنسبة قدرها 10%. وهذا ما يدل على التنوع في متوسط أعمار مفردات عينة الدراسة مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا، مما يعكس توفر عامل الخبرة والشباب إذ أن 59,20% من العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة، مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد نوع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي.

أما فيما يتعلق بتوزيع الأساتذة حسب الرتبة العلمية، فتوضح النتائج أن نسبة أستاذ محاضر "أ" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت 28,80%، تلتها نسبة أستاذ مساعد "أ" في المرتبة الثانية بنسبة 26,80%، وجاءت رتبة أستاذ محاضر "ب" في المرتبة الثالثة بنسبة 26,40% وهي نسب متقاربة، أما نسبة أستاذ مساعد "ب" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة قدرها 12%، وكانت أقل نسبة لرتبة أستاذ التعليم العالي حيث بلغت 6%، وهذا يشير إلى أن هناك تنوع في الرتب العلمية

بين مفردات عينة الدراسة من الأساتذة، مما يعني تحديد آراء مختلف الرتب العلمية نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي.

ولقد أشارت النتائج أن فئة الأساتذة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 38%، ولقد حصلت فئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات على المرتبة الثانية بنسبة بلغت 19,60%، في حين أن فئة الأساتذة الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة بلغت 19,20%، بينما حصلت فئة الأساتذة الذين يمتلكون خبرة (من 16 إلى 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) على نفس المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة قدرها 11,60%، وهذا ما يشير إلى توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث أن 80,40% يمتلكون أكثر من 5 سنوات خبرة، إذ تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة تجاه الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

2.3. ثبات أداة الدراسة

حيث تم تجزئة فقرات الإستبيان إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، معامل الارتباط المعدل $\frac{2r_1}{1+r_2}$ ، حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول 2: طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
القيادة التنظيمية	4	0,567	0,616
إدارة العاملين	4	0,569	0,901
التماسك التنظيمي	4	0,837	0,890
التركيز الإستراتيجي	4	0,692	0,919
معايير النجاح	4	0,576	0,816
الخصائص المهيمنة	4	0,496	0,676
المجموع	24	0,735	0,974

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان براون مرتفع ودال إحصائياً لجميع مجالات الاستبيان وهذا يشير إلى صدق وثبات أداة الدراسة، مما يبعث الاطمئنان والثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، وبالتالي تطبيقه على مجتمع الدراسة.

4. تحليل النتائج

بعد الحصول على البيانات الأولية اللازمة شرعنا في دراستها وتحليلها ومحاولة استغلالها للإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث قمنا بمعالجتها عن طريق أحد أنظمة التحكم الخاصة بالإحصائيات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـSPSS (Statistical Package for the Social Sciences) كأداة أساسية لإدخال المعطيات والحصول على النتائج الإحصائية، ومن ثم قمنا بتحليلها وتفسير النتائج قصد اختبار الفرضيات.

1.4. تحليل استجابة عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية

تناول هذا الجزء استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية في جامعة البويرة، والجداول الموالية توضح نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية: القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الإستراتيجي، معايير النجاح، الخصائص المهيمنة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات أفراد العينة، وذلك للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ظل الأبعاد المدروسة كما يلي:

جدول 3: استجابة عينة الدراسة لبعدها القيادة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
04	1,390	2,58	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع الأساتذة لمناقشة المشاكل التي تعترضها.
01	1,056	3,40	تحرص إدارة الجامعة على تبليغ قراراتها إلى مختلف الكليات والأقسام وتنفيذها في الوقت المحدد لضمان السير الحسن للعمل.
03	1,156	2,64	تحرص إدارة الجامعة على تعيين أفضل المترشحين في المناصب الإدارية وتحويلهم الصلاحيات اللازمة.
02	1,179	2,93	تحرص إدارة الجامعة على ترشيد مواردها المادية والمالية.
متوسطة	0,897	2,88	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

إن أكثر عبارات القيادة التنظيمية أهمية بالنسبة للأساتذة هي عبارة "تحرص إدارة الجامعة على تبليغ قراراتها إلى مختلف الكليات والأقسام وتنفيذها في الوقت المحدد لضمان السير الحسن للعمل" بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,056)، تليها العبارة المتعلقة بحرص الجامعة على ترشيد مواردها المادية والبشرية بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (1,179)، ثم العبارة المتعلقة بحرص الجامعة على تعيين أفضل المترشحين في المناصب الإدارية وتحويلهم الصلاحيات اللازمة بمتوسط حسابي (2,64) وانحراف معياري (1,156)، وأخيرا العبارة المتعلقة بإشراك الأساتذة في حل المشاكل التي تعترض الجامعة بمتوسط حسابي (2,58) وانحراف معياري (1,390).

