



كلية الدراسات العليا  
إدارة الأعمال  
قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي

( دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية )

**The Role of Organizational Culture in Academic Development**

(A study on Public Palestinian Universities in the West Bank )

إعداد

بشائر إبراهيم ذيب مسودي

إشراف

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2018م

## إجازة الرسالة

دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي

( دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية )

إعداد الباحثة

بشائر إبراهيم ذيب مسودي

إشراف

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الإثنين 30 \ 4 \ 2018 م، الموافق 14 من شعبان \ للعام 1439 هـ

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

- |       |                |                    |
|-------|----------------|--------------------|
| ----- | مشرفاً ورئيساً | 1. د. أسامة شهوان  |
| ----- | المدقق الداخلي | 2. د. محمد الجعبري |
| ----- | المدقق الخارجي | 3. د. حكم حجة      |

## أية قرآنية

قال تعالى في كتابه العزيز:

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة ، آية ( 32 )

## الإهداء

إلى من سعى لأنعم بالراحة والهناء ، إلى الذي لم يبخل عليّ بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح ، إلى من ساندني في أصعب الظروف ..... إلى والدي العزيز.

**من علّمني العلاء والسيادة \*\* حب الله والدين والريادة**

إلى ينبوع العطاء الذي لا يمل ، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ، إلى من زرعت في قلبي حب الحياة ..... والدتي العزيزة.

**يا حباً تغلغل في عمق وجداني \*\* ماذا أهديك يا زهرة البستان**

**رجاءً يا أمي ، أخبريني عن هدية \*\* تليق بما بادرت به من تفانٍ**

## الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه العزيز : ( رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ) سورة النمل ، آية 19

الحمد لله رب العالمين الذي أكرمني بإنهاء رسالتي وإعدادها بصورتها النهائية ، بعد اجتياز صعوبات جمّة ، وإثمه لمن دواعي سروري أن اتقدم بالشكر الجزيل ، من أستاذي الدكتور : أسامة شهبان الذي أشرف على هذه الرسالة ، فكان لتوجيهاته عظيم الأثر في إخراجها .

وأتقدم بالشكر الجزيل من أعضاء لجنة المناقشة : الدكتور محمد الجعبري ، والدكتور حجة لتفضلهما بقبول مناقشتها .

والشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة ، الذين قاموا بتحكيم الاستبانة ، وأعطوها صورتها النهائية بتوجيهاتهم ونصائحهم .

وأتقدم بالشكر والتقدير من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التمويل والإدارة كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، والشكر موصول إلى إدارة جامعة الخليل ، فلكم مني عظيم الشكر والامتنان .

والشكر كل الشكر إلى نائب رئيس جامعة النجاح للشؤون الإدارية الدكتور ماهر أبو زنت ، ومساعد عميد كلية الهندسة في جامعة بيرزيت الأستاذ جمال إطميزة لما قدماه لي من تسهيلات ومساعدة خلال جمع البيانات .

كما أتقدم بالشكر الجزيل من قسم الشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم لتعاونهم وتقديمهم النصيح والإرشاد والتسهيلات حول إجراءات إكمال الدراسة للموظف الحكومي .

الباحثة : بشائر مسودي

## فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة.....
ب.....	أية قرآنية.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ي.....	فهرس الأشكال.....
ك.....	فهرس الملاحق.....
ل.....	الملخص.....
ن.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
2.....	1-1 مقدمة الدراسة.....
6.....	2-1 مشكلة الدراسة.....
2.....	3-1 اسئلة الدراسة.....
10.....	4-1 أهمية الدراسة.....
10.....	1-4-1 الأهمية العلمية.....
11.....	2-4-1 الأهمية للمجتمع قيد الدراسة.....
11.....	3-4-1 الأهمية للمجتمع الفلسطيني.....
12.....	4-4-1 الأهمية للباحثة.....
12.....	5-1 أهداف الدراسة.....
13.....	6-1 متغيرات الدراسة.....
13.....	7-1 حدود الدراسة.....
14.....	8-1 مصادر جمع المعلومات.....
15.....	9-1 هيكلية الدراسة.....
15.....	10-1 التعريفات الإجرائية.....

19.....	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....
20.....	1-2 المبحث الاول : الاطار النظري.....
20.....	1-1-2 المقدمة.....
20.....	2-1-2 الثقافة التنظيمية.....
50.....	3-1-2 التطوير الأكاديمي.....
70.....	1-4-1-2 مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.....
74.....	2-4-1-2 ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي 2016/ 2017.....
76.....	2-2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
76.....	1-2-2 المقدمة.....
76.....	2-2-2 الدراسات العربية.....
88.....	3-2-2 الدراسات الأجنبية.....
97.....	4-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
98.....	5-2-2 أهم ما يميز الدراسة الحالية.....
100.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
101.....	1-3 تمهيد.....
101.....	2-3 نموذج الدراسة.....
102.....	3-3 منهج الدراسة وأسلوبها.....
102.....	4-3 مجتمع الدراسة.....
103.....	5-3 عينة الدراسة.....
103.....	1-5-3 طريقة اختيار عينة الدراسة:.....
104.....	2-5-3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
107.....	6-3 أداة الدراسة.....
107.....	1-6-3 بناء أداة الدراسة.....
109.....	2-6-3 صدق الأداة.....
111.....	3-6-3 ثبات الاداة.....
112.....	7-3 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....
113.....	8-3 المعالجة الاحصائية.....
115.....	9-3 محددات الدراسة.....

117	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
118	1-4 المقدمة
119	2-4 عرض نتائج السؤال الأول
128	3-4 عرض نتائج السؤال الثاني
131	4-4 عرض نتائج السؤال الثالث
134	5-4 عرض نتائج السؤال الرابع
137	4-6 عرض نتائج السؤال الخامس
139	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
140	المبحث الأول : مناقشة النتائج
140	1-1-5 مقدمة
140	2-1-5 ملخص النتائج
142	3-1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول
149	4-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
151	5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
152	6-1-5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
154	7-1-5 مناقشة نتائج السؤال الخامس
158	2-5 المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات لأبحاث مستقبلية
158	1-2-5 تمهيد
158	2-2-5 التوصيات
163	المصادر والمراجع
178	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
23	أبرز تعريفات الباحثين والمهتمين للثقافة التنظيمية	1-2
45	أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	2-2
49	خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والمؤشرات الإبداعية لها	3-2
56	تلخيص أهم أسباب التطوير التنظيمي	4-2
104	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية حسب متغير الجامعة	1-3
105	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	2-3
108	عدد الفقرات التي تمثل كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية	3-3
110	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة	4-3
111	نتائج معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ الفا) للأداة الكلية و متغيرات الدراسة	5-3
115	مستويات معاملات الارتباط	6-3
115	مستوى الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة ( مفتاح التصحيح الخماسي )	7-3
119	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة وفقاً لإجابات أفراد العينة	1-4
120	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لفقرات البعد الإستراتيجي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	2-4
122	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لفقرات البعد التنظيمي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	3-4
124	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لفقرات البعد الإبداعي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	4-4
126	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لفقرات بعد الانفتاح على البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	5-4

129	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف للتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة وفقاً للمتوسط الحسابي .	6-4
132	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين	7-4
132	معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين	8-4
135	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة .	9-4
136	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير الجامعة	10-4
138	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة	11-4
138	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير الجامعة.	12-4

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	المنظومة القيمية للمنظمة التعليمية حسب ما هو مشار اليها بالبحث	1-2
42	طريقة تشكيل الثقافة التنظيمية	2-2
101	نموذج الدراسة	1 - 3
103	توزيع افراد مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية	2 - 3
105	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	3 - 3
106	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية (النسبة المئوية)	4 - 3
156	ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب نظام التصنيف العالمي الشهير Webometrics للعام 2018	1-5

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
181	الإستبانة بصورتها النهائية	1
185	قائمة بأسماء المحكمين	2
186	توزيع العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المؤسسة، التصنيف الوظيفي، والنوع الإجتماعي	3
187	كتاب جامعة بيت لحم لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من جامعة بيت لحم	4
188	كتاب جامعة النجاح الوطنية لإثبات تواجد الباحثة في الجامعة لجمع البيانات	5
189	طريقة إحتساب حجم الطبقة الواحدة ( الجامعة ) من العينة	6
191	الأعداد والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية التي تقيس تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة ومستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة حسب متغير الجامعة	7

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

❖ ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر

الأكاديميين الإداريين؟

❖ ما مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين

الإداريين ؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وبين التطوير الأكاديمي في

الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم تصميم استبانة اشتملت

متغيرات الدراسة الرئيسية ، وقد وزعت على عينة عشوائية طبقية – والطبقة المستهدفة فيها الجامعة

– تتألف من ( 169 ) أكاديمياً إدارياً في الجامعات الفلسطينية العامة ، حيث بلغ عددهم الإجمالي

في المجتمع الكلي (327) أكاديمياً إدارياً ، فقد تم توزيع ( 169 ) استبانة ، استرجع منها ( 153 )

إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، بعد إدخالها على

برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي ( SPSS ) .

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات

الفلسطينية كان فوق المتوسط، ومستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية كان فوق

المتوسط أيضاً ، وهناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة ، وبين

التطوير الأكاديمي من جهة اخرى، في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ، وذلك

يعني أنه يوجد دور هام للثقافة التنظيمية في مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية بإختلاف الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة بوليتيكنيك فلسطين مقابل باقي الجامعات الفلسطينية، كما أنها أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية بإختلاف الجامعة ، وكانت الفروق لصالح جامعة النجاح مقابل باقي الجامعات الفلسطينية .

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات عديدة منها:

- ❖ منح جوائز سنوية للمؤسسات التي تميزت في أدائها وعطائها ومخرجاتها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي .
- ❖ إعداد مؤشرات موحدة لقياس التطوير الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات.
- ❖ تعزيز ثقافة الاختراع من خلال إنشاء نقابة للمخترعين الفلسطينيين .
- ❖ تعزيز أهم ملامح تدويل التعليم الجامعي في الجامعات الفلسطينية .
- ❖ العمل على تعميم الأهداف الإستراتيجية وتوضيحها إلى جميع العاملين في الجامعة .
- ❖ تبني نظام حوافز خاص بالعاملين المتحمسين للأفكار الجديدة والمبادرين لها .
- ❖ التنوع في قواعد البيانات المتاحة لسد الحاجة البحثية .
- ❖ تفعيل دور مراكز التعليم والتعلم أو ما يسمى " مركز التميز " .

## Abstract

This study aimed at recognizing the role of Organizational Culture in Academic Development at the Public Palestinian Universities in the West Bank , through the answering the following questions :

- ❖ From the academics administrators perspective what is the level of Organizational Culture in the Public Palestinian Universities?
- ❖ From the academics administrators perspective what is the level of Academic Development in the Public Palestinian Universities?
- ❖ From the academics administrators perspective is there a statistically significant relationship between the Organizational Culture and Academic Development in the Public Palestinian universities?

To answer the study questions, the Analytical Descriptive Method was adopted and a survey was designed , this survey included the study major variables, and was handed out to a stratified random sample , (whereas the cluster is universities) , formed of (169) academics administrators of public Palestinian universities. it is to be noted that the overall statistical population was (327), (169) questionnaires were distributed , only (153) collected surveys . Finally, data have been entered, processed, and statistically analyzed using the SPSS software .

The current study has concluded with multiple findings, the most important being that, The level of Organizational Culture was above the average , the level of Academic Development was above the average also , there is a strong Statistically significant relationship between Organizational Culture on one hand, and Academic Development in Public Palestinian universities on the other, this means that there is a significant role for Organizational Culture in the level of Academic Development in Public Palestinian universities , in addition to that the study findings showed that from the subjects

perceptions , there are statistically significant differences, depending on the university, in the level of Organizational Culture, these differences came in favour of A Palestine Polytechnic University as opposed to other universities . it was also demonstrated that from the subjects perceptions, there are statistically significant differences, depending on the university, in the level of Academic Development, these differences came in favour of Al Najah National University as opposed to other universities.

The study has concluded with several recommendations, most notably:

- ❖ Grant annual awards for institutions distinguished in their performance, giving, and findings from the Ministry of Higher Education.
- ❖ Prepare standardized indicators to measure the academic development in Higher Education Institutions ,including universities .
- ❖ Enhance the culture of creation through establishing a syndicate for Palestinian Inventors.
- ❖ Enhance significant aspects to internationalize university education in Palestinian universities.
- ❖ Circulate and clarify the strategic objectives for all employees at the university
- ❖ Adopt an incentive system for enthusiastic employees who have new ideas and initiatives.
- ❖ Diversify Databases available to meet the research needs .
- ❖ Activate learning and education centers, or what is so-called "The Excellence Centers".

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصادر الدراسة
- ❖ هيكلية الدراسة
- ❖ التعريفات الإجرائية

## 1-1 مقدمة الدراسة

يعد التعليم العالي أحد الركائز الأساسية التي يبني عليها نهوض الأمم وتقدمها، كما تعد مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) مصدراً أساسياً ومهماً؛ لتطوير المجتمع والإرتقاء به، وذلك من خلال تحقيق الهدف من وجودها، وهو تزويد الطلبة بمهارات تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية.

إن الجامعات تمثل مصنعاً لقيادات الأمة سياسياً واقتصادياً وثقافياً، حيث تساهم في قيادة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، إضافة إلى أنها تحافظ على هوية الأمة وثقافتها في ظل تأثير العولمة، وكذلك تواكب مستجدات العصر الواقعية في النهوض والتقدم، وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات التي تعمل في صناعة خدمة التعليم العالي، والتي تحمل على عاتقها عبئاً كبيراً في تعليم، وتطوير العنصر البشري وبناء رأس المال الفكري، وتزويد أفراد المجتمع بمهارات الإبداع والإبتكار، والقدرات العلمية، باعتبار ما تملكه من بنية أساسية معرفية قوية، وما لديها من قوى بشرية، وتخصصات علمية وأدبية، وما يتوفر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية تؤدي إلى رقي وتقدم المجتمع (العصيمي، 2007).

ونظراً لما يمثله هذا الدور الكبير للجامعات، كان لزاماً عليها تبني ثقافة تنظيمية، تساعدها في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، كون الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في صياغة إستراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات، فضلاً عن أن ثقافة المنظمة تعطي المنظمة تميزاً خاصاً بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضاً إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة (العريقي، 2009)

ومن جهة أخرى فقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام على إهتمام الكثيرين من فلاسفة وعلماء، أمثال سقراط وأرسطو إلا أن الثقافة التنظيمية أو ما يعرف بـقيم وشخصية المنظمة، لم تحظى بهذا الإهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، إذ بلغت فترة التسعينيات ذروة الإهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين وتناولوها من عدة جوانب وأبعاد بإعتبارها أحد العناصر الهامة لنجاح المنظمات المعاصرة ( الصرايرة ، 2003 ).

وإذا ما انتقلنا للمشهد الحاضر فواقعنا الحالي يشهد العديد من التحديات، والتي باتت تفرض على الجامعات إعادة توائمها من خلال البحث عن أهداف وصيغ تتناسب التعامل مع تلك التحديات، ويعد أبرز هذه التحديات العولمة ومانتج عنها من تأثيرات اقتصادية وحضارية ألزمت العديد من الدول المتقدمة إعادة النظر في سياسات التعليم الجامعي، وثورة المعرفة والمعلوماتية يعد تحدياً آخر أفرز ما يسمى اقتصاد المعرفة الذي يفرض على التعليم ضرورة إعادة النظر في أهدافه، ولعلّ ثورة الاتصالات لا تقل أهمية عن تلك التحديات، فلقد حولت ثورة الاتصالات العالم إلى قرية صغيرة، كان لها التأثير الأكبر على التعليم الجامعي، حيث جعلت بالإمكان تحويله من تعليم للنخبة إلى أن يصبح تعليماً للجميع، ومن أبرز التحديات أيضاً التنافسية التي شكلت تحدياً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، حيث فرضت التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى جودة خريجيه ، والذين عليهم التنافس في سوق العمل العالمي، ومن حيث مخرجاته البحثية والعلمية ( خضير والفريجات ، 2009 ) ، إن هذه التحديات سابقة الذكر والتي اتسمت بتسارع مضطرد في الظهور الجلي على المستوى الإقليمي والدولي والمحلي أيضاً، لم تبق مزيداً من الفرص للتوقف والانتظار، وإنما مواكبة هذا التطور .