جدول 4: استجابة عينة الدراسة لبعدها إدارة العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
03	1,325	2,57	ترتبط الحوافز المادية والمعنوية بأداء الأستاذ.
04	1,210	2,50	تحرص الجامعة على العدالة في التعامل مع الأساتذة (منح التريصات، السماع لشكاويهم).
01	1,261	2,86	تحرص الجامعة على إلتزام الأساتذة بمحتوى المقررات التعليمية وإنهائها في الوقت المحدد.
02	1,267	2,73	تهتم الجامعة بتنمية الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى الأساتذة.
متوسطة	0,976	2,66	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن أكثر عبارات إدارة العاملين أهمية بالنسبة للأساتذة هي عبارة "يحرص الأساتذة على الإلتزام بمحتوى المقررات التعليمية وإنهائها في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (2,86) وانحراف معياري (1,261)، تليها العبارة المتعلقة بحرص الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى الأساتذة بمتوسط حسابي (2,73) وانحراف معياري (1,267) ثم العبارة المتعلقة بربط الحوافز المادية والمعنوية بأداء الأستاذ بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري (1,325)، وأخيرا العبارة المتعلقة بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (1,210).

جدول 5: استجابة عينة الدراسة لبعث التماسك التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
02	1,211	2,89	المناخ السائد في الجامعة يمتاز بالثقة المتبادلة بين الأساتذة والإدارة.
03	1,270	2,80	يشعر الأستاذ بأن الجامعة هي المكان الذي تصان فيه حقوقه وكرامته.
04	1,304	2,64	يشعر الأستاذ بالفخر والاعتزاز بالعمل في الجامعة.
01	1,230	2,91	الأستاذ غير مستعد لتترك الجامعة في حالة حصوله على عرض بأجر أعلى.
متوسطة	1,105	2,81	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن العبارة رقم (12) المتعلقة باستعداد الأستاذ لتترك الجامعة في حالة حصوله على عرض بأجر أعلى جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة الأساتذة بمتوسط حسابي (2,91) وانحراف معياري (1,230)، تليها العبارة المتعلقة بتميز المناخ السائد في الجامعة بالثقة المتبادلة بين الأساتذة والإدارة بمتوسط حسابي (2,89) وانحراف معياري (1,211)، ثم العبارة المتعلقة بالرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2,80) وانحراف معياري (1,270)، وأخيرا العبارة المتعلقة بالانتماء التنظيمي بمتوسط حسابي (2,64) وانحراف معياري (1,304).

جدول 6: استجابة عينة الدراسة لبعث التركيز الإستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
03	1,083	2,54	تركز الجامعة على تحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها باستمرار والسعي لتلبيتها.
02	1,236	2,63	تركز الجامعة على مواجهة تحديات الانفتاح العالمي المتمثلة في استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية.
01	1,155	2,72	تركز الجامعة على غرس قيم التعاون والتشارك بين الكليات والأقسام المختلفة لتقديم خدمة تعليمية أفضل.
04	1,102	2,47	تركز الجامعة على تحليل الممارسات الناجحة في العملية التعليمية والعمل على ترسيخها.
متوسطة	0,940	2,59	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

إن أكثر عبارات التركيز الإستراتيجي أهمية بالنسبة للأساتذة هي عبارة "تركز الجامعة على غرس قيم التعاون والتشارك بين الكليات والأقسام المختلفة لتقديم خدمة تعليمية أفضل" بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (1,155)، تليها العبارة المتعلقة باستخدام الجامعة للتقنية الحديثة لمواجهة تحديات الانفتاح العالمي بمتوسط حسابي (2,63) وانحراف معياري (1,236)، ثم العبارة المتعلقة بدراسة احتياجات مستفيديها والسعي لتلبيتها بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف معياري (1,102).