إن التطوير والتجديد أمر ضروري إسلامياً، فالجمود والركود يناقض سنة الله في كونه، والإسلام دين العقل والتفكير، وأخذ الحكمة دون نظر إلى مصدرها أو قائلها، ومن ثم يجب علينا دائماً أن نفكر في كل قضاياها أو مشكلاتنا تفكيراً عملياً ناضجاً يراعي تطور الحياة، وما يفرضه من تغير وتجديد حتى لا يتحلف الركب، فمادام التعليم ضرورة ويحتل منزلة خاصة في مجال بناء الإنسان وإعداده الإعداد الصالح؛ لينهض برسالته في الحياه، فإن هذا التطوير ينبغي أن يكون من منطلق محدد وغاية واضحة حتى يكون تطويراً فاعلاً مؤثراً ومحققاً لما يراد له ( درويش، 2008 )، فالتطوير أيضاً يشتمل على تعديل العمليات والإجراءات؛ لتصبح أكثر نجاعة في بلوغ الهدف، وانطلاقاً من هذا المفهوم لا بد لنا من وضع ورسم محددات وأطر عامة ترسم حدود ما نستطيع عمله في عدة مراحل متلاحقة تكون واضحة المعالم والمنهج . ( بكار ، 2009 )

فالبحت إذاً في تطوير وتحديث التعليم الجامعي في عالم اليوم والذي يتميز بالمتغيرات السريعة، هو حاجة ملحة وله مبرراته وأهميته، وتشير الدراسات السابقة إلى أن طبيعة الجامعات ووظيفتها ودورها في المجتمع قد تغيرت مما تطلب إلى تغير جذري في الفلسفة والمضمون والإطار لمواجهة هذا التغيير، وأن لا يقف التطوير والتغيير عند نقطة معينة بل يجب الاستمرار فيه ضمن إطار مخطط له لمواجهة التحديات المستمرة . (خضير والفريجات، 2009)

تكاد تكون الجامعة هي المؤسسة الوحيدة التي كانت فكرتها عاملاً من عوامل صعوبة تطويرها وتوائمها مع مقتضيات التطوير والتجديد، وحدث هذا خلال مراحل تطورها وعلى مدار تاريخها، وإذا كنا بصدد طرح بعض التصورات عن التوجهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعي، فإنه يمكن القول بأنه يوجد العديد من الافكار حول عمليات التطوير، ولكن تتوقف فعالية هذه الافكار وجدوى الأخذ بها على الاقتناع بها، وخاصة اقتناع القائمين على هذا التعليم، وعلى وجه

الخصوص الأكاديميون منهم، فقد تتحول فكرة الجامعة في أذهان بعض الأكاديميين الى فكرة دوجماتيقية تحول دون إمكانية تطوير الجامعة من داخلها، فعادة ما تواجه محاولات التطوير مقاومة من جانب الاكاديميين نتيجة ايمانهم بأفكار معينة عن الجامعة، وعن طبيعة العمل الأكاديمي. ( خضير والفريجات ، 2009 ).

وليس بمعزل عن هذا كله الجامعات الفلسطينية فهي من اهم المؤسسات والمنظمات في المجتمع الفلسطيني، لانها تؤدي دوراً كبيراً في تحديد نوعية الخريج الفلسطيني القادر على العمل، ومواجهة التحديات المختلفة في السوق الفلسطينية بمختلف جوانبها، لذلك يجب على الجامعات ان تتبنى مفاهيم ادارية جديدة ومؤشرات عالمية، من شأنها ان تحقق الميزة التنافسية لها، لتستطيع البقاء، والتميز، والتنافس، في بيئة اعمال متطورة ومتغيرة نوعا ما، ومن اهمها تبني ثقافة داعمة ومسهلة للتطوير الاكاديمي بكافة أنواعه، بشكل يوائم التطورات التعليمية المتغيرة والانفجار المعرفي الهائل من خلال تطبيق سياسات وسلوكيات واجراءات وانظمة تضمن التطور المستمر والمواكب للعصر التعليمي الحديث لتخريج طلبة متمكنين متأثرين بقوة تعليمية فذه لا تتضب، ومن تقديم الخدمة التعليمية بافضل الاحتمالات الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق فقد تم التركيز على مخرجات ونتائج الجامعات الفلسطينية والى اي مدى تتبنى الجامعات الفلسطينية ثقافة داعمة ومسهلة لحدوث هذه النتائج ، لتحقيق جودة التعليم الجامعي- كأحد أدوات التطوير الأكاديمي (George Gordon, 2011) - ، وهي التركيز على النتائج والإنجازات ، والتركيز على المستفيد (الطالب) قبل وبعد التخرج، والقيادة ذات الرؤية الواضحة، وإدارة تعتمد على العمليات والحقائق، وتطوير العاملين وتمكينهم، والإستمرارية في الإبداع والتحسين

والإبتكار، وتطوير الشراكات، وخدمة المجتمع المحلي بتقديم الحلول المستمرة ، وعلى نوعية الكادر التعليمي، وحجم نشر الأبحاث المحكمة، والحصول على جوائز التميز في الأداء.

من هنا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء مستوى الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية ، ومستوى تبني سلوكيات تدعم تحقيق التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

إن تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، وإنما الوصول الى درجة عالية مقبولة من إتقان العمل وإرتفاع مستويات الاداء الى أعلى ما يمكن الطموح اليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول اليه، والامل الذي يطمحون في تحقيقه، وفي عصرنا هذا يمكن القول البقاء للأذكي .... للتميز ( طعيمة ، 2004)

من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير الأكاديمي المستمر، و تحقيق مستويات من التميز؛ لتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت من أجلها،حيث تسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز ، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها باستمرار إلى تطوير أهدافها وإستراتيجياتها، وتطوير خدماتها ومنتجاتها، واستخدام الأساليب والوسائل والطرائق الفاعلة.

إن الجامعات الفلسطينية ليست بمعزل عن هذا كله ، فهي تعتبر من الجامعات التي شهدت تقدماً ملموساً في الآونة الاخيرة نحو تحديث وتنويع أساليبها، وفي نوعية خدماتها، حيث تؤدي دوراً بارزاً في خدمة المجتمع ، إلا انها- كغيرها من جامعات العالم - تواجه تحديات عصر العولمة،

والانفجار المعرفي ، وتحديات حالية ، واخرى مستقبلية متوقعة تتضمن تحديات النمو السريع في المعرفة ، والثورة العلمية والتكنولوجية ، والتطور الهائل في نظم الاتصال ووسائله ، والتغير السريع في طبيعة المهن في سوق العمل ، الأمر الذي فرض على الجامعات إعادة البحث في السياسات، والإستراتيجيات، والتحفيز، والتطوير الإداري، والاهتمام بالموارد البشرية، وتطوير مقدرات هيئة التدريس وتحفيزهم ، وتبني مفاهيم إدارية جديدة، وتبني الثقافة التنظيمية الداعمة التي تشكل السلوك والنمط التعليمي الجامعي.

ومن جهة أخرى تغيرت طبيعة التعليم وسرعته تغيراً كبيراً وخاصة ونحن في عصر التكامل الدولي، والإنجازات الجديدة في مجال سعي البشرية وراء المعرفة، كما تعيش البشرية اليوم - عصر عالمية التفكير - وعالمية العلم والمعرفة وعالمية الأزمات والإنجازات، وعالمية الطموح والواجبات والحقوق، وعالمية القيم الإنسانية، الأمر الذي يتطلب توعية الشعوب بأننا نشترك في عالم واحد ومستقبل واحد، وعليه كيف نفكر عالمياً ونعمل محلياً ، وهذا يؤكد حاجة العالم الى المواطن العالمي، الذي يتحمل قدراً من المسؤولية تجاه المتغيرات والمشكلات العالمية. (العجمي ، 2007)

وطالما أن المعرفة عالمية، فإن متابعتها ونشرها يمكن إنجازه من خلال الجهود الجماعية للمجتمع الأكاديمي، لذلك دخلت الأبعاد الدولية في البحوث والدراسات ومؤسسات التعليم العالي والجامعي.

وحسب ما أشار المجلس الإقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار "بكدار"، فإن التعليم العالي الفلسطيني، وعلى الرغم من الظروف الخاصة التي أحاطت به، من حيث نشأته في ظروف احتلال وعانى أوضاعاً مالية وإدارية وأكاديمية خاصة قد تختلف عن العديد من الدول المستقلة، إلا

أنه في المجمل ليس بعيدا عن التوجهات التي تحدث في أنحاء العالم كافة، وهو يعيش أيضا ضمن المشكلات التي تواجه جامعات عديدة . ( بكار ، 2009 )

وترى الباحثة أن هذه التحديات والتداعيات العالمية فرضت على الجامعات إتباع استراتيجيات التغيير المناسبة بما فيها التطوير الأكاديمي بأنواعه كافة، حيث يتمتع نهج التطوير الأكاديمي - كمنهج تطبيقي - بانعكاسات ايجابية على اداء اعضاء هيئة التدريس والطلبة بالجامعات الفلسطينية، ويعد مصدراً للميزة التنافسية ، ويؤدي الأخذ به إلى التحسين والتميز وصولاً الى رؤية الجامعة المنشودة، وإلى مواكبة تطورات العصر .

ومن هذا المنطلق، فقد تناولت الدراسة تقصي بعض المؤشرات التي تطمح وتسعى الجامعات محلياً الى ضرورة تواجدها، والعمل على تنميتها؛ من اجل تعزيز نمو العملية الأكاديمية وتحسين أدائها، فالى أي مدى يساهم مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات العامة في إحداث التطوير الأكاديمي.

وعلى هذا فإن مشكلة الدراسة ، تكمن في السؤال الرئيس التالي :

" ما دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين ؟ "

### 3-1 اسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس السابق ذكره، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية؟

وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة الفرعية التالية :

أ. ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟

ب. ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

ج. ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية؟

د. ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية ( Stakeholders )؟

2. ما مستوى التطوير الأكاديمي الحالي في الجامعات الفلسطينية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات

الفلسطينية؟

وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

أ. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد الاستراتيجي ، وبين التطوير الأكاديمي في

الجامعات الفلسطينية ؟

ب. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي ، وبين التطوير الأكاديمي في

الجامعات الفلسطينية؟

ج. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي، وبين التطوير الأكاديمي في

الجامعات الفلسطينية؟

د. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders) وبين، التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الاكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟

#### 4-1 أهمية الدراسة

##### 1-4-1 الأهمية العلمية

1. أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة حيث يعكس شخصية المنظمة في درجة تطورها، وانفتاحها على التغيرات في الساحة العلمية والعالمية بعد ان أصبح كل شيء قائماً في الجامعات على المنافسة والتحسين والتميز.

2. ندرة الدراسات العلمية - في حدود إطلاع الباحثة - التي بحثت في:

- مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة المطروحة للجامعات الفلسطينية.
- مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية.

وبالتالي رقد للمكتبتين العربية والفلسطينية بدراسة قد تكون الاولى من نوعها تحاكي الثقافة التنظيمية ودورها في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة .

3. قياس الثقافة التنظيمية امر في غاية الصعوبة والحساسية ويحتاج الدقة، لذلك فإن هذه الدراسة قامت بقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد شاملة تشكل فلسفة المؤسسة التعليمية اللازمة من وجهة نظر الباحثة وهي ( البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الابداعي، بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders).

#### 1-4-2 الأهمية للمجتمع قيد الدراسة

4. تساهم هذه الدراسة في توجيه جهود بعض اعضاء هيئة التدريس إلى البحث وإخراج الدراسات التي توفر المعلومات للدوائر المعنية بهذه المعلومات في الجامعة.

5. تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في المستويات العليا بالجامعة في اتخاذ إجراءات لزيادة تحسين مكونات النظام الأكاديمي وإجادته بعد الاطلاع على مستوى التطوير الأكاديمي فيها، وواقع الثقافة التنظيمية من خلال اربعة أبعاد رئيسة تشكل القيم والفلسفة التعليمية في الجامعات، ومن معرفة مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعة.

6. تقديم مقترحات لعناوين بحثية مشتقة من هذه الدراسة لسعة محاورها وأبعادها، واهمية مواصلة الجهود البحثية وخصوصاً في دائرة التخطيط والتطوير من جهة ودائرة ضمان الجودة من جهة أخرى في الجامعات للحصول على المعلومات الدقيقة التي تساهم في صنع القرار أولاً بأول.

#### 1-4-3 الأهمية للمجتمع الفلسطيني

7. تعد الجامعات الفلسطينية العامة من كبرى الجامعات الفلسطينية، لذا فإن تبني ثقافة التطوير الأكاديمي ستنعكس إيجاباً على نوعية الخريج الفلسطيني المؤمل عليه في المستقبل، وما بناء المجتمع إلا بأفراده وكوادره.

#### 1-4-4 الأهمية للباحثة

8. إثراء خبرة ومهارات الباحثة في البحث بمواضيع ضمن اهتماماتها الشخصية ، هو بمثابة تجربة فريدة من نوعها للباحثة تطمح فيها بالنمو والتطور ومواصلة التحري وتخصيص موضوع التطوير الأكاديمي للدراسة والبحث في السنين القادمة ونيل الدرجات العلمية الأعلى.

#### 1-5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية.

• معرفة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الابعاد التالية :

أ. البعد الإستراتيجي

ب. البعد التنظيمي

ج. البعد الإبداعي

د. بعد الانفتاح على البيئة الخارجية ( Stakeholders )

2. معرفة مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية .

3. معرفة مدى توافر علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في

الجامعات الفلسطينية، وبالتالي معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي للجامعات

الفلسطينية العامة.

4. التعرف على الفروق (إن وجدت) بين الإداريين الأكاديميين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

5. التعرف على الفروق (إن وجدت) بين الأكاديميين الإداريين لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة

8. معرفة مدى تعزيز الجامعات الفلسطينية لعلاقتها بالمجتمع المحلي وغير المحلي من خلال قياس بعد الانفتاح على البيئة الخارجية Stakeholders.

9. اثاره تفكير الباحثين حول الموضوع ، لتوجيه المزيد من الجهود العلمية نحو بلورة إطار علمي مقبول وملائم لقياس التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية وغيرها، يعتمد على الفكر الإداري والمبادئ الإدارية أساساً له .

#### 1-6 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة : (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders)

**المتغير التابع:** التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة.

#### 1-7 حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية :اقتصرت هذه الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders )، وبيان دور هذه الأبعاد في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية من جهة والتطوير الأكاديمي من جهة

أخرى من خلال وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة. واقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة الارتباطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية؛ لتحديد دورها في التطوير الأكاديمي، ولم تتطرق الى دراسة الأثر بين المتغيرين.

2- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية وهي:

(جامعة الخليل، وجامعة بوليتيكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية).

3- الحدود البشرية: جميع الأكاديميين الإداريين، من حملة الماجستير أو الدكتوراة، العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

4- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول والثاني للعامين 2016-2018

### 1-8 مصادر جمع المعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية:

المصادر الثانوية : من خلال الدراسات ذات الصلة غير المباشرة بالموضوع شملت رسائل الدكتوراة والماجستير، والاوراق العلمية ، والكتب ، والمراجع ، ومقالات علمية ، ومجلات محكمة، وعلى ما هو منشور على شبكة الإنترنت، وقد قامت الباحثة بزيارة بعض المكتبات الفلسطينية، و الاطلاع على قواعد البيانات المتوفرة فيها، وتم الحصول على البيانات ايضاً من موقع وزارة التربية والتعليم ومن المواقع الإلكترونية لكل جامعة من الجامعات الفلسطينية العامة موضع الدراسة.

المصادر الأولية: تم الحصول على المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت؛ لتحقيق هذا الغرض مشتملة بعض فقراتها على نتائج بحوث سابقة.

## 9-1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول كالاتي:

- **الفصل الاول:** يحتوي على الاطار العام للدراسة، ويتضمن: المقدمة، والمشكلة، والاسئلة، والاهمية، والأهداف، والمتغيرات ، والحدود ، ومصادر جمع المعلومات، وهيكلية الدراسة، والتعريفات الاجرائية .
- **الفصل الثاني:** يحتوي على الاطار النظري للدراسة الحالية، والدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث:** يحتوي على منهجية الدراسة المتضمنة نموذج الدراسة من: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، ومحددات الدراسة.
- **الفصل الرابع:** عرض نتائج الدراسة.
- **الفصل الخامس:** عرض ملخص النتائج، ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات ومقترحات لأبحاث مستقبلية.

## 10-1 التعريفات الإجرائية

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها

مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة. ( أبو بكر، 2006)

▪ وعرفها Jones أيضاً مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وكذلك مع الناس خارج المنظمة. ( Jones ، 2007)

▪ وصف الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات ( التعريف الإجرائي ):

هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك العاملين في الجامعة؛ وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك بها أعضاء الجامعة، من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وتنشأ متأثرة من القيم والمعتقدات التي يتبناها القادة والمسؤولون في الجامعة، وتعبّر عن الطريقة التي يتم بها توحيد وتنظيم جهود العاملين للوصول للفاعلية، وما تتبناه من انماط سلوكية تشجع فيها الإبداع، في ظل تكيفها مع التغيرات للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

▪ البعد الإستراتيجي: هو ما يشتمل عليه النظر للمستقبل مع تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية للتطوير المستمر في الرؤية والرسالة والسياسات والأهداف الجامعية بما يفي تحقيق متطلبات التطوير الأكاديمي.

▪ البعد التنظيمي: يشمل العملية التي يتم بموجبها ترتيب جهود العاملين وتوحيدها في مختلف الدوائر والاقسام بطريقة تقود إلى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

▪ **البعد الإبداعي** : يشمل الدور الذي تؤديه إدارة الجامعة في تبني الأفكار الجديدة تطوير المعرفة والحرية بالتعبير وتناقل الخبرات ودرجة المخاطرة بظل بيئة تعليمية منافسة؛ لتكون الأسبق نحو الابتكار والريادة.

▪ **بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders)**: يشمل الدور الذي تؤديه إدارة الجامعة في التشبيك والتواصل مع عدة أطراف انسجاماً منها مع البيئة الخارجية في تحقيق مصالح مشتركة، ومتبادلة للبقاء كمنافس قوي في البيئة التعليمية.