معياري (1,083)، وأخيرا العبارة المتعلقة باستفادة الجامعة من أفضل الممارسات بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (1,102).

جدول 7: استجابة عينة الدراسة لبعدها معايير النجاح

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
01	1,311	3,06	تعتمد الجامعة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات الأستاذ.
04	1,249	2,75	تعتمد الجامعة في نجاحها على توفير أحسن وأحدث الإمكانيات والوسائل للعملية التعليمية.
02	1,228	2,92	تعتمد الجامعة في نجاحها على كفاءة الإنتاج العلمي.
03	1,263	2,83	تعتمد الجامعة في نجاحها على تزويد سوق العمل بالكفاءات المطلوبة.
متوسطة	1,350	2,89	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

إن أكثر عبارات معايير النجاح أهمية بالنسبة للأساتذة هي عبارة "تعتمد الجامعة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات الأستاذ" بمتوسط حسابي (3,06) وانحراف معياري (1,311)، تليها العبارة المتعلقة باعتماد الجامعة على كفاءة الإنتاج العلمي في نجاحها بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1,228)، ثم العبارة المتعلقة بتزويد سوق العمل بالكفاءات التي يحتاجها بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (1,263)، وأخيرا العبارة المتعلقة بتوفير أحسن وأحدث الإمكانيات والوسائل للعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2,75) وانحراف معياري (1,249).

جدول 8: استجابة عينة الدراسة لبعدها الخصائص المهمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
02	1,101	2,91	تسهل الجامعة على الإلتزام بقوانين وإجراءات العمل بدون تحيز.
01	1,148	3,47	الاهتمام الأساسي للجامعة هو إنجاز الأستاذ للمهام الموكلة إليه.
04	1,268	2,30	تهتم الجامعة بالجانب الاجتماعي والشخصي للأستاذ.
03	1,245	2,48	تهتم الجامعة بالأفكار الجديدة والمبدعة التي يقدمها الأستاذ.
متوسطة	0,927	2,78	الاتجاه الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن العبارة "الاهتمام الأساسي للجامعة هو إنجاز الأستاذ للمهام الموكلة إليه" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة الأساتذة بمتوسط حسابي (3,47) وانحراف معياري (1,148)، تليها العبارة المتعلقة بعدالة الجامعة في تطبيق قوانين وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (2,91) وانحراف معياري (1,101)، ثم العبارة المتعلقة باهتمام الجامعة بالأفكار الجديدة والمبدعة التي يقدمها الأستاذ بمتوسط حسابي (2,48) وانحراف معياري (1,245)، وأخيرا العبارة المتعلقة باهتمام الجامعة بالجانب الاجتماعي والشخصي للأستاذ بمتوسط حسابي (2,30) وانحراف معياري (1,268).

كما يتضح بأن ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها بالنسبة للأساتذة كانت على التوالي: معايير النجاح القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، الخصائص المهمة، إدارة العاملين، التركيز الإستراتيجي، أما بالنسبة للطلبة فكانت: القيادة التنظيمية، معايير النجاح، الخصائص المهمة، التماسك التنظيمي، إدارة العاملين، التركيز الإستراتيجي. وعلى ضوء

ماسبق ننفي صحة الفرضة الأولى والتي مفادها: "درجة درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة".

2.4. تحليل الفروق في استجابة العينة لأبعاد الدراسة

لاختبار الفروق ذات الدلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية في جامعة البويرة تبعاً لمتغيرات الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية للأساتذة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 9: اختبار T للكشف عن دلالة الفروق في استجابة العينة لأبعاد الدراسة باختلاف الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	123	2,694	0,791	-1,433	0,052*
أنثى	127	2,848	0,898		

* د إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لمحور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية في جامعة البويرة تعزى لمتغير الجنس، وذلك يعني أن كلا الجنسين من الأساتذة قد أجابوا عن أسئلة أبعاد الثقافة التنظيمية بنفس الاتجاه، أي أن متغير الجنس لم يكن له تأثير في تغيير اتجاه أي من الجنسين.

جدول 10: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابة العينة لأبعاد الدراسة

باختلاف الرتبة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5,474	4	1,368	1,927	0,106*
داخل المجموعات	173,867	245	0,710		
الكلية	179,440	249			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4، 245)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = 2,41.