▪ **أصحاب المصالح (Stakeholders) ( التعريف الإجرائي )**: هم الفئات الخارجية التي تتعامل مع الجامعة بشكل مباشر من اجل تبادل المعلومات والمصالح والخبرات الأكاديمية.

▪ **التطوير**: التغيير الكيفي المقصود والمنظم في بنية النظام ومكوناته ، بهدف تحسين كفاءته وزيادة فعاليته. (Shipman,et.al,1997.p78)، وقد اعتمدت الباحثة هذا التعريف تعريفاً إجرائياً في هذا البحث.

▪ **وعرف التطوير إجرائياً في هذه الدراسة**: التغيير الكيفي والمنظم في بنية النظام الاكاديمي، بهدف تحسين كفاءته وزيادة فعاليته.

▪ **التطوير الأكاديمي وقد عرفته الدراسة إجرائياً**: هو عملية إبداعية تهدف إلى إحداث تغيير في مكونات النظام التعليمي ، والتي تقودها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة من أجل الوصول لأعلى درجات التميز في المخرجات التعليمية وبالشكل الذي يلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم .

■ **الجامعة** : تعرف الجامعة حسب ما ورد في القانون الفلسطيني رقم (11) في بند رقم (10) بأنها "المؤسسة التي تضم كلاً منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم أو الماجستير أو الدكتوراه ، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" ( قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي، 1998) .

■ ويقصد منها في الدراسة الحالية الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية حسب ماورد في الدليل الإحصائي السنوي (2015 \ 2016) وهي جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتيكنيك فلسطين ( وزارة التعليم العالي، 2016 )

■ **الأكاديمي الإداري**: عرفته الدراسة إجرائياً أنه كل من يعمل بمهنة التدريس الجامعي ويشغل منصباً إدارياً في الجامعات الفلسطينية العامة، والحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه، ويعد من ذوي الرتب الأكاديمية (استاذ، أو استاذ مشارك، أو استاذ مساعد، أو محاضر، أو مدرس).

■ **الإدارة الجامعية**: عرفتها الدراسة إجرائياً هي جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية ( رئيس الجامعة ونوابه - عمداء الكليات - رؤساء الأقسام )؛ لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ المبحث الأول : الإطار النظري

❖ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## 1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

### 1-1-2 المقدمة

نظراً لما تقتضيه طبيعة الفصل فقد تم التطرق الى الإطار النظري، لما فيه من تأصيل مفاهيمي للمصطلحات، ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ، فقد تم تقسيم المبحث الأول إلى جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: المواضيع المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

الجزء الثاني : المواضيع المتعلقة بالتطوير الأكاديمي.

### 2-1-2 الثقافة التنظيمية

#### 1-2-1-2 التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week ، وأدرجت مجلة fortune ركناً خاصاً تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal ، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. ( بروش وقاسمي ، 2005،

في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (البريدي، 2004 )

ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة

والاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) theory z culture . ومن أهم الأمور التي تقوم عليها نظرية (Z) : هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات، في مختلف المستويات التنظيمية، حيث ظهرت هذه الثقافة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير إلى تطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة .

وهناك العديد من النظريات الأخرى منها:

(نظرية روح الثقافة) التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص، حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة، وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة.

و(نظرية التفاعل مع الحياة) وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى (نظرية سجية الثقافة) حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية.(عبدالله، 2002)

ومما تجدر الإشارة إليه أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (البريدي، 2004)

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم الإدارة والتنظيم أن لكل مؤسسة الاطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات، ففي الماضي كان

الفرد يعمل طوال حياته في مؤسسة واحدة ، أما في الوقت الحالي فالفرد ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، وقد يشتغل بنظام آخر - كالتعاقد مع مؤسسة اخرى ، قد تكون في مجال مخالف تماماً، وهو ما يتطلب تأقلاً مع الانماط الإدارية الجديدة ، وتفهماً لطبيعة اللوائح والأنظمة. ( بوحنية، 2003 )

## 2-2-1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة ، وتتنوع الاساليب التي تعاطى معها الباحثون المهتمون في هذا المجال، واختلفت المداخل التي تناولت مفهومها، فقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية. (النعمي، 1998)

ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل ، وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية ، مثل القيم والنماذج الاجتماعية ، والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، 1992).

لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات عددٌ كبيرٌ من التعريفات ، فمنهم من عكس في تعريفها العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بوظائفها ، ومنهم من عرفها بتأثير مكوناتها على السلوك، كلٌ حسب المنظور الخاص، أو حسب أغراض دراستهم والبيئة التي تم فيها دراسة الثقافة التنظيمية، إذ لكل بيئة تنظيمية ثقافة تميزها عن غيرها ، وتبرز من خلالها.

وفيما يلي الجدول ( 1-2 ) يبين عرضاً لأبرز التعريفات التي تكونت لدى الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

**جدول (1-2) : أبرز تعريفات الباحثين والمهتمين للثقافة التنظيمية**

التعريف : الثقافة التنظيمية	الباحث / المؤلف
مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم ، وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد ، وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة	( أبو بكر، 2006 )
مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ، وكذلك مع الناس خارج المنظمة.	( Jones ، 2007 )
هي النموذج المفترض الذي يعطي المجموعة تطوير وتنمية كيفية اكتشاف ومواجهة مشاكل العوامل الداخلية والخارجية .	( Griffi & Moorhead, 1989 )
مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين العاملين في المنظمة ، وتحكم تصرفاتهم، وتؤثر على أداء العاملين، وبالتالي تؤثر على الأداء الفعال للمنظمة.	( شبير ، 2007 )
نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.	( علي ، 2005 )
مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية ، لأداء العاملين في المنظمات، وفق أسس الفاعلية والكفاءة ، كعناصر تدعم الأداء الجيد.	( المربع ، 2008 )
النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة .	Mcshane & Von Glinow, ( 2005 )
هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم.	( هيجان ، 1992 )

نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها ، لكنها تعد قيمة ، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.

(Schein,2004)

#### المصدر من إعداد الباحثة

ذكر العميان إنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف الأفراد وتصرفاتهم وسلوكهم في المنظمات .(العميان، 2002)

تتفق الباحثة مع هذا الرأي وتصف القيم إنها هي لب الثقافة التنظيمية ومحورها الذي يدور حول تشكيل السلوك التنظيمي، فمجموعة الافتراضات المسبقة لتشكيل السلوك تندرج تحت القيم التي تعمل المؤسسة على ترسيخها بين العاملين، لتشكل بذلك المنظومة المتكاملة، ويلاحظ من التعريفات أيضاً التركيز على علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أو ما أسماه Schein التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، أي لا يتم تشكيل الثقافة أو التعبير عنها بمعزل عن العلاقات الخارجية للمنظمة وما ينشأ عنها، وفي تعريف ابو بكر تطرق إلى ممارسات الإدارة العليا وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة، وهو ما يعد المحرك الاساس، لتشكيل الثقافة التنظيمية وصياغتها، فالمؤسسين ومن هم في المناصب الادارية العليا لهم الدور الرئيس في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويلاحظ في بعض التعريفات ايضاً تطرق الباحثين إلى مبدأ الفاعلية، وما ترمي له المؤسسة من تحسين أدائها من خلال تحقيق اهدافها بفاعلية وهو المحور الاساسي الذي تقوم عليه الترتيبات الإدارية في أي تنظيم للاستخدام الأمثل للموارد بأقل وقت وجهد، وبناءً على ما سبق ترى الباحثة ان كل هذه العناصر لابد من توافرها في تعريف الثقافة التنظيمية .

فتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية بناءً على ما سبق ، و أبعاد الدراسة والمجتمع الذي أجريت فيه الدراسة - الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية - ، هو ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك العاملين في الجامعة ، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك بها أعضاء الجامعة ، من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وتنشأ متأثرة من القيم والمعتقدات التي يتبناها القادة والمسؤولون في الجامعة ، وتعبر عن الطريقة التي يتم بها توحيد وتنظيم جهود العاملين للوصول للفاعلية، وما تتبناه من انماط سلوكية تشجع فيها الابداع، في ظل تكيفها مع التغيرات للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

### 2-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية

ترى الباحثة أن للثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تكوين المنظمة وتشكيلها، والصورة التي تظهر بها المنظمة للمتعاملين معها، سواء موظفيها او ممن يتعاملون معها بالخارج ، فهي الاطار المنظم التي تتم من خلاله انماط السلوك المختلفة ، وما يترتب عليه من محددات لنجاح المؤسسة او فشلها . وفيما يلي عرضاً لأهم آراء الباحثين والأكاديمين التي تبين أهميتها:

1. أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل ، لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين ، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. (عبد اللطيف وجودة، 2010)
2. تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك، الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها. (الشلوي،

(2005)

3. تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا، والتضامن والتعاون والانتماء، وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية ، وتؤثر في سلوك الأفراد وادائهم ، وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة. (الشوي، 2005)

4. تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره بشكل ملائم وفعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد القيم وتطويرها والإتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة ، التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي. (عكاشة ، 2008)

5. تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها، لتحقيق أهدافهم ، والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان، والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً. (2007 ،

(Williams & Francescutti)

## 2-1-2-4 عناصر الثقافة التنظيمية

تتعدد التصنيفات للعناصر المكونة للثقافة التنظيمية ، لأنها نظام معقد يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وفيما يلي عرض لأبرز العناصر المكونة للثقافة التنظيمية.

## 1-2 - 1-4-2 القيم

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وتشير القيم إلى المعتقدات والأفكار السائدة بخصوص طبيعة الأهداف التي ينبغي أن يركز عليها أعضاء مجتمع ما على تحقيقها، وأنماط السلوك المسموح باتباعها للوصول إلى تلك الأهداف. ( أبو قحف وآخرون ، 2010 )

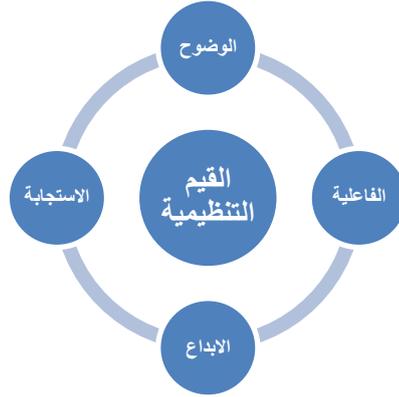
فالقيم تمثل معياراً للسلوك، ولها قدرة في التأثير على الاتجاهات في ترسيخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها، بحيث يعطيها الفرد أهمية كبيرة في حياته، ويلتزم بمضامينها، والقيم التنظيمية تعني المبادئ الثابتة التي تقود المنظمة وتوجهها، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تتكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيساهم في منح المنظمة قوة كبيرة. (الغالبى ، 2009 )

هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها، وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة. (العميان ، 2005)

وتم التركيز على عدة قيم في هذا البحث ترى الباحثة أنها تشكل المنظومة القيمية للمنظمة التعليمية التي من شأنها أن تدعم التطوير الأكاديمي وتدفع مساره إلى الأمام، أما عن قياسها

فتم من خلال الأبعاد السابقة الذكر ، وأعطى البعد الإستراتيجي مسمى قيمة الوضوح ، والبعد التنظيمي مسمى قيمة الفاعلية ، والبعد الإبداعي مسمى قيمة الإبداع ، وأخيراً بعد الانفتاح على البيئة الخارجية مسمى قيمة الاستجابة.

الشكل ( 1-2 ) : المنظمة القيمية للمنظمة التعليمية حسب ما هو مشار إليها في البحث



المصدر من تصميم الباحثة اعتماداً على القيم الرئيسة المعتمدة بالبحث

## 1-2 - 1-1-4-2 اهمية القيم التنظيمية

تعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية، فهي قوة محرّكة ومنظمة للسلوك ، بحيث يلجأ إليها الفرد في تقييمه للمواقف، وتبرز أهميتها في ما يلي:

1. تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
2. تحدد وتعين نوع الأعمال التي يجب أن تكون في المنظمة ، او لا تكون فيها.
3. ترسم توقعات المنظمة، وتوصلها للآخرين.
4. تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات ذات الكفاءة في العمل.
5. تحدد أولويات العمل الاساسية.

والتحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب بل في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم ، ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الآتية :الأفراد : أي بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والزبائن، والعمليات : أي بمعنى طريقة إدارة المنظمة ، واتخاذ القرارات ، وتقديم المنتجات والخدمات ، والأداء أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها. (الغالبى ، 2010 )

## 2-1-2 -1-4-2 -2 القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

سيتم الحديث في هذا البند عن ما توصلت إليه دراسة الباحثان (Francis & Wadekok, 1995) ، التي تم فيها ذلك 16 قيمة، يرى الباحثان أنها تشكل المنظومة القيمية لأية مؤسسة، والتي ترجمت من قبل هيجان، وفيما يلي عرض لأهم هذه القيم :

### 1- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

## 2- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة - كقيمة - خياراً صعباً، إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات ، واستخدام المعايير الموضوعية، ونقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة ، وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح ، واستكشاف دوافع المرشح.

## 3- المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة ، وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم ، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين ، وإبراز الإمكانيات المناسبة ، وتشكيل السلوك ، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 4- الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي ، وجمع البيانات الصحيحة وتنظيمها، والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

## 5 - الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن

تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية ، والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

#### 6 - العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملةً واحدةً ، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

#### 7 - فرق العمل:

تتجزز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة ( قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية إلى جنب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل، وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم، ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

## 8- القانون والنظام:

تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها ، من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبني نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة. إن التسليم بالفكرة التي تقول: أن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل ان يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح. (Francis & Wadekok, 1995)

## 2-1-2 - الفلسفة

هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء، وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية. ( المرسي، 2006 )

## 2-1-2 - المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن أمثلة تلك المعتقدات: المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية. (الصيرفي، 2005)

## 1-2-4-4-2 التوقعات التنظيمية

يقصد منها ما يتوقعه الفرد من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمله الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين. (عكاشة ، 2008)

## 1-2-5-4-2 الاعراف التنظيمية

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك : التزام المنظمة، بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (الزهراني، 2007 )

## 1-2-5-2-1 وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف المختلفة للمنظمة ، وهي كما يلي:

- الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية الى إستمرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدراً للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

▪ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة ، وتؤثر كذلك في عملية

رؤية المنظمة ورسالتها. ( ديربي، 2011 )

وقد أشار إليها روبينز إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة، هي :

- تعطي تميزاً للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
- تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، وهي المنظمة فحسب.

▪ تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في

المنظمة (Robbins, 1995).

## 2-1-2-6 أبعاد قياس الثقافة التنظيمية

ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب النظري للثقافة التنظيمية تبين أنه ، لا يوجد نموذج ذو أبعاد محددة يصلح لكل المنظمات ، لذا نجد في الادب النظري والدراسات السابقة نماذج متعددة لقياس الثقافة التنظيمية ، وما يناسب منظمة لا يناسب أخرى ، فتختلف أبعاد القياس ربما لحسب نوع المنظمة او خصوصيتها أو حجمها او نوع نشاطها الشائع فيها ، أو ذلك كله .

و يمكن عرض اهم النماذج التي استخدمت في قياس الثقافة التنظيمية:

## 2-1-2-6-1 نموذج Ouchi

أشار ( Moorhead & Griffin, 1995 ) إلى ما توصل اليه (Ouchi) أحد المهتمين في

مجال الثقافة التنظيمية ، حيث قام بدراسة ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية وتحليلها ، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار للأبعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمات، وتشمل:

## 1 - الالتزام إتجاه العاملين Commitment to employees :

الأسلوب / الطريقة المتبعة في الشركات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة ، أما في الشركات الأمريكية التقليدية فهو التوظيف قصير المدى، بينما في النمط (Z) الذي يقصد منه الشركات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية ، فهو التوظيف لفترة طويلة المدى.

## 2- تقييم العاملين Evaluation:

بطيء ونوعي في الشركات اليابانية، وهو كذلك في نموذج (Z)، لكنه سريع وكمي في الشركات الأمريكية التقليدية.

## 3-المسار الوظيفي Career – Path:

ويقصد منه مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة، ويكون واسعاً في المنظمات

اليابانية، وضيئاً في المنظمات الأمريكية التقليدية، ووسطاً/معتدلاً في نموذج (Z).

## 4-الرقابة Control:

ضمنية وغير رسمية في المنظمات اليابانية، وهو كذلك في نموذج (Z) وواضحة ورسمية في المنظمات الأمريكية التقليدية.

## 5- صناعة القرار Decision – Making:

جماعية وتوافقية في النمط الياباني ، ونموذج (Z) ، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.

## 6-المسؤولية Responsibility:

جماعية في النمط الياباني، وفردية في كل من النمطين الأمريكي التقليدي، و نموذج (Z) .

## 7-الاهتمام بالأفراد /بالناس Concern for People:

اهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحوٍ كبير في النمط الياباني ، وفي نموذج (Z)، واهتمام عالٍ بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

## 2-1-2-6-2 Daft نموذج

وضع (Daft , 2005) نموذجه القائم على أربعة أبعاد، هي:

1- الثقافة التكيفية Adaptability :

هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة في التعامل مع المؤثرات البيئية ، وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.

2- ثقافة الإنجاز Achievement :

هي ثقافة موجهة بالنتائج ، وبتثمين المنافسة والمبادرة الشخصية والإنجاز.

3 - ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين Involvement :

هي الثقافة التي تعطي قيمةً كبيرةً تجاه إشباع حاجات العاملين، وتقييم التعاون والمساواة.

4- ثقافة الاتساق /القوام Consistency :

هي الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال.

## 2-1-2-6-3 Hofstede & others نموذج

أشار (Robbins, 1995) إلى الأبعاد الأولية لثقافة المنظمة ، التي توصل إليها

Hofstede وزملاؤه في دراسة بعنوان " قياس الثقافة التنظيمية " ، وهذه الأبعاد تشمل:

1- هوية أعضاء المنظمة ، ويقصد منها درجة اندماج العاملين مع المنظمة ككل، وليس فقط

مع الوظيفية التي يمارسونها Member Identity

2- التركيز على الجماعة Group emphasis

3- التركيز على الانسان people focus

4- العمل التكاملي والتعاوني في إطار وحدات المنظمة Unit integration

5- الرقابة Control

6- درجة السماح للعاملين بأن يكونوا مبتكرين ، وبأخذوا بالمخاطرة Risk tolerance

7- درجة توزيع المكافآت للعاملين علي أساس الأداء ، وليس الأقدمية أو المحاباة Reward

Criteria

8 - درجة السماح للعاملين بممارسة النقد والصراع Conflict tolerance

9- التوجه بالمرجات /النتائج أو العمليات Means- ends Orientation

10- درجة مراقبة المنظمة واستجابتها للتغيرات في البيئة الخارجية open- system focus

## 2-1-2-6-4 نموذج Mcshane & GLinow

يقوم هذا النموذج على تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد ( Mcshane & 2005

,GLinow):

### 1-ثقافة الرقابة Control Culture:

هي الثقافة التي تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة، و تعطي قيمة للدور الخاص

الذي يقوم به قدامى المديرين في المنظمة وكبارهم .

### 2-ثقافة العلاقات Relationship Culture:

هي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وتركز على

الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة داخل التنظيم.

### 3-ثقافة الأداء Performance Culture:

هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.

### 4-ثقافة الاستجابة Responsive Culture:

تعطي هذه الثقافة أهميةً كبيرةً للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية ، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من وجود فرص جديدة.

### 2-1-2-5 أبعاد (Chatman&Jehn,1994) (Reilly,et.al., 1991)

اقتُرحت العديد من الأبحاث إعتقاد سبعة أبعاد رئيسة تصف الثقافة التنظيمية ، وتتفاوت الثقافة التنظيمية بين هذه الأبعاد من ضعيفة إلى قوية ، حيث قامت الباحثة بترجمة هذه الأبعاد نقلاً عن (Robbins,et.al.,2011) على النحو التالي:

- **الإبداع والمخاطرة Inovation and Risk Taking** : مدى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد بالإضافة للمخاطرة .
- **التركيز على التفاصيل Attention to Detail** : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين الانتباه للتفاصيل مهما كانت دقيقة أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.
- **التركيز على النتائج Outcome Oreintation** : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات فقط ، وليس الآليات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- **التوجه نحو الناس People Oreintation** : أي مدى اهتمام الإدارة بالأثر الذي تتركه الإدارة على الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق Team Oreintation** : وهي تعني مدى توجه الإدارة نحو تنمية روح الفريق ومحاولة إلغاء الفردية ليعمل الجميع بروح الفريق الواحد.

• **العوانية Aggressivness** : هي التي تحدد درجة عدوانية الأفراد وتتألفهم ، وليس سهولة وودية التعامل معهم.

• **الثبات Stability** : وهو سعي المنظمة نحو المحافظة على الحالة الراهنة ، ولا تسعى نحو النمو أو التغيير.

## 2-1-2-6 أبعاد الزهراني

قاس الزهراني الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة وهي البعد التنظيمي ، والبعد الإداري القيادي ، و البعد الإنساني فقد عرف هذه الأبعاد على النحو التالي :

**البعد التنظيمي** : هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك العاملين وآرائهم في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك العاملين ومشاعرهم وآرائهم ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

**البعد الإداري القيادي** : هو كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري . وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.

**البعد الانساني** : هو أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة في التأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد

كمكون ثقافي ومؤشر إنساني. (الزهراني ، 2007 )

و من الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت

لآخر، أما اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية ،

حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما والخصائص التنظيمية

لبقية المنظمات، فمن الممكن مثلاً أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز

في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافاً بيناً بين المنظمات بعضها بعضاً. (زايد، 2006 )

وفي هذه الدراسة تمت الاستفادة من فكرة الابعاد لبعض الباحثين، حيث تمّ تطوير تعريف الأبعاد، والإضافة عليها ، بما يخدم اغرض الدراسة ، ويتناسب مع مجتمع الدراسة الحالي .

## 2-1-2-7 طرق تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المصدر الأساس للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة Founders ، وما تبثق عنه فلسفتهم في تكوين المؤسسة ، فللمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة ، وهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة ، والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة . (العطية ، 2003 )

و بعدما تتشكل ثقافة المنظمة ، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها ، فقد اشار القريوتي إلى ثلاثة طرق ، وهي الطرق الرسمية لترسيخ الثقافة، وهي:

## 2-1-2-7-1 الطرق الرسمية

### أولاً: الية اختيار الموظفين Selection Criteria

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وعن طريق عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والتي تعتذر عن تعيينهم اذا لم تكن خلفياتهم متفقة مع أهدافهم المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح بين ثلاثة شهور إلى سنتين، و هذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة ، كما يعطي الموظف فرصة للتعرف على

مدى التوافق بين توقعاته، وبين الواقع العملي ، وتعد طبيعة القيم الثقافية السائدة جزءاً منه، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن كل طرف يسعى لاختيار طريق مناسب له، وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة، عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة. (القريوتي، 2000)

### ثانياً: ممارسات الإدارة العليا Top Manegment Practices

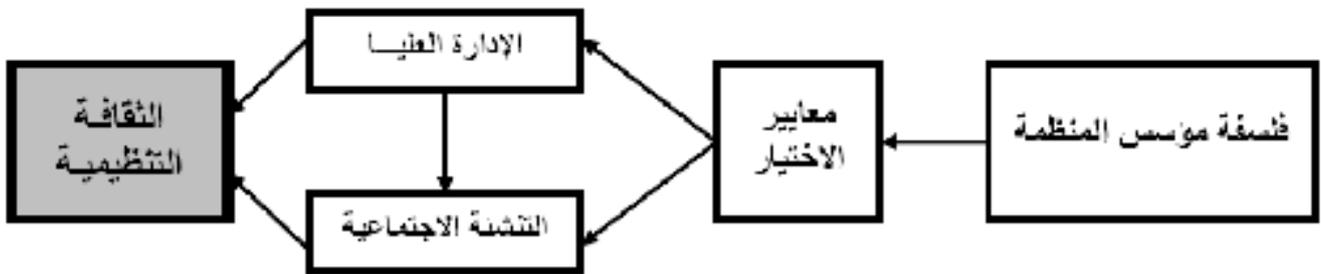
إن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وبشكل ذلك مؤشراً واضحاً للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة من الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا تتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس ، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يتصفون بأنهم تقليديون، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح ، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة خلافاً لما هو موجود في الواقع الفعلي، فإن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود . (القريوتي ، 2000 )

### ثالثاً: المخالطة الاجتماعية (التطبيع) Socialization

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية Orientation Programs حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة ، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوفهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل، وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة . (القيوتي، 2000)

فمثلاً في شركة سانويو، يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي مكثف لمدة خمسة أشهر، حيث يأكل وينام المتدربون مع بعضهم البعض في مساكن الشركة، ويقضون إجازاتهم في المنتجعات المملوكة للشركة، حيث يتعلمون طريقة سانويو في فعل كل الأشياء من أسلوب الحديث مع الرؤساء إلى الأسلوب المناسب في الإحساس والملبس ، وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد ، الخريجين حديثاً من المدارس وتحويلهم إلى أبطال للشركة. (العطية، 2003)

#### الشكل ( 2-2 ) : طريقة تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر نقلاً عن (العطية ، 2003: 388)

## 2-1-2-7 - 2 الطرق غير رسمية

❖ تتعزز الثقافة التنظيمية ، وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالقصص والطقوس والرموز والشعائر والاساطير والرموز واللغة التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها ونقلها للعاملين .(القيوتي،2000 ) ، وفيما يلي عرض لاهمها:

### Stories القصص ☒

هي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

### Rituals الطقوس ☒

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي ، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين، ومثل إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية ، وزيارة الزملاء، ومشاركتهم في المناسبات الخاصة ، وعقد اللقاءات غير الرسمية ، وتنظيم الرحلات الاجتماعية.

### Rites الشعائر ☒

مجموعة من الأنشطة التي يتم تخطيطها مقدماً بحيث تجمع بعض التعبيرات الحضارية في موقف واحد والذي عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة مثل افتتاح فرع جديد للمنظمة، أو إعادة تجديد بعض الفروع، أو انتقال المنظمة من مجال لآخر، أو التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول.

## ☒ Myths الأساطير

الأسطورة أو الخرافة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و مقبولاً لحدث معين قد يبدو بخلاف ذلك محيراً أو غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي.

## ☒ Symbols الرموز

عبارة عن أشياء، أفعال ، أحداث أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي.

## ☒ Language اللغة

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

### 2-1-2-8 قوة الثقافة التنظيمية وضعفها

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وتعد ثقافة المنظمة هي المحصلة لعدد من القوى المتداخلة، وفي حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة. ( أبوبكر، 2000 )

وكلما كان العاملون أكثر تمسكاً والتزاماً بقيم المؤسسة، كلما كانت الثقافة أكثر قوة، وبذلك يوصف سلوك العاملين بأنه جيد، وقوة الثقافة تحدد و تؤثر بالطريقة المتبعة للمدراء في التخطيط، والتنظيم

، والتحكم والقيادة أيضاً. ( Robbins ,et.al, 2011 )

✘ وتحدثت العديد من الدراسات عن المنظمة ذات الثقافة التنظيمية القوية حيث يكون موظفوها أكثر ولاءً عن غيرها من المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة.

; (Vanden,1999 ) ; ( Shadur & Kienzle, 1999) ;(Vianen,2000)  
(Orphen,1993).

✘ وأشارت الابحاث أيضاً ألى أن الثقافة التنظيمية القوية التي تتبناها المؤسسة ترتفع فيها مؤشرات الاداء، وكلما كانت قيم المؤسسة اكثر وضوحاً للعاملين كلما زادت قوة المنظمة وبالتالي عرف العاملون ما يتطلب منهم أسرع ، وكيف يواجهون التحديات والمشاكل بشكل افضل . والجدول ( 2-2 ) يوضح أهم الفروقات بين الثقافة القوية والضعيفة.

#### جدول ( 2-2 ): أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
مشاركة نفس القيم عالية بين جميع العاملين	مشاركة نفس القيم محدودة بين العاملين او لفئة قليلة عادة في الادارة العليا
إرسال الامور الهامة فيها بشكل منظم	إرسال الامور الهامة بشكل متعارض
اغلب الموظفين يقومون بسرد القصص حول تاريخ منظماتهم	الموظفين يعلموا القليل جدا عن تاريخ منظماتهم
الموظفين ينتمون بقوة للمنظمة	الموظفين أقل انتماءاً للمنظمة
ارتباط قوي بين القيم المشتركة و السلوك ( أي ان السلوك نابع من القيم المؤسسية )	ارتباط ضعيف بين القيم المشتركة والسلوك

المصدر: ترجمة الباحثة عن مصدر ( Robbins ,et.al., 2011 )

## 2-1-2-9 علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير والتطوير

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتمياً لكل منظمات الاعمال ، خاصة في مثل هذه الظروف البيئية المتجددة ، وبشكل لا يمكن تجنبه او تفاديه ، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغير من أجل البقاء والاستمرارية ، وقد يأخذ شكل التغيير التعديل او التحويل ، او انعاش الثقافة السائدة ويمكن القول : إن كل ثقافة بحاجة الى ان تتعش ثقافتها اليوم، وفي المستقبل. (Bernick , 2008)

ويذكر (Harrison & Janice, 2009) أن التغيير امر حتمي على أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور منها :

✘ مزج التفاؤل بالتغيير مع الحرص.

✘ تفهم أوجه مقاومة التغيير.

✘ التركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع.

✘ التركيز على الابداعات.

✘ يجب تغيير بعض العناصر والابقاء على عناصر أخرى

وتذكر (Susan,2009) أن هناك عنصرين هامين يساعدان في تغيير ثقافة المنظمة هما:

- الدعم التنفيذي Executive support ، والدعم السلوكي Behavioral support.

- التدريب Training، أي انه يجب على الأفراد معرفة ما يطلب منهم وكيف يقومون به.

وأجمع كل من الباحثين (Harvey & Donald,2001) على وجود مدخلين رئيسيين لتطبيق برامج

التغيير اعتماداً على الظروف السائدة ، وهذه المداخل :

- المدخل المتدرج Incremental Approach

- المدخل التحويلي في التغيير Transformative Change

## 2-1-2-10 علاقة ثقافة المنظمة بالإبداع

جاء الاهتمام بموضوع الإبداع بداية على يد العالم الاجتماعي الشهير ماكس ويبر ( Max Weber ) في بداية القرن الماضي عندما ركز على البعد الاجتماعي في المنظمة ، وأشار الى ابتكار أساليب عمل جديدة ، في مجال جدولة الانتاج ، واسلوب بييرت في قطاع الاعمال والمشاريع ، وهو ما يتطلب الكثير من الاتقان ، وهذا لا يتأتى الا من خلال ثقافة تنظيمية قوية تزرع في عقول المدراء والمسؤولين الذين يشجعون على الابداع والمبدعين (Wickham, 2001) وفي عالمنا اليوم اصبح مفهوم الابداع والابتكار من المتطلبات الاساسية لنجاح وبقاء المؤسسة، لا سيما فيما نشهده من زمن العولمة والتسارع المعرفي والثورات المعرفية الهائلة ، والمنافسات التي تفرض واقعا جديدا وتحديات على منظمات الاعمال من أجل بقائها . واصبح الان الابداع صفة ملازمة ومرادفة للريادي (Entrepreneur) وان خواص وصفات الابداع والمجازفة تشكل قاعدة رئيسة في تصنيف الريادين وكما صنفها (Wickham,2001) منها الريادي ،أو الحالم ، او المغامر، او المبتكر .

وذكر (Hofsted,1984) ان هنالك اربعة مبادئ تبحث في العلاقات الشخصية للريادي المبدع وهي:

☒ مدى السلطة وتفويض الصلاحيات، إلى أي مدى تشجع الثقافة الرؤساء والمديرين لممارسة السلطة.

☒ تجنب عدم التأكد، أي مدى يشعر به الافراد من خلال ثقافتهم نحو المواقف الغامضة والتي تكون جديدة عليهم.

☒ الجماعية والفردية، وهي الحاجة في ان يشعر الفرد انه جزء من المجموعة.

✘ الانجاز والطموح ، وهي الدرجة التي تؤكد بها الثقافة على قيم القوة والصرامة المنبثقة من

الاختلافات البيولوجية، وتباين ادوار الجنس في العمل.

ترى الباحثة أن للإبداع مجالات عديدة ، لا يقتصر على حقل دون آخر، ويمكن ان يظهر من خلال:

منتجات جديدة، خدمات جديدة، وسائل تكنولوجيا جديدة، تطبيقات عملية جديدة، طرق حديثة في ايصال المنتج او الخدمة، وسائل جديدة في خط الانفتاح على البيئة الخارجية، وفي ادارة العلاقات بين اطراق المنظمة ككل .

- لقد توصل بيترز و وترمان إلى هذا التكوين من القيم و المعتقدات السائدة لدى

المنظمات المبدعة :

- اعتقاد في أن تكون هي الأفضل .
- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد .
- اعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة .
- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين، و من ثم لابد من الاستعداد لمعاونة المقصر .

▪ اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات .

▪ اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح .

- أما المنظمات غير المبدعة فعادة ما تسود فيها الثقافة التنظيمية الأتية:

- بعيداً عن الجميع حافظ على موقعك في المنظمة .
- لا تقنسم المعلومات الهامة مع الآخرين .
- لكي تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولاً .