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية بلغت على 1,927 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,41)، وأن قيمة دالتهما الإحصائية بلغت 0,106 وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية في جامعة البويرة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول 11: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابة العينة لأبعاد الدراسة باختلاف

الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12,884	4	3,221	4,738	*001,0
داخل المجموعات	166,556	245	0,680		
الكلية	179,440	249			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4، 245)، عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ = 2,41.

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة تبعا لمتغير الخبرة المهنية بلغت (4,738) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,41)، وقيمة دلالتها الإحصائية بلغت (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$ ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$ في استجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ولتحقق من مصدر الاختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية تبعا للخبرة المهنية للأساتذة فقد استخدم اختبار (Least Significant difference) LSD، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول 12: اختبار LSD للفروق في استجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	متوسط الفروق (I-J)	(J) الخبرة المهنية	(I) الخبرة المهنية
0,000	0,546*	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات (1)
0,002	0,534*	من 11 إلى 15 سنة	
0,564	0,111	من 16 إلى 20 سنة	
0,048	0,383*	أكثر من 20 سنة	
0,000	-0,546*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات (2)
0,935	-0,011	من 11 إلى 15 سنة	
0,014	-0,434*	من 16 إلى 20 سنة	
0,353	-0,162	أكثر من 20 سنة	
0,002	-0,534*	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة (3)
0,935	0,011	من 5 إلى 10 سنوات	
0,030	-0,422*	من 16 إلى 20 سنة	
0,437	-0,150	أكثر من 20 سنة	
0,564	-0,111	أقل من 5 سنوات	من 16 إلى 20 سنة (4)
0,014	0,434*	من 5 إلى 10 سنوات	
0,030	0,422*	من 11 إلى 15 سنة	
0,211	0,271	أكثر من 20 سنة	
0,048	-0,383*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 20 سنة (5)
0,353	0,162	من 5 إلى 10 سنوات	
0,437	0,150	من 11 إلى 15 سنة	
0,211	-0,271	من 16 إلى 20 سنة	

*تباين المتوسطات الإحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول بأنه ليس هناك فروق بين المجموعات (أقل من 5 سنوات) و(من 16 إلى 20 سنة)، (من 11 إلى 15 سنة) و(من 5 إلى 10 سنوات)، (من 16 إلى 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة)، (أكثر من 20 سنة) و(من 5 إلى 10 سنوات)، (أكثر من 20 سنة) و(من 11 إلى 15 سنة)، حيث كانت قيمة مستوى (Sig) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق بين متوسطي كل مجموعتين على حدى، أما بالنسبة لبقية المجموعات فإن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية بين المجموعات وهي لصالح المجموعات كما يلي:

عند المقارنة بين متوسط المجموعة (1) ومتوسطات المجموعات (2،3،5) نجد أن متوسط الفروق بين المجموعة الأولى والثانية لصالح الأولى بمقدار (0,546) وبين المجموعة الأولى والثالثة لصالح الأولى بمقدار (0,534) وبين الأولى والخامسة لصالح الأولى بمقدار (0,383)، وعند المقارنة بين متوسط المجموعة (4) ومتوسطي المجموعتين (2،3) نجد أن متوسط الفروق بين المجموعة الرابعة والثانية لصالح الرابعة بمقدار (0,434) وبين المجموعة الرابعة والثالثة لصالح الرابعة بمقدار (0,422).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلية، ويعني هذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات الأساتذة حول الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة تعزى لمتغير الخبرة المهنية الفئة أقل من خمسة (05) سنوات.

5. خاتمة:

إن نجاح أي إصلاح في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى خلق ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيقه، ومن هنا من الضروري وقبل الشروع في تطبيقه العمل على خلق ثقافة تنظيمية قوية ذات تأثير إيجابي فعال على مختلف الأطراف المتدخلة فيه، وهو ما حاولنا إبرازه من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة.

من خلال الدراسة النظرية للثقافة التنظيمية، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة استنادا على الإجابات المقدمة من طرف على محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها فيما يلي:

— أوضحت أدبيات الدراسة أن أنه لا يوجد اتفاق محدد من قبل الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن كل دراسة تستخدم الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها، وانسجاما مع هدف هذه الدراسة تما لاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثين (Cameron & Quinn) في تشخيص واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والتي تتضمن ستة أبعاد هي: القيادة التنظيمية؛ إدارة العاملين؛ التماسك التنظيمي؛ التركيز الإستراتيجي؛ معايير النجاح؛ الخصائص المهيمنة.