وتتميز الثقافة التنظيمية الابداعية للمنظمات حسب ما جاء بها الباحث السويدي GoranEkvall

نقلًا عن (Simpson,2001) الى مجموعة من الخصائص ، يمكن اجمالها في الجدول الآتي :

جدول ( 2-3 ) خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والمؤشرات الإبداعية لها

المؤشرات الإبداعية	خصائص الثقافة التنظيمية الابداعية
انخراط العاملين ، تحفيز العاملين، الالتزام نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى ، ونحو نجاح المؤسسة.	التحدي والانخراط <b>Challenge and Involment</b>
حرية العاملين ، لتحديد طبيعة العمل ، والمبادرة بالاعمال اليومية، والواجبات.	الحرية <b>Freedom</b>
دعم العاملين واحترامهم بعضهم لبعض.	الثقة والانفتاح <b>Trust and Openness</b>
الوقت المتاح لدراسة الفكرة قبل تطبيقها.	زمن الفكرة <b>Idea Time</b>
عفوية ودعابة مكان العمل - الترفيه بمكان العمل-.	المزاح والمرح <b>Playfulness\Humor</b>
القرارات والحلول لصالح العمل ، وليس الاهواء الشخصية (ادارة الصراع).	حل الصراعات <b>Conflict Resolution</b>
تقدير آراء العاملين ، وأخذ الجيد منها .	المنظرة ( المناقشات ) بين العاملين <b>Debates</b>
تشجيع المخاطرة ، والمغامرة ، ومكافأة العاملين عليها.	تحمل المخاطرة <b>Risk -taking</b>

المصدر: ترجمة الباحثة نقلًا عن (Simpson,2001)

## 2-1-3 التطوير الأكاديمي

### 2-1-3-1 ماهية التطوير الأكاديمي

اختلفت مسميات التطوير التعليمي أو الجامعي Educational Development ، وفقاً للمنطقة تارةً، ووفقاً لحجم الحركة العلمية التي تشهدها مساهمات الباحثين في هذا المجال تارةً أخرى، و القارئ لكتب التطوير التعليمي، يلقى مسميات عديدة، إن هذه المصطلحات أو المسميات الكثيرة للتطوير، تدور جميعها حول تطوير التعليم بشكل عام ، ففي الولايات المتحدة وكندا يطلق على التطوير التعليمي، " Faculty Development " أو " Teaching Development"، أما في بريطانيا فيطلق عليه " Academic Development " ، وفي مناطق الشرق الأوسط يشيع هذا المصطلح " Academic Development " التطوير الأكاديمي. (Ouellett , 2010)

وفي هذا البحث تم استخدام مصطلح التطوير الأكاديمي نظراً لشيوعه استخدامه، وكثرة تداوله في البيئات التعليمية داخل فلسطين.

و نقلاً عن (Ouellett) يعود مفهوم التطوير الأكاديمي الى ما جاء به الباحث Francis عام 1975 بأنه "عملية تهدف الى تعديل الاتجاهات والمهارات والسلوك لأعضاء الهيئة التدريسية، من أجل الحصول على أعلى درجات الكفاءة، ولتلبية احتياجات الطلبة، وتلبية احتياجات المؤسسة"، وأن الهدف الأساس من التطوير هو تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس.

وفي العام 1996 قدم الباحث Lewis تعريفاً أكثر تطوراً، حيث نظر الى التطوير الأكاديمي على نحو أكثر شمولية، فعرف التطوير الأكاديمي على انه حقل فيه العديد من المصطلحات تنظم في ثلاثة جوانب رئيسية:

الجانب الاول: التطوير الذاتي personal development ويشمل: النمو ، الإنعكاس الذاتي، النشاط لعضو الهيئة التدريسية.

الجانب الثاني : التطوير الأدائي instructional development ويشمل : المبادرات والأنشطة التي تقع على عاتق الطلبة.

الجانب الثالث :التطوير التنظيمي organizational development ويشمل : الجهود المبذولة في البرامج والأقسام على مستوى المؤسسة.

وفي العام 2002 رد الباحث Diamond أن وجهات النظر هذه غير كافية وغير شاملة ، حيث قدم هذا الباحث تحليلاً آخر حول جوانب التطوير الأكاديمي، حيث اشار إلى ان هذه الجوانب متداخلة في التعليم وهي كما توصل اليها ثلاثة جوانب :

الجانب الاول: التطوير الأدائي instructional development : يركز على تعليم الطلبة بواسطة تحسين المناهج الدراسية وخبرات الطلبة.

الجانب الثاني: التطوير المهني professional development : يركز على تحسين المهارات والأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

الجانب الثالث: التطوير التنظيمي organizational development : يركز على التداخلات بين الوحدات الادارية ، ودرجة الفعالية بين هذه الوحدات داخل المؤسسة.

وفي الختام اشار Diamond إلى أن مجموع هذه الجوانب متداخلة فيما بينها ، وهو ما يطلق عليه

التطوير الأكاديمي أو التعليمي educational or academic development

. development

وهذا ما أكد عليه الباحثين (Kalish, Pingree, and Plank (2007) ان تبني مصطلح التطوير التعليمي أو الأكاديمي هو الأكثر شمولاً لوصف عملية التطوير ، في البيئات التعليمية التي تقود عملية التطوير بفاعلية واحترافية .

وناقش كل من (Gosling, Sorcinelli, & Chism, 2008) أن هذه المفاهيم والارتباك المصاحب لإستخدامها يعود إلى النمو العالمي المتزايد والتداخل بين هذه المهام ، والى التنافس بين الجهات المعنية .

وقد حصر العديد من الباحثين شمولية التطوير الأكاديمي في عدة أشياء ، من أبرزها ما أشارت له Debowski إلى أن التطوير الأكاديمي يشمل :

- تحسين المهارت الأكاديمية في التدريس، والتعليم وسبل تعزيزها.
- إصلاح المناهج التعليمية .
- خدمات الدعم والإرشاد للطلبة .
- تحسين مهارات وقدرات واتجاهات الطلبة .
- عمليات القياس والتقويم التربوي .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- الأبحاث العلمية والمنح الدراسية .
- السياسات والممارسات التعليمية .
- التغيير الجامعي وتحسين النظام التعليمي ((Debowski,2011)).

ويعرف التطوير الأكاديمي أنه تحسين العملية التعليمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة بصورة أكثر كفاءة " (طعيمة ، 2004 )

كما عرفه محمود هو إحداث التغيير الذي يهدف الى إصلاح مختلف مكونات النظام التعليمي، مدخلات وعمليات وتقييم للمخرجات التعليمية، لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، ويمكن أن يكون التطوير التعليمي عمليةً شاملةً لجميع مكونات النظام التعليمي. ( محمود ، 2009 )

▪ وقد عرفته الدراسة إجرائيا هو عملية إبداعية تهدف الى إحداث تغيير في مكونات النظام التعليمي، والتي تقودها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة من أجل الوصول لأعلى درجات التميز في المخرجات التعليمية وبالشكل الذي يلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم.

## 2-3-1-2 أنواع التطوير الأكاديمي

### 1-2-3-1-2 التطوير التنظيمي

#### 1-2-3-1-2 مفهوم التطوير التنظيمي

هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية (أبو النصر، 2000)

ويعرفه الهندي: " أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل ، التي تشرف على الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية ، واستخدام العلوم السلوكية. ( الهندي ، 2000 )

كما يعرفه شيحة : " هو جهد مخطط ومستمر، لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية ، لتنمية الثقافة التنظيمية

والتي تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية. ( شيحة ، 2006 )

ويعرفه سعيدة أنه : " عملية مخططة تقوم بها المؤسسة تمس الاتجاهات، والقيم، والهيكل التنظيمي حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها". ( سعيدة ، 2015 )

## 2-1-2-3-1-2 أسباب التطوير التنظيمي

نقلًا عن الحاج أن هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات إلى اتباع أسلوب التطوير التنظيمي منها داخلية وخارجية:

### أ- الأسباب الداخلية

1. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم. نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
2. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة الفرد في تسخير قدراته الكامنة كافة للعمل.
3. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العالم ، وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته، حتى يشعر الفرد بأهميته داخل المؤسسة ، ودوره في المساهمة في تحقيق أهدافها.
4. ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
5. الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكل طاقاتها.
6. القيادات الإدارية في المنظمة متسببة وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

7. فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كل الأوامر والتعليمات

كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.

8. الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد ، وبلورة

الأهداف والسياسات أو المناصب ، أو للتقرب للإدارة العليا.

9. كثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب ، وهذا ما يجعل اللااستقرار داخل

المؤسسة ، وبالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف.

هناك جملة من العوامل الداخلية التي أدت بالمؤسسات لاتباع أسلوب التطوير التنظيم ، وهذا بعد

إدراكها حاجتها لخلق المرونة في الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة لتتكيف مع المستجدات

الخارجية بالإضافة إلى المشاكل التي بدأت تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة كفقدان الثقة بين

الرؤساء والمرؤوسين ، لأنه ليس هناك اشتراك بينهما في وضع الأهداف.

- الأسباب الخارجية:

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها للتطوير ، وتتمثل في:

- **التغيرات السياسية والاقتصادية:** سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي

قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن

إيجابي بين المؤسسة والمستجدات السياسية والاقتصادية ، مثل: ندرة الموارد، المنافسة،

الحروب، والأزمات الاقتصادية... إلخ.

- **التغيرات الاجتماعية الثقافية والحضارية:** سواء كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم

والتقاليد، أو بتقاليد العمل، وعلى هذا فإن المؤسسات العاملة في المجتمع عليها إحداث

تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات.

- **التغيرات في الأنظمة، القوانين والتشريعات:** هناك جملة من التغيرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجالس الإدارة في المنظمات، فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الاستقرار والاستمرار.
- **التغيرات التكنولوجية:** سواء كان هذه التغيرات في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات، وعلى المنظمة أن تأخذ هذه المتغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة. ( الحاج ، 2008 )

#### الجدول رقم (2- 4): تلخيص أهم أسباب التطوير التنظيمي

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل.</li> <li>- التطوير في عمليات الإنتاج.</li> <li>- الانفجار في المعلومات والاتصالات.</li> </ul>
البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل.</li> <li>- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>- الأنظمة، التعليمات واللوائح الحكومية.</li> <li>- النمو السكاني.</li> </ul>
البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السوق العالمي الاستهلاكي.</li> <li>- التغير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين، وأفضليات موارد الإنتاج.</li> </ul>
البيئة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في الانهماك في العمل.</li> <li>- الانسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة.</li> <li>- تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين.</li> </ul>

المصدر: نقلاً عن عبد الباقي ، صلاح ( 2003 ، ص386).

## 2-1-3-1-2 أهمية التطوير التنظيمي

### أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في أهمية الجوانب التالية:

- 1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- 2- تنمية القوى البشرية ، وتحسين أدائها ، والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
- 3- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- 4- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- 5- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعالمين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشأ عليها صراعات داخلية.
- 6- إنّ التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحلّ المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية، ولإثبات القدرة في حلّ المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل، واتخاذ القدرات الملائمة واستغلال الفرصة المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة. (الصيرفي ، 2006)

## 2-2-3-1-2 التنمية المهنية

### 1-2-3-1-2 مفهوم التنمية المهنية

يقصد بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس : "عمليات تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم ، لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات الجامعة والمجتمع ، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" (Speck and Knipe, 2005)، والذي يقوم بتلك العمليات أو الجهود المقصودة هي الجامعة أو الكلية أو غيرها من المؤسسات المهنية لتنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا بما يمكنه من تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها (Golding and Gray, 2006)

**فالتنمية المهنية تمكن عضو هيئة التدريس من القيام بمسئوليته الثلاثة وهي:**

1. مسؤوليته أمام نفسه ، وهذا يتطلب أن يحقق تقدماً في مجاله المعرفي ، وتحسين كفاءاته، والاستمرار في التنمية والتحسين.
2. مسؤوليته أمام مؤسسته والتي تتطلب من الأكاديمي الإجابة في مجالات التدريس والبحث والإدارة وخدمة المجتمع.
3. مسؤوليته أمام المجتمع والتي تتطلب من الأكاديمي أن يستجيب لمشكلاته المجتمعية وحاجاته (Speck and Knipe, 2005).

وعرّفت الحربي (2006) التنمية المهنية بأنها: عمليات مؤسسية منظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم، وتستهدف تجديد أدائهم المهني ورفع جودته في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى مساعدتهم في النمو والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية باستخدام أساليب متنوعة لها صفة الشمول والتكامل والاستمرارية والمرونة والتكيف مع متغيرات العصر وتحدياته.

ونظر الصيرفي (2004) للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس أنها: تنمية لمهاراته وقدراته الاجتماعية، وزيادة فاعليته في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يحقق له التوافق النفسي والاجتماعي من جهة، وبما يضمن تطوير المجتمع وتحقيق رؤاه المستقبلية بما يضطلع به أستاذ الجامعة من أدوار من جهة أخرى.

### 2-2-3-1-2 مبررات التنمية المهنية

- التطور التكنولوجي وانعكاساته على العملية التعليمية، من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات التعلم والتعليم، فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل جذري على نظام التعليم وأساليبه، بما يتطلب مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم الذاتي والتعلم التعاوني والتعلم عن بعد.
- التغيير الذي حصل على أدوار الأستاذ الجامعي، حيث إن تطور تقنيات الاتصال وتعدد مصادر التعلم أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي من حيث وسائل نقل المعرفة، فتحول الأستاذ بذلك إلى مسير ومسهل ومرشد وموجه لطلابه.
- عدم توفر الأعداد الكافية من أساتذة الجامعة المؤهلين في مختلف التخصصات مقابل ارتفاع نسبة المدرسين حديثي العهد في التدريس، التي تقتصر إلى المهارات والخبرات اللازمة لممارسة أدوارها بصورة فعالة.
- النمو المعرفي في جميع المجالات والتخصصات مما يتطلب ضرورة متابعة أستاذ الجامعة للتطورات العلمية في مجال تخصصه باعتبار هذا الأمر ضرورة لتحسين الكفاءات التدريسية والبحثية لديه.

- تحدي جودة النوعية في التعليم العالي، وهو شيء لن يتحقق إلا من خلال جودة أداء الأستاذ الجامعي. (شاهين ، 2004)

### 2-1-2-3-2-3 أهداف التنمية المهنية

لا بد لأي برنامج تنموي يراد له أن يكون فعالاً على أعلى مستويات النجاح من أهداف واضحة محددة وفق "الحاجات التنموية" ؛ لأن تحديد الهدف التنموي هو المؤشر الذي يوجه النشاط والبرامج التنموية في الاتجاه الصحيح، وعليه فإن وحدة التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس تهدف إلى ما يلي:

1. رفع مستوى المهارة عند عضو هيئة التدريس في مجال التدريس.
  2. رفع مستوى المهارة عند عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.
  3. رفع مستوى المهارة عند عضو هيئة التدريس للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع.
  4. اكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم واستخدامها في التعلم الذاتي والتعليم المستمر.
  5. اكتساب المعلومات والمهارات عن التقويم وبناء وسائله الحديثة وتقنياتها واستخدامها، وما يمكن الاستفادة منها في تطوير الامتحانات في بناء مواصفات الاختبار الجيد.
  6. توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس للتعرف إلى قدراتهم وتبادل الخبرات.
- دعم تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات العلمية الأخرى (حداد، 2004).

## 2-1-3-2-4 أساليب التنمية المهنية

من أهم الأساليب المهنية التي ذكرها شاهين (2004) ما يلي:

### - المؤتمرات (Conferences)

تعد المؤتمرات من أهم أساليب التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ، لأنها فرصة طيبة وإيجابية لتلاقي الخبرات والأفكار والآراء في شكل جمعي، ويعد هذا التجمع فرصة طيبة لتدريس أستاذ الجامعة على الحوار والمناقشة، والاستفادة من الآراء والأفكار الجديدة واكتساب المزيد من المعلومات والخبرات والمهارات في مجال تخصصه.

### - الورشة التعليمية (Workshop)

تعد الورشة التعليمية من أفضل أساليب التنمية المهنية التي تحظى بقدر كبير من النجاح والانتشار ، لأنها تسير وفق نظام يعمل فيه أستاذ الجامعة بشكل جمعي وتعاوني في ضوء أسس من أهمها: وجود خبراء ومتخصصين يتوافر لديهم الوعي بنظام العمل بالورشة، والتخطيط الجيد للورشة بما يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها.

### - التعليم عن بعد (Distance Learning)

يعد التعليم عن بعد أحد النماذج التعليمية التي تهتم بمساعدة عضو هيئة التدريس الحصول على المعرفة والعلم والتدريب الذي يحتاجه، فهو نموذج يعمل على توفير فرص التعلم، ونقل المعرفة للمتعلمين، وتطوير مهاراتهم في مختلف التخصصات عن طريق وسائل وأساليب تختلف عن تلك المستخدمة في نظم التعليم العادية، ولقد أطلقت عدة تسميات على التعليم عن بعد منها: التعليم المفتوح، والتعليم بلا حدود، والتعليم بالمراسلة، والتعليم المستقل.

كما أوردت الحربي (2006) بعض الأساليب المهنية الآتية:

### - التأهيل المهني (Vocational Rehabilitation)

يكون من خلال البرامج التدريبية الطويلة المدى ، ومثال عليها الإعداد التربوي لعضو هيئة التدريس الجامعي المتبع في بعض الجامعات العربية، أما في معظم الجامعات الأمريكية والبريطانية للتأهيل المهني لأعضاء هيئة التدريس فهو من خلال انخراطهم في برنامج يعرف بـ:

Postgraduate Certificate in Higher Education Practice and Research Programme.

ويقدم البرنامج كما جاء في كتيب البرنامج المعد من قبل:

Educational Development Unit at University of Salford in UK (2006/2007)

لمدة سنة واحدة (أو سنتين في بعض الجامعات)، ولمدة فصل دراسي واحدة تقدم للدارس للمعرفة المتخصصة في مجال التدريس والتعلم والتقييم وأساليبها وطرائقها المختلفة، ثم يعطى في الفصل الثاني الفرصة لتطوير مقرراته ، وما سوف يعلمه الطلاب وفق هذه النظريات والمعرفة المتخصصة، وهدف البرنامج في نهايته تحويل عضو هيئة التدريس إلى باحث مُطور لطرائق تدريسه وتصميم مقرراته بما يتناسب مع المناخ الجامعي الذي سيعمل فيه، وربما يناسب قدرات الطلاب وميولهم، وبما يمكنه من الاستفادة من خبرات زملائه من خلال الاستشارات المتاحة في البرنامج والذي يقدم في نهايته شهادة لأعضاء هيئة التدريس، تمكنهم من التعيين في أي جامعة يتقدمون لها بمعنى أنها بمثابة رخصة لمزاولة المهنة الأكاديمية.

## - برامج التعاون والتناصح بين الزملاء والأقران

**(Cooperation Programs and Try to reach among colleagues and peers).**

من خلال ورش العلم والحلقات الدراسية تؤكد كثير من الدراسات أنها فرصة لتلاقي الأفكار والخبرات والآراء بشكل جمعي ، كما أنها تعلم على إفادة الأعضاء المستجدين من آراء الأساتذة الأقدم من حيث الخبرة والمعرفة المتخصصة بصورة تسهم في رفع كفاياتهم التدريسية والتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم.

## - البعثات (المنح الدراسية) (Scholarships)

ويقصد منها إيفاد أعضاء هيئة التدريس (المتدربين) إلى جامعات أو مؤسسات تعليمية، أو إلى مراكز أو معاهد علمية أو بحثية متميزة، للتدريب على الأساليب والاتجاهات الحديثة في مجال علمي معين، حيث لا يمكن إدراك الخبرة إلا في موقعها.

## - التدريب العملي (Practical Training)

ويمكن أن يكون ذلك من خلال نظام الاستشارات مع الخبراء في مجال التدريس سواء من داخل الجامعة، أو من خارجها لتقديم التدريب والنصح لأعضاء هيئة التدريس في إطار برامج التنمية المهنية المستدامة، ومن خلال أسلوب التعليم المصغر في التدريب على مهارة محددة حتى يمكن التعرف إلى نقاط القوة أو القصور في أدائهم لتقديم النصح والخبرة اللازمة للارتقاء بهذا الأداء أو لمساعدتهم في تحسين طرق التفاعل والتواصل مع طلابهم.

## - المحاضرات (Lectures)

تلقى عادةً سلسلة من المحاضرات التي تغطي موضوعات تربوية مختلفة.

## - مجموعات المناقشة (Discussion group)

في هذا الأسلوب ينقسم أعضاء الهيئة التدريسية إلى مجموعات صغيرة (لا تتجاوز عادةً 20 عضواً). وفي هذه المجموعات تتم مناقشة المفاهيم الأساسية التي طرحت في المحاضرات النظرية. ويأخذ تقسيم أعضاء الهيئة التدريسية إلى مجموعات أحد الأشكال الثلاثة:

- تقسيم فنوي: وفيه ينقسم أعضاء الهيئة التدريسية إلى ثلاث مجموعات:

مجموعة الكليات الإنسانية: تضم أعضاء الهيئة التدريسية من كليات التربية والآداب والتجارة ... وغيرها من الكليات والمعاهد الإنسانية.

مجموعة الكلية التطبيقية: تضم أعضاء الهيئة التدريسية من كليات العلوم والزراعة والهندسة ... وغيرها من الكليات والمعاهد العلمية.

- تقسيم عشوائي: فيه ينقسم أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام (دون مراعاة للتخصص أو فئة الكلية) إلى مجموعات ومن مزاياه أنه يتيح الفرصة لتتووع الخبرات.

## - الندوة (Symposium)

وفيها يشترك أكثر من زميل في التحدث في موضوع معين، ولا يقتصر أمر الاشتراك في هذه الندوات على أساتذة التربية، إنما يدعى بعض الأساتذة من الكليات الأخرى لتبادل الخبرة مع زملائهم.

## - التعليم المصغر (Micro-Teaching)

في هذا الأسلوب يكف كل عضو هيئة تدريس بأن يؤدي مهارة تدريسية معينة أمام زملائه، ويتم تصويره بالفيديو ثم تتم تغذية عكسية له من ثلاثة مصادر: الأستاذ المحاضر. والزملاء، وعضو هيئة التدريس نفسه.

## - مختبر اللغة (Language Lab)

في هذا الأسلوب يتدرب أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام مهارات اللغة الأم واللغة الإنجليزية.

## - المواقف التعليمية (Education Situations)

في هذا الأسلوب يقوم كل أستاذ في مجموعة بطرح نماذج تدريسية ، ومواقف عملية تحدث في حجرة الدراسة، كما يقوم هو نفسه ببعض أشكال الأداء أمام الأساتذة كنموذج يمكن الاقتداء به، له أهدافه، ومحتواه، وأنشطته.

## - الجلسات الإرشادية (Guidance sessions)

في هذا الأسلوب يتم طرح قضايا ومشكلات يواجهها الأستاذ الجامعي وتتم مناقشتها.

## - اللقاء المفتوح (Open meeting)

في هذا الأسلوب يلتقي أعضاء الهيئة التدريسية مع مدير الجامعة أو أحد النواب، ليناقشوا قضاياهم.

## - الرحلات (Flights)

تنقسم إلى نوعين: رحلات علمية يقوم أعضاء الهيئة التدريسية فيها بزيارة بعض المؤسسات العلمية والتعليمية ومراكز البحوث، ورحلات ترفيهية يقوم فيها أعضاء الهيئة التدريسية بزيارة الأماكن السياحية أو الترفيهية التي تهدف إلى تجديد نشاط الدارسين وتوثيق العلاقات بينهم.

## 2-1-2-3-2-5 مجالات التنمية المهنية

لما كان العلم الرئيس لأستاذ الجامعة هو التدريس البحث العلمي، إلى جانب الإشراف والتوجيه،

فإن برامج التنمية المهنية تتخذ محاور يمكن حصرها في:- ( الترتوري ، 2009 )

■ برامج تنمية مهنية في مجال التدريس الجامعي : وتسعى هذه البرامج إلى تحقيق الجوانب

التالية:

○ التنمية على مستوى المنهج وطرائق التدريس الجامعي.

○ مراجعة المناهج من حيث الأهداف والمحتوى والطرائق ووسائل التقويم.

○ الاطلاع على إستراتيجية العمل الجماعي وأهداف ونظمه.

■ برامج التنمية المهنية في مجال البحث العلمي: وتسعى إلى تحقيق الجوانب التالية:

○ التمكين الأكاديمي المهني للأستاذ الجامعي في مجال البحث العلمي، من أجل تحقيق التميز

لبحوثه العلمية، ويتحقق ذلك بتحري الدقة والموضوعية والتمكن من مهارات البحث العلمي.

○ التمكن من إثراء المعرفة وتطوير العلوم وتغذية المناهج والمقررات، وإيجاد الحلول للمشكلات

وقضايا المجتمع.

○ تشجيع أساتذة الجامعة بعد حصول على رتبة الأستاذ للاستمرار في التأليف وإجراء الأبحاث

وعدم الانقطاع عنها، وذلك من خلال منحهم ألقاباً علمية جديدة ومكافئتهم مادياً ومعنوياً.

○ حث الجامعة أساتذتها على حضور الملتقيات والمؤتمرات العلمية.

○ أن يعد الأستاذ بحثاً أو كتاباً على الأقل في مجل تخصصه كل عام، وأن يرشد طلابه إلى

أبحاثه للإفادة منها، والحرص على التميز بها موضوعاً ومنهجاً.

■ في مجال الإشراف والتوجيه: وضمن هذا المحور فإن برامج التنمية المهنية يجب أن تسعى

إلى تحقيق الجوانب التالية:

○ اكتساب أساتذة الجامعة مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب أثناء عملية الإشراف والتوجيه، من خلال الإلمام بالجوانب النفسية والبيداغوجية للطالب.

○ الاطلاع الواسع على مصادر المعرفة الحديثة وإطلاق طلبية الإشراف عليها.

○ الحرص على أن تتضمن الأبحاث التي يشرف عليها الجديد والإضافة إلى الجهود السابقة.

○ التأكد من معرفة الطالب أصول البحث العلمي وقواعده ، وعدم إغفال أي مصدر أو مرجع أساسي في البحث، وأن يحترم حرية رأي الطالب ، ويشجعه على إبراز شخصيته العلمية في البحث.

○ أن يصحح الأبحاث ويدون ملاحظاته عليها ؛ كي يفيد طلابه بأن لا يقعوا في الخطأ مرة أخرى.

ولكي توفق الجامعة في إنجاح دور أستاذ الجامعة بإعتباره مشرفاً على أبحاث الطلبة سواء على مستوى التدرج أو ما بعد التدرج ، عليها :

▪ تمييز بين مستويات الرسائل الجامعية التي ناقشها الطلبة، لأن في عدم التمييز إجحاف بالرسائل ذات المستوى المتميز .

▪ تعمل على نشر الرسائل النوعية المتميزة تشجيعاً للطلاب الذين أنجزوها والأساتذة الذين أشرفوا عليها.

ولتحقيق كل هذه الجوانب في برامج التنمية المهنية لأساتذة الجامعة، فإن هناك أساليب ذاتية وأخرى مهنية، تقع مسؤولية الصنف الأول منها على عاتق الأستاذ الجامعي نفسه، حيث يقوم هذا الأخير بتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والتربوية، ومحصلة ذلك رضاه عن عمله،

وتقدير الآخرين له. كما يتوقف النمو المهني لأستاذ الجامعي مستقبلاً على طموحه الشخصي، وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وبمعايير التطور المحيطة به، وعلى المستوى العلمي والتربوي والثقافي الذي يود الوصول إليه، وعلى قدرته في التمييز بين مواطن القوة والضعف لديه، كما يجب عليه أن يعي أن الوصول بكفاءاته التدريسية إلى أعلى المستويات عليه أن يوسع من طموحاته الشخصية، بما يجعله دائماً على قناعة أن هناك مستوى أعلى مما هو فيه.

أما الصنف الثاني فيتوزع بين عدة أساليب من أهمها المؤتمرات، الورش التعليمية، التعليم عن بعد، البعثات (المنح الدراسية)، التدريب العلمي والبحث العلمي، وكل ذلك يتم بصورة مستمرة ومتواصلة دون كلل أو ملل، وفي تواضع تام.

### 2-1-3 إستراتيجيات التطوير الأكاديمي

تلتقي الأدبيات الخاصة بتطوير التعليم الجامعي على أن أهم إستراتيجياته ثلاثة هي : ( طعيمة ، 2004)

1- الإستراتيجية العقلانية المستندة إلى البحث العلمي، وما يتولد عنه من نماذج التطوير. وفي هذه الإستراتيجية يستخدم نوعان من الدراسة، وصفية، ومعيارية، وفي الوصفية Descriptive يتم مسح واقع المفاهيم الراهنة، وتعرف خصائصها سواء بإجراء دراسات تحليل المحتوى أو الدراسات المقارنة بين المناهج بعضها البعض .. أو غير ذلك.

ومن الأساليب المستخدمة في ذلك استطلاع آراء بعض المؤسسات ذات الصلة بالتعليم الجامعي سواء أكانت مؤسسات حكومية أو مؤسسات إنتاجية أو خدمة خاصة.

كما يجري أيضا استطلاع آراء بعض الأفراد مثل أعضاء هيئة التدريس، وفئات من المفكرين والعلماء والتخصصيين، وبعض المسؤولين عن إدارة التعليم الجامعي أو بعض الطلاب.

وفي ضوء نتائج هذا كله يتم تقويم المناهج والبرامج ، وهنا تأتي الدراسة المعيارية Prescriptive التي تتولى مسئولية وضع مجموعة من المعايير التي في ضوءها يتم تقويم المناهج ، والبرامج ، والتي في ضوءها يأتي وضع تصور للعلاج. والعلاج، أو اقتراح البدائل. وهذا يتطلب بالطبع منهجية علمية تخضع لها جوانب التطوير كافة . ثم تخضع وحدات من هذه البدائل أو النماذج الجديدة المطورة للتجريب على مدى فترة زمنية معينة تضمن بعد ذلك التعميم.

2- الإستراتيجية الوجدانية المستندة إلى إثارة الاهتمامات وتنمية الاتجاهات، وفي هذه الإستراتيجية يجري الاتصال بالمؤسسات المعنية بالتعليم الجامعي ، وإثارة اهتماماتها للمشاركة في قضية التطوير. من هذه المؤسسات أجهزة الرأي العام من صحافة إلى إذاعة إلى تلفاز، ومنها نوادي أعضاء هيئة التدريس والاتحادات الطلابية، والجمعيات المهنية، والروابط الأكاديمية (مثل الجمعية العامة للمناهج وطرق التدريس، وروابط وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورابطة علم النفس.. إلخ). وكذلك يتم عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل تهدف في المقام الأول إثارة الرأي العام، وتوجيهه لخدمة قضية التطوير. والهدف من هذا كله هو تنمية اتجاهات إيجابية عند المسؤولين، وغيرهم من ذوي الصلة، بالتعليم الجامعي، وحثهم على المشاركة في التطوير. الإستراتيجية الوجدانية، إذن تستخدم أسلوب الدعوة الذي يشيع في برامج تعليمية معينة مثل برامج تعليم الكبار، ومحو الأمية، وبرامج التوعية الدينية، والصحية، والتعليمية... وغيرها.

3- الإستراتيجية الإدارية المستندة إلى القرار السياسي ، والتنظيم الإداري وتتطلب سلسلة من الإجراءات مثل إصدار التشريعات والقرارات ، وإعادة تنظيم الأجهزة أو إنشاء أجهزة جديدة، وغير ذلك من إجراءات تصدر من سلطات أعلى للمستويات الأدنى. وقد لا تتوافر في هذه

الاستراتيجية صفات الإستراتيجية الوجدانية التي تستلزم إشراك الجميع في اتخاذ قرارات التطوير ما دام يمس حياتهم الوظيفية. العبرة في الإستراتيجية الإدارية بمدى ما يتوفر لمصدر القرار من معلومات، وما لديه من رؤية Vision.

وجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجيات الثلاثة يمكن أن تتكامل فيما بينها، ويمكن أن تحدث في آن واحد. فنتم دراسة المناهج الحالية ويستشار ذوو المصلحة ويعبأ الرأي العام ثم تصدر قرارات إدارية منظمة . ( طعيمة ، 2004 )

#### 2-1-4-1 مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني

ورد تعريف مؤسسات التعليم العالي في المادة (1) من قانون التعليم العالي رقم (11) لعام 1998م حيث جاء فيها على النحو الآتي " مؤسسات التعليم العالي هي الجامعة والكلية الجامعية والكلية الجامعية المتوسطة " قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي ، (1998) والجامعة كما يعرفها القانون الفلسطيني رقم (11) في بند رقم (10) بأنها " المؤسسة التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية ، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم أو الماجستير أو الدكتوراه ، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم " ( قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي ، 1998 )

يعتبر التعليم العالي في فلسطين حديثاً نسبياً وذلك عائد الى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية في جميع مراحلها ، فبداية وجدت الكليات المتوسطة، والتي تدرس لمدة عامين ، وتمنح درجة الدبلوم ، وذلك منذ العام 1950، وركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين وتمت إدارتها من قبل الحكومة أو من قبل وكالة الأمم المتحدة

لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). أما الجامعات فقد نشأت منذ عام 1970 في ظل الإحتلال الإسرائيلي ، وكانت هذه المؤسسات جزءا من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك لتوفير فرص للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر الى الخارج ، وشهد قطاع التعليم نقلة وقفزة نوعية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها بعد اتفاق أوسلو من العام 1994. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تم الوصول اليها من خلال الرابط التالي:

<https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System>

ومن أهداف التعليم العالي وفقاً لما جاء في القانون رقم (11) بشأن التعليم العالي من المادة (4) للعام 1998م ما يلي:

1) "فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي، ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها."

2) "تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ، ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية".

3) تمكين المجتمع الفلسطيني التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.

4) "الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية".

5) " توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ، ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي".

6) "العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع

الإبداع والابتكار العلمي ، والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي."

7) "تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون

والعمل الجماعي لدى الطلبة".

8) "الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن

سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة".

لاحظت الباحثة مما سبق أن أطر صياغة أهداف التعليم العالي كما وردت في القانون رقم (11)

بشأن التعليم العالي من المادة (4) للعام 1998م من جذب الكفاءات، وتشجيع حركة التأليف

والترجمة، وتمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية

والمعلوماتية، و تبني قيم المبادرة والتشجيع على الابتكار، والإسهام في تلبية إحتياجات المجتمع،

وتوثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات الدولية والعلمية، وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد،

وتنمية القيم الروحية والعلمية، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، ما هي الإ ممارسات

تنظيمية بحته، تقود في حال أخذها على محمل الجد ( بكسر الشين ) والجد ( بفتح الشين ) الى

تشكيل ثقافة تنظيمية تعليمية قوية، وهذا ما يقع على عاتق القيادات الادارية من تبني هذه

الممارسات التنظيمية لتحقيق هذه الاهداف في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق

أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة

الذي هو ليس حكوميا وليس خاصا، فهي لا تهدف إلى الربح ، وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية

في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة

انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال اسرائيلي، وغياب وجود

سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور ، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي ، حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات و الإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير.(الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، تم الوصول إليها من خلال الرابط التالي :

<https://www.mohe.pna.ps/moehe/moehecreation>

وتوضح المادة (15) من قانون (11) بشأن التعليم العالي لعام (1998) كيفية إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة وهي كالاتي:

1. "يتولى مسؤولية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي العامة مجلس أمناء، ويديرها مجلس المؤسسة".

2. "تنظم كل مؤسسة تعليم عال عامة شؤونها، وأسلوب عملها بأنظمة تصادق عليها الوزارة".

3. "تشرف الوزارة على هذه المؤسسات من خلال أنظمة الترخيص والاعتماد العام والخاص".

4. "تتلقى هذه المؤسسات جزءاً من الدعم المالي المخصص للتعليم العالي وفقاً للأنظمة

والمعايير المعتمدة من قبل الوزارة لهذا الغرض ، على أن تقدم هذه المؤسسات موازاناتها

وحساباتها الختامية للوزارة". (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، تم

الوصول إليها عبر الرابط التالي :

<https://www.mohe.pna.ps/Resources/Docs/HELaw.pdf>

## 2-4-1-2 ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي

2017/ 2016

بلغ عدد المؤسسات المعتمدة والمرخصة 49 مؤسسة تعليم عالٍ موزعة كالتالي:

- 14 جامعة تقليدية .
- جامعة واحدة تعليم مفتوح .
- 16 كلية جامعية .
- 18 كلية مجتمع متوسطة .

### الضفة الغربية:

يوجد في الضفة الغربية 33 مؤسسة تعليم عالٍ موزعة على النحو الآتي:

- 9 جامعات تقليدية (اثنان حكومية وستة عامة وواحدة خاصة) .
- 12 كلية جامعية (أربعة حكومية، خمسة خاصة، اثنان عامة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين) .
- 12 كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة عامة، وأربعة خاصة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين) .

### قطاع غزة:

يوجد في القطاع 15 مؤسسة تعليم عالٍ موزعة على النحو الآتي:

- 5 جامعات تقليدية (واحدة حكومية واثنان عامتان واثنان خاصتان).
- 4 كليات جامعية (اثنان حكوميتان واثنان خاصة).

- 6 كليات مجتمع متوسطة (واحدة عامة، وواحدة حكومية، واثنان خاصتان، واثنان تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع 22 مركز، (17 مركزاً في الضفة و(5) مراكز في غزة. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، تم الوصول إليها عبر الرابط التالي:

( <https://www.mohe.pna.ps/moehe/factsandfigures> )

## 2-2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### 1-2-2 المقدمة

تمثل الدراسات السابقة مورداً أساسياً من الموارد التي تدعم أي عمل علمي، وذلك لما توفره من خبرات وتجارب الآخرين ، وتغني الدراسة الحالية ، عن بعض الافكار، ويمكن البناء عليها، وفي هذا المبحث سيتم تناول الدراسات التي اجريت في فلسطين والدول العربية وغيرها من الدول الاجنبية، والتي لها علاقة بالموضوع ، أو أفادت في بناء الموضوع، ويتضمن هذا المبحث العناوين التالية :

- الدراسات العربية.
- الدراسات الاجنبية.
- خلاصة الدراسات السابقة.
- اهم مايميز الدراسة الحالية.

### 2-2-2 الدراسات العربية

يقصد منها الدراسات التي قام بها باحثون عرب وطبقت دراستهم في دول عربية سواء باللغة العربية او غيرها من اللغات.

- دراسة رولا حجازي (حجازي، 2015 ) " انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة ، وذلك من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، وإقتراح سبل لتطوير

هذه العلاقة ، وقامت الباحثة بقياس أنماط الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد (ثقافة القوة،

ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استباننتين، الأولى لتحديد نمط

الثقافة التنظيمية السائدة، والثانية لتحديد عمليات إدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من

(227) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

▪ نمط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات غزة ثقافة النظم والأدوار، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، وأخيراً ثقافة التعاطف الإنساني.

▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمكان العمل.

▪ جود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، وعلاقتها بإدارة المعرفة.

• دراسة منير علقم (علقم، 2013 ) بعنوان : "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة

الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم

المحلي الفلسطينية. وقد اعتمدت نموذجاً من ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي (البعد القيادي،

البعد التنظيمي ، البعد الانساني) .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي والكيفي، حيث طور الباحث

استبانة تم توزيعها على أفراد العينة، ممن يتولون مناصب إدارية في وزارة الحكم المحلي، وكان

عدد الاستبانات ( 70 ) استبانة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بابعادها (البعد القيادي والبعد التنظيمي والبعد الانساني) وصياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.
- هناك توافق وتناغم كامل بين ثقافة الوزارة وصياغة الاستراتيجية.

• دراسة منير طالب ( طالب ، 2011 ) بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي

للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جامعة الأزهر وجامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لهذه الجامعات.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات ، وطبقت على عينة طبقية مكونة من (450) عاملاً من الأكاديميين والإداريين. ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- ان الثقافة التنظيمية في جامعتي الأزهر و الاسلامية تميل الى وجود قيم تنظيمية ولديهما انماط سلوكية ليست إيجابية، وإن السياسات والإجراءات لا يلتزم فيها العاملون في الجامعة، وأثبتت ان الادارة العليا تعكس ثقافة الجامعات .
- مستوى الولاء التنظيمي في جامعتي الأزهر والاسلامية مرتفع جداً بينما في الاقصى متوسط .
- اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- دراسة هدى بدر ( بدر ، 2011 ) بعنوان : " واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية

### بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم .من خلال قياس واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية:

(الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف و الطقوس، التوقعات، الرموز ) وقد استخدمت الباحثة في

هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت الباحثة استبانة تم توزيعها على افراد العينة،

ممن يتولون مناصب إدارية في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل، وبلغ عدد الاستبانات التي تم

توزيعها الى ( 149 ) استبانة.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

▪ إن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة.

▪ إن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة، القيم، المعتقدات،

الاعراف والطقوس، التوقعات، الرموز) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

- دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ،محفوظ جودة (عبد اللطيف و جودة، 2010) بعنوان: "

دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة

### التدريس في الجامعات الاردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، اختار الباحثان

عينة من اربع جامعات اردنية خاصة بصفة عشوائية، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي،

واستطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها ( التعاون، والابتكار، والإلتزام ، والفاعلية ) وتم توزيع (280) إستبانة استرجع منها (226).

ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود للجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.

▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود لمدة العمل في الجامعات الخاصة.

• دراسة ايمان الخلايلة، عمر همشري (الخلايلة و همشري، 2009) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن، وعددهم (415) موظفاً، مثلوا عينة الدراسة.

ولقد استخدم الباحثان استبانتين: الاولى خاصة بالثقافة التنظيمية، وتعلقت الاستبانة الثانية بادارة الجودة الشاملة.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

▪ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً.

▪ درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها متوسطاً.

▪ هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

• دراسة منصور العريقي، (العريقي منصور، 2009) "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي للعاملين في شركات التأمين اليمنية، وقد اعتمدت نموذج Mcshane GLinow، في قياس الثقافة التنظيمية المتكون من أربعة أبعاد، وهي ثقافة الأداء، وثقافة العلاقات، وثقافة الاستجابة، وثقافة الرقابة.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المكتبي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (180) من العاملين شركات التأمين اليمنية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

▪ إن الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين هي ثقافة الرقابة، وتليها الإستجابة للبيئة، ثم الأداء وأخيراً ثقافة العلاقات.

▪ توضيح أهمية العلاقات في تحقيق الرضا الوظيفي.

• دراسة ايباد التميمي، شاكر الخشالي(التميمي والخشالي، 2008) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار، وقد اعتمدت نموذجاً من اربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الهاشمية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- ارتفاع مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية، وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

• دراسة سمير عبد الإله (عبد الإله، 2006) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأثرها على التطوير التنظيمي" دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى، وإلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة، كما وهدفت لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على (340) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز ، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

▪ إن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية ، وفي الأزهر مرتفع جداً بينما في الأقصى متوسط.

▪ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

• دراسة حلا الشخشير (الشخشير ، 2010 ) بعنوان : " مستوى التنمية المهنية لدى

اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم .

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 130 ) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس مستوى التنمية المهنية في جامعة النجاح ، والتي تكونت بصورتها النهائية من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي مجال تنمية المهارات، ومجال تنمية المشاركة ، ومجال الترقية والتقييم ، ومجال مشكلات التنمية المهنية.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

▪ إن مستوى التنمية المهنية في جامعة النجاح الوطنية لدى اعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

▪ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح متوسط المجتمع ، وهذا يعني أن تدبير أفراد العينة لمستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية أقل وبشكل دال احصائياً من المستوى المقبول تربوياً.

▪ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة الأكاديمية ، بينما هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

- دراسة سامح محافظة (محافظة، 2009) بعنوان: " معلم المستقبل : خصائصه، ومهاراته،

### وكفاياته"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن معلم المستقبل من حيث الخصائص والمهارات والكفايات اللازمة لإعداده .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الاسلوب المقارن كدراسة نوعية اجابت عن الاسئلة التالية :

- ما الخصائص الواجب توافرها في معلم المستقبل؟
- ما المهارات والكفايات التي يحتاجها معلم المستقبل؟
- ما الإجراءات اللازمة لتحسين نوعية معلم المستقبل؟

ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

- إنَّ أهم الخصائص الواجب توافرها في معلم المستقبل هي: المعرفة الجيدة بموضوع محتوى التخصص، والقدرة الجيدة بخصائص المتعلمين ونفسياتهم وقدراتهم، ومهارة عالية في اساليب التدريس والتقييم، وقدرة عالية على التفاعل مع التلاميذ، والاستعداد للتنمية المهنية المستدامة، واجادة استخدام الحاسوب وتقنيات التعليم المختلفة.
- إنَّ الكفايات الضرورية للمعلم هي: الاعداد النظري والعملي هو الالتزام بالقواعد الأخلاقية للمهنة، والاستعداد لخدمة المجتمع المحلي والتواصل معه.
- الإجراءات الضرورية لتحسين نوعية المعلم هي : تمهين التعليم ، ووضع معايير جيدة لاختيار المعلمين.

- دراسة رفقية بامدهف (بامدهف، 2006) بعنوان: " التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس أثناء الخدمة بجامعة عدن "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات هيئة التدريس بجامعة عدن نحو تصور لبرنامج اثناء الخدمة يهدف إلى تحسين الأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة عدن.

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة آراء عينة مكونة من (123) عضو هيئة تدريس في جامعة عدن يتوزعون بين اربع كليات (التربية، والاداب، والهندسة، والطب).

ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

- هناك توجه إيجابي من أفراد العينة نحو موضوع التدريب أثناء الخدمة بوصفه وسيلة مهمة من وسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي. إذا أبدى افراد العينة في المتوسط موافقة عالية على غالبية محاور البرنامج التدريبي المقترح شملت المحاور المتعلقة بمحتوى البرنامج (المعارف، والاتجاهات، والمهارات) وأهدافه ومبرراته، وجهة الاشراف على البرنامج، وأساليب التدريب والتقييم، والمستهدفين بالتدريب، والحوافز والامتيازات المقترحة لاقناع أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في أنشطة البرنامج.
- وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مواعيد التدريب المقترحة في البرنامج.

• دراسة حسين سلامة (سلامة، 2006) بعنوان: " التنمية المهنية لاجتماع هيئة التدريس

### والقيادات الاكاديمية في جامعة بنها "

هدفت هذه الدراسة إلى جانبين اولهما :الجانب النظري الذي يتناول مقومات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية ونماذجها في الفكر الإداري التربوي المعاصر وواقعها في مصر ومدى تحقق اهدافها ، ومعرفة المراحل الإجرائية لتقويم البرامج التدريبية في ضوء بعض النماذج العالمية ، وثانيهما : الجانب الميداني ويهدف التعرف إلى مدى إسهام المشروع في تحسين الأداء الجامعي ، والمعوقات التي تحد من عملية التنمية المهنية بجامعة بنها.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية من كل كليات جامعة بنها بلغ عددهم (116) عضواً. ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية بسبب رغبتهم في ثبات العمل بالجامعة او الخوف على المصالح الشخصية.
- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن حضور البرامج التدريبية، لعدم تنوع اساليبها واقتصرها على المحاضرات وورش العمل.
- التركيز على الجانب النظري في البرامج التدريبية وإهمال الممارسات العملية.

• دراسة احمد حافظ (حافظ، 2004) بعنوان: " التنمية المهنية المستدامة لاساتذ الجامعة

### في ضوء متغيرات العصر "

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد اهداف التنمية المهنية لاساتذ الجامعة ، والتعرف إلى أهم معوقات التنمية المهنية ، وتقديم بعض المقترحات لتحسين التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في

الجامعة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (312) عضواً من مختلف الكليات العلمية والادبية والتربوية في جامعة عين شمس.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وضعت في ضوءها مجموعة من المقترحات لتفعيل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

• دراسة محمد شاهين (شاهين، 2004) بعنوان: " التطوير المهني لأعضاء الهيئات

التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي " دراسة مقارنة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أدوار عضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وتوضيح متطلبات جودة التعليم العالي وعلاقتها بأدوار أعضاء هيئة التدريس، وبيان وسائل التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية وانعكاسها على جودة التعليم، وبيان الإستراتيجيات الفعالة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لاستخدامه المنهج النوعي في جمع المعلومات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- إنشاء مراكز للتطوير المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- اعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية كبند من بنود الترقيات في الجامعات.
- تعميم ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين.

## 3-2-2 الدراسات الأجنبية

وهي تلك الدراسات التي يجريها باحثون أجانب ، وفي أماكن أجنبية .

- **Adewalem , Osibango Omotayo , Adeniji Adenike (Adewalem & others , 2013 ) " Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A study of Selected Nigerian Private Universities"**

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت عينة الدراسة تتكون من (237) مستجيباً من الجامعات الخاصة التي وقع الاختيار عليها.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- إنَّ هناك علاقةً وثيقةً بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الاداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض.
- إنَّ المعرفة بالثقافة التنظيمية (المعتقدات، القيم، الممارسات) سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد واضحة، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

- **Moradi et all (Moradi & others, 2012 ) " The Relationship between Oganizational Culture and Knowledge Management "**

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ، وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU) بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبياناً ، يتكون من (28) فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01
- وجود فروق احصائية حول الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين ادارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية حول الثقافة التنظيمية، القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة، تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة ، وإلى متغير المؤهل العلمي.

- **Bulent Aydin,Adnan Ceylan (Aydin & Ceylan, 2009)"The Role of the Organizational Culture on Effectivness"**

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الاولية (Metalworking Manufactures) في تركيا.

تم تطوير استبانة مقسمة إلى جزئين : القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال 8 أبعاد هي (المشاركة التعاون ،التعلم، الاهتمام بالعملاء،التوجه الإستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل) القسم الثاني يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور، اقتصر عليها وهي (الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الاداء المالي والنمو)، ثم خرج بنموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات ، وتم فحص 578 استبانة صالحة ومستردة من ضمن 1000 استبانة، وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية وعبر البريد الإلكتروني.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية تؤثر في الفاعلية التنظيمية بمستوى متوسط.
- إن أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل وبالخطط أيضاً.

#### • Carein Bruno (Bruno, 2009)"Organization Culture how to Measure it: Case study"

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل ، وذلك من خلال الاستعانة بنموذج : " The Barros & Prates model " حيث تم استخدام هذا النموذج لقياس الثقافة التنظيمية من خلال 9 ابعاد، وهي قوة المركزية، الشخصية او الانفرادية، النمطية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي، تجنب الصراعات، والمرونة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 30 مدير مؤسسة أعمال في البرازيل.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

■ جاءت الثقافة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية من خلال الأبعاد إلى المرونة في المستوى الأول، ثم قوة المركزية والشخصية، ثم الولاء الشخصي، ثم الحصانة، ثم الوضع المستقبلي، ثم الرسمية، والمستوى الأخير تجنب الصراعات، وهذا يشير الى معدل ثقافة تنظيمية عالية.

■ وتوصلت الدراسة الى ان الولاء الشخصي للمؤسسة وليس للقادة.

#### ● Kayla, Schnacky (Schnacky, 2009) " Perceptions of Organizational Culture by Employee Level"

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة مدى إدراك العاملين في العناية الصحية في مؤسسة ABC من المدراء وغير المدراء للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، واستعان ب اختبار Z-test لمقارنة نتائج الاستبانة التي تبناها بالبحث معتمداً على Dr.Kruegers survey بحيث كانت كل عينته من فئة الإناث، واعتبر ذلك من محددات بحثه .عمل الباحث على اجراء مقارنة بين استجابة المدراء لثقافة مؤسستهم، وبين استجابة غير المدراء، وأشار إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم العملاء أولاً ؛ لأن ذلك سينعكس على الأداء المالي وبالتالي تحقيق الاهداف، وجعل المؤسسة في الصدارة بحيث يكون جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تتبناها. حيث اعتمد الباحث على العناصر التالية في بحثه، أولاً : القيم الجوهرية التي تؤثر على هيكل وبناء المنظمة وصنع القرارات والسلوك التنظيمي، ثانياً : القيادة أشار إلى الدور الذي يقوم به القياديون المدراء في مؤسستهم، ومدى قدرتهم على

تطبيق الاهداف المخططة، ثالثاً: الثقة وقصد بها الثقة في التعامل ما بين العملاء والعاملين والإدارة مما سيؤدي إلى ان يكون الاداء حقق مفهوم الكفاءة والفاعلية. رابعاً: النظم المزودة وهي تغطي سلوك العاملين، خامساً: التغيير والتطوير فالمؤسسة يجب ان تضم الموظفين والمزودين والعملاء والمساهمين لتقليل التهديدات وتعظيم الفرص بشكل مستمر.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك فروق بين المدراء وغير المدراء في ادراكهم لثقافة مؤسستهم ، ويعود ذلك إلى أنّ القيادة تعطي دوراً كبيراً في فهم وتوجيه الثقافة دعماً إلى محاولة سد الفجوة بين إدراك الجهتين ، لأنّ إدراك العامل لثقافة المؤسسة سيدفع المؤسسة تحقيق نتائج أفضل وبالتالي زيادة فعاليتها.

- **Azam Othman and Zainurin bin Dahari (Othman & bin Dahari, 2011)**

**"Professional Development among Academic Staff at Selected Malaysian Public Universities: Preliminary Findings of the Impact of the Basic Teaching Methodology Course (BTMC)" .**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن عدة أمور منها الكشف عن فرص التطوير المهني لإعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الماليزية العامة، والكشف عن دور تطبيق كورس منهجية أساسيات التعليم للمعلمين الجدد، والكشف عن أهمية هذا الكورس، والكشف عن انطباعات واتجاهات المعلمين الجدد حول تطبيق هذا الكورس، ومدى تطبيق الأكاديمين لما تم تعلمه في هذا الكورس

داخل القاعات الدراسية ، وتحديد أهم العوائق والمشكلات التي تواجه الأكاديميين أثناء تطبيق الكورس.

وباستخدام استبانة صممت لجمع المعلومات من عينة قصدية شملت أربع جامعات ماليزية عامة تطبق هذا الكورس (BTMC) تم توزيعها على اعضاء الهيئة التدريسية الجدد الذين خضعوا، لأخذ هذا الكورس وأنهوا متطلباته عبر مركز التعليم والتعلم في الجامعة ، وكان عدد افراد العينة (100) مدرس.

ومن اهم ما توصلت له هذه الدراسة:

- إنّ الفرص المتاحة للمشاركة في برامج التطوير الأكاديمي غير كافية لتحقيق متطلبات التطوير الأكاديمي.
- تطبيق الكورس على الأكاديميين في الجامعات الماليزية المختارة أحدث تغيرات بسيطة في ممارساتهم التدريسية.
- التغيرات تحدث بعد مدة زمنية طويلة ، ومن خلال التدرج في اعطاء هذه الدورات.

- Dale Holt , Stuart Palmer, Di Challis (Holt & others, 2010 )

"Changing perspectives: teaching and learning centres' strategic contributions to academic development in Australian high education"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل التي تساهم في فعالية القيادة الاستراتيجية لمراكز التعليم والتعلم الاسترالية من اجل تحسين عملية العليم والتعلم على المستوى البعيد، والتي لاتزال في حالة متغيرة وغير ثابتة.

حيث استخدام الباحثون الاسلوب المختلط النوعي والكمي (Mixed Method) في جمع البيانات، وتم ذلك على عدة مراحل، المرحلة الاولى تم إجراء مقابلة مع مدراء المراكز لملاحظة الافتراضات والمعتقدات التي تشكل أنشطة المراكز، والمرحلة الثانية تم تصميم 38 استبانة توزعت على مدراء مراكز الجامعات الإسترالية من اصل 39 مركز على مستوى الجامعات الإسترالية، والمرحلة الثالثة تم جمع البيانات من عينة ممثلة باستخدام المقابلة (Focused group) ل 10 مراكز من اصل 38 مركز والهدف منها الحصول على معلومات أكثر دقة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

أن هناك عدداً لا حصر له من العوامل التي تساهم في نجاح مراكز التطوير الأكاديمي الا ان هناك أربعة تعتبر حاسمةً في قدرة المراكز على النجاح، وهي :

- وضوح الهدف ، والغاية من انشاء المركز.
- وضوح الهدف لجميع العاملين في المراكز.
- توفر الامكانيات والقدرات لإنجاح المراكز.
- القدرة على اظهار القيمة.

- **Brenda Leibowitz , et all ( Brenda & others, 2010) "**  
**Orientations to academic development : lessons from a**  
**collaborative study at a research-led university "**

هدفت هذه الدراسة إلى تجريب نهج تعاوني بحثي بين عدد من المطورين الأكاديميين وأعضاء من الهيئة التدريسية يقومون بتدريس طلاب السنة الأولى ، وإلى تطبيق نهج تكاملي وإبداعي يعتمد على النهج الإداري والتعليمي من أجل تحسين عملية التعليم لطلاب السنة الأولى في الجامعة، وهدفت إلى إظهار قيمة عمل المطورين الأكاديميين مع المحاضرين في حل بعض التحديات التعليمية.

في هذه الدراسة تم اختيار 10 أعضاء من الهيئة التدريسية من 8 أقسام ، وتم تعبئة استبانة من قبل المشاركين في المشروع في نهاية السنة الدراسية ، وتراوح عدد المشاركين ما بين ( 200-2000 ) طالب.

ومن أهم ما توصلت له الدراسة :

- أن تبني هذا المنهج التعاوني متعدد التخصصات في التطوير الأكاديمي يعد ملائماً ، تطبيقه في هذه الجامعة ، إلا أن هناك عوامل ثقافية متأصلة ، تؤثر في انخراط هؤلاء الأفراد في المشاركة بالمشروع.

- **Michael Power(Power,2007) "A dual–mode university instructional design model for academic development "**.

هدفت هذه الدراسة، وهي بحث تطبيقي لتطوير نموذج أدائي يتكيف مع احتياجات الكلية ومواردها في الجامعة التي تهتم بالتدريس داخل قاعات تقليدية، وعبر الانترنت نظام مزدوج، ففي هذه الدراسة تم (dual-mode) استخدام دراسة الحالة للجامعات، الجامعة بين النظامين، حيث تم اختيار عينة ممثلة من 44 عضو هيئة تدريسية، ممن يعملون في نظام ( دوام كامل)، ولديهم القابلية في تنفيذ البرنامج المقترح.

ومن أهم ما توصلت له الدراسة:

- تطوير نموذج الدراسة الذي اعتمد على نظريتين اساسيتين ( Transactional distance & Congruency principle ) .

- تطوير نظرية جديدة هي نظرية التطوير الادائي (Instractional Development) كآقل مستوى في التطوير الاكاديمي، حيث يعمل على العمليات التي تهتم بتطوير الكورسات، والتخطيط لها داخل القاعات الدراسية بالتعاون مع المطورين الأكاديميين ونخبة من اعضاء الهيئة التدريسية.

- **TaylorCoffman(Coffman, 2004)" On Line Professional Devlopment transferring skillslearned to the class room"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى نقل المعلمين المهارات المستفادة من برامج التنمية المهنية في المجتمع التخليبي عبر الانترنت الى ممارسات صفية داخل الصفوف.

وقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة لجمع البيانات مع أعضاء الهيئة التدريسية، لتحديد مدى فهم الخبرات، ومستوى مشاركة المعلمين، وتحديد كيفية ابداع المعلمين وفهمهم الخاص لما يتضمن له البرنامج التدريبي.

- اهم ما توصلت له الدراسة : أنّ المعلمين استخدموا التكنولوجيا والإستراتيجيات التي تعلموها من برنامج التدريب عبر الانترنت، داخل فصولهم الدراسية بدرجة كبيرة.
- برنامج التنمية المهنية المقدم عبر الانترنت يدعم الاعتماد على مداخل التعلم التي محورها المتعلم، والتي تشجع الاكتشاف الذاتي ، والمشاركة الفعالة ، والتعاون بين الاقران والخبراء.
- برنامج التنمية المهنية عبر الإنترنت يعد بديلاً مهماً في برامج التنمية المهنية لدى المعلمين.

#### 4-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تم الوصول إليها - في حدود الاطلاع للباحثة - ما يلي:

- تتوع الدراسات التي قامت بقياس الثقافة التنظيمية، وهذه أمدت الباحثة بالعديد من الأفكار والمعارف المتنوعة حول الموضوع، لصياغة قياس مناسب شمولي عن طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، مشتملاً على الأبعاد الرئيسة في البحث، وبذلك أفادت في تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها.
- تناولت بعض الدراسات السابقة، كأبعاد في القياس بعد الاستجابة، وبعد الابتكار، وبعد الفاعلية فهي على التوالي تشبه أبعاد الدراسة الحالية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية والبعد

الإبداعي والبعد التنظيمي، وتم استخدام هذه الأبعاد مع التطوير عليها؛ لتتناول الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية بشمولية.

- تتوع مجتمعات الدراسة التي تم قياس الثقافة التنظيمية فيها، من مؤسسات تعليمية وشركات ومكتبات جامعية ووزارات وبلديات.
- اغلب الدراسات استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، لمناسبتة في قياس العلاقة بين متغيرين في وصف دقيق للظاهرة المراد دراستها.
- أغلب الدراسات العربية قاست التطوير الأكاديمي بالتركيز على التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية ، ولم تشمل تطوير الطلبة أو التطوير الإجرائي داخل القاعات الدراسية، أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على أكثر من نوع في قياس التطوير الأكاديمي والمهني و تطوير الطلبة، والتطوير الإجرائي داخل القاعات الدراسية.

## 5-2-2 أهم ما يميز الدراسة الحالية

- تعد هذه الدراسة الأولى التي تناولت قياس موضوع الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية بالصورة المطروحة في القياس باستخدام اربعة أبعاد تشكل الثقافة التنظيمية للجامعات، في حين أنّ بقية الدراسات أجريت في قطاع غزة، ولم تستخدم أبعاد شاملة في قياس الثقافة التنظيمية.
- تناولت الدراسة موضوع التطوير الأكاديمي بعناصره كافة، حيث تناولت مؤشرات للتطوير الأكاديمي لبعض الجامعات الفلسطينية، وطورت عليها بناء على الأدب النظري للتطوير الأكاديمي.

- تناولت الدراسة دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، حيث يعد هذا التفكير الأول من نوعه، وتجربة جديدة، لدراسة دور هذين المتغيرين.
- طرحت مفهوم تدويل التعليم الجامعي والسعي نحو العالمية في التطوير الأكاديمي.
- نوعية النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

- ❖ نموذج الدراسة
- ❖ منهج الدراسة وأسلوبها
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- ❖ المعالجة الاحصائية
- ❖ محددات الدراسة

### 1-3 تمهيد

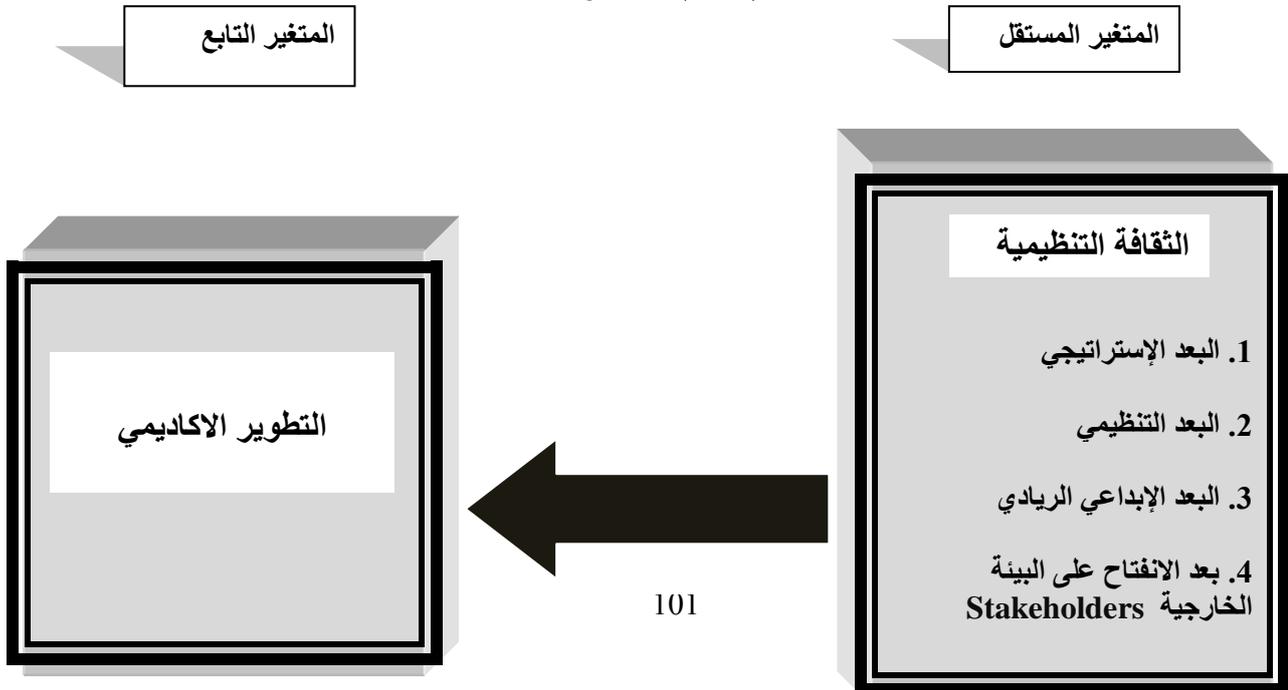
بعد الانتهاء من كتابة الأدب النظري، والدراسات السابقة، تم التطرق إلى تحديد منهجية الدراسة، حيث تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً، يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

### 2-3 نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة ومنها (الجعبري ، 2009) ، (الزهراني، 2007) ، (العريقي، 2009)، (الفر واللوح، 2006)، (المحتسب، 2016) ، (Krause,2011)،(Cbism & others, 2011)، (Pilkington , 2016)، والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة، حيث يظهر المتغير المستقل، الذي يتضمن الثقافة التنظيمية بابعادها الأربعة وهي:

(البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الابداعي، بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders)) ، ويظهر المتغير التابع ، الذي يتمثل في التطوير الأكاديمي.

الشكل (1-3): نموذج الدراسة



### 3-3 منهج الدراسة وأسلوبها

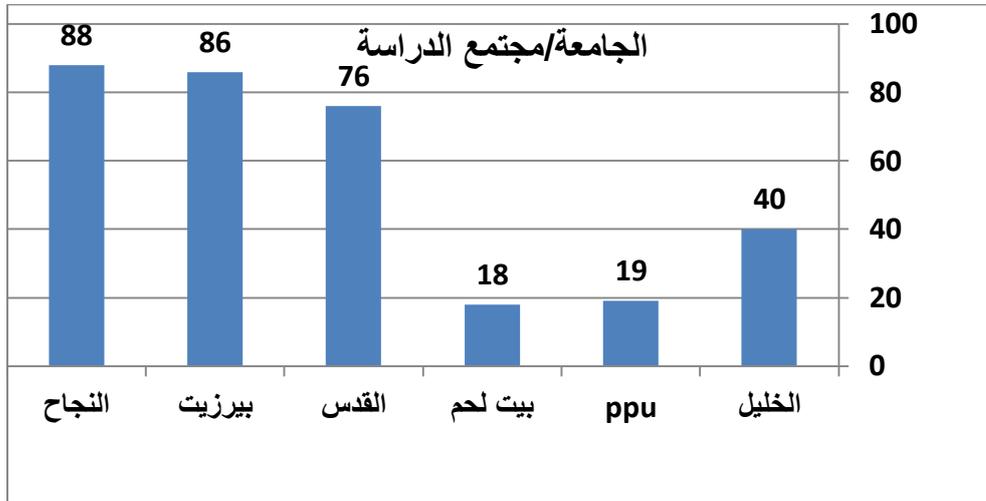
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، لملاءمته للموضوع ، حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر والأحداث من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وذلك من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان وغنيم، 2013)

### 4-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين ممن يتولون مناصب عمداء كليات أو رؤساء أقسام، في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وتم حصر عدد الأكاديميين الإداريين بناءً على الدليل الإحصائي السنوي للعام 2015 \ 2016 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، في ست جامعات في الضفة الغربية: ( جامعة الخليل، وجامعة بوليتيكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية) . ( وزارة التربية والتعليم العالي، 2016) .

وقد بلغ عدد الأكاديميين الإداريين في تلك الجامعات 327 أكاديمياً إدارياً، وذلك وفقاً للدليل الإحصائي السنوي 2015 \ 2016 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي ، 2016 )، باستثناء جامعة القدس، فقد تم الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية في تلك الجامعة ، ويبين الملحق رقم (3) توزيع العاملين في الجامعات الفلسطينية ، ومن بينهم الأكاديميين الإداريين حسب الجامعة ، والتصنيف الوظيفي والجنس في الجامعات الفلسطينية العامة، والشكل التالي يبين عدد الأكاديميون الإداريون في كل جامعة.

الشكل ( 3-2 ) : توزيع افراد مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية



### 5-3 عينة الدراسة

#### 3-5-1 طريقة اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random) من مجتمع الدراسة ، بحيث تكون الطبقة هي الجامعة ، وقسم مجتمع الدراسة الى 6 طبقات كل طبقة تمثل احدى الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 169 أكاديمياً إدارياً ممثلة عن جميع الكليات والتخصصات من كل جامعة