— أظهرت النتائج أن القيادة التنظيمية في الجامعة تولى اهتماما أكبر لقيم الفعالية والاقتصاد مقارنة بقيم القوة (النفوذ) والمشاركة، مما يدل على أن القيادة التنظيمية في الجامعة تميل إلى النمط الأوتوقراطي، والذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات من قبل إدارة الجامعة وتبليغها لمختلف الكليات والأقسام مع الحرص على تنفيذها والاستخدام الكفء للموارد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة.

- تشير نتائج الدراسة إلى أن ثقافة الجامعة موجبة نحو التركيز على النتائج وامتنال الأساتذة للقوانين والإجراءات، ويتجلى ذلك من خلال التأكيد على الالتزام الوظيفي والاعتماد على الرقابة المباشرة، مقابل محدودية الاهتمام بالموارد البشري (تنمية المهارات والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والشخصية للأساتذة).
- أظهرت النتائج ضعف التزام الجامعة بمبدأ العدالة في التعامل مع الأساتذة، وأن نظام الحوافز لا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء، مما أثر سلباً على الرضا الوظيفي والإحساس بالانتماء والولاء التنظيميين خاصة في ظل عدم توفر مناخ يسوده جو من الثقة المتبادلة بين الإداريين والأكاديميين.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في الجامعة، ففي ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة نلاحظ بأن الخصائص المهيمنة في ثقافة الجامعة هي الرسمية والإجراءات الثابتة ومراقبة الأداء، في حين تفتقر للقيم التي تشجع على الإبداع والابتكار، ولا يتسم النمط الإداري فيها بتشجيع حرية التصرف والابتكار بسبب الارتباط المركزي بين الجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويتجلى ذلك في ضعف إشراك الأطراف الفاعلة بمؤسسات التعليم العالي من أساتذة وطلبة وسوق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الأساتذة للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغير الخبرة المهنية وهي لصالح الفئة أقل من خمسة (05) سنوات، بما يعني أن الأساتذة أقل من خمسة (05) سنوات تكون لديهم اتجاهات وتوقعات إيجابية تجاه الحرم الجامعي ما يخلق لديهم نوعاً من الرابطة الوجداني وروح معنوية عالية، لكن بعد قضائهم فترة أكثر من خمسة (05) سنوات تتغير هذه الاتجاهات والتوقعات، مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية والشعور بالانتماء، وبالتالي الرغبة في ترك الجامعة، ويرجع ذلك كون أن الأستاذ الجامعي يكون أقوى دافعية وحماس في بداية تعيينه، وتبدأ هذه الدافعية بالانخفاض وباتخاذ الشكل الروتيني مع مرور السنوات.
- وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:
- تعزيز الثقافة الإبداعية في الجامعات الجزائرية عن طريق مكافأة الأساتذة المبادرين والمبدعين للارتقاء بجودة التعليم العالي، وتوفير الإدارة العليا للموارد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.
- توفير المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعات من خلال غرس قيم التعاون والتشارك بين الكليات والأقسام، تنمية الرقابة الذاتية وتدعيم روابط الاحترام والثقة بين أفراد الأسرة الجامعية، لأن هذا المناخ يؤدي إلى زيادة تماسك أفرادها ويوحد جهودهم نحو تقديم خدمة تعليمية أفضل.
- ضرورة تبني الإدارة العليا للثقافة الداعمة في الجامعات الجزائرية عن طريق تشجيع القرارات الجماعية ومنح استقلالية أكثر للمستويات الدنيا للحد من مركزية وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا داخل الهرم التنظيمي للجامعة، وذلك من خلال تفعيل فرق العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضها وحلها والعمل على إيجاد رؤية مشتركة لضمان السير الحسن للعمل.
- التركيز على تحليل الممارسات الناجحة في العمليات التعليمية والعمل على ترسيخها من خلال إجراء المقارنات الثنائية (Benchmarking) مع جامعات الدول المتقدمة، مما يساهم في إدخال البعد الدولي في المناهج وتوفير بيئة تعليمية يتوافر فيها سمات ومعطيات العولمة، وبالتالي تحقيق عالمية مؤسسات التعليم العالي.

6. قائمة المراجع:

1. Serge, E., & Christian, P. (2003). la culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par associés-dirigeants essai de typologie. Paris: finance controle stratégie IAE de bordeaux, Berland, volume 6, N° 4.
2. العطوي، ع، & الشيباني، إ. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. العراق: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04.
3. بوحنية، ق. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة العلاقة بين محددات الثقافة وكفاءة الأداء. ورقة: مجلة الباحث، العدد 02.
4. محمد حسن، آ. (2012). تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. فلسطين: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27 (02).

7. الملاحق:

الأستاذ (ة) المحترم (ة)....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...، وبعد:

لقد جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، لذا نرجو منكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما نغتنم هذه الفرصة لنعبر لكم عن شكرنا وتقديرنا لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان، راجين أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

وشكراً لحسن تعاونكم.

المعلومات الشخصية والوظيفية:

– الجنس:

ذكر

– السن:

من 41 إلى 50 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

– الرتبة العلمية:

أستاذ محاضر "ب"

أستاذ مساعد "أ"

أستاذ مساعد "ب"

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر "أ"

– الخبرة المهنية:

من 11 إلى 15 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنوات

من 16 إلى 20 سنة

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
القيادة التنظيمية					
01	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع الأساتذة لمناقشة المشاكل التي تعترضها.				
02	تحرص إدارة الجامعة على تبليغ قراراتها إلى مختلف الكليات والأقسام وتنفيذها في الوقت المحدد لضمان السير الحسن للعمل.				
03	تحرص إدارة الجامعة على تعيين أفضل المترشحين في المناصب الإدارية وتخويلهم الصلاحيات اللازمة.				
04	تحرص إدارة الجامعة على ترشيد مواردها المادية والمالية.				
إدارة العاملين					
05	ترتبط الحوافز المادية والمعنوية بأداء الأستاذ.				
06	تحرص الجامعة على العدالة في التعامل مع الأساتذة (منح التبرعات، السماع لشكاوهم).				
07	تحرص الجامعة على إلزام الأساتذة بمحتوى المقررات التعليمية وإنهائها في الوقت المحدد.				
08	تهتم الجامعة بتنمية الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى الأساتذة.				
التماسك التنظيمي					
09	المناخ السائد في الجامعة يمتاز بالثقة المتبادلة بين الأساتذة والإدارة.				
10	يشعر الأستاذ بأن الجامعة هي المكان الذي تصان فيه حقوقه وكرامته.				
11	يشعر الأستاذ بالفخر والاعتزاز بالعمل في الجامعة.				
12	الأستاذ غير مستعد لترك الجامعة في حالة حصوله على عرض بأجر أعلى.				
التركيز الإستراتيجي					
13	تركز الجامعة على تحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها باستمرار والسعي لتلبيتها.				
14	تركز الجامعة على مواجهة تحديات الانفتاح العالمي المتمثلة في استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية.				
15	تركز الجامعة على غرس قيم التعاون والتشارك بين الكليات والأقسام المختلفة لتقديم خدمة تعليمية أفضل.				
16	تركز الجامعة على تحليل الممارسات الناجحة في العملية التعليمية والعمل على ترسيخها.				
معايير النجاح					
17	تعتمد الجامعة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات الأستاذ.				
18	تعتمد الجامعة في نجاحها على توفير أحسن وأحدث الإمكانيات والوسائل للعملية التعليمية.				
19	تعتمد الجامعة في نجاحها على كفاءة الإنتاج العلمي.				
20	تعتمد الجامعة في نجاحها على تزويد سوق العمل بالكفاءات المطلوبة.				
الخصائص المهمة					

تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

					تسهر الجامعة على الإلتزام بقوانين وإجراءات العمل بدون تحيز.	21
					الاهتمام الأساسي للجامعة هو إنجاز الأستاذ للمهام الموكلة إليه.	22
					تهتم الجامعة بالجانب الاجتماعي والشخصي للأستاذ.	23
					تهتم الجامعة بالأفكار الجديدة والمبدعة التي يقدمها الأستاذ.	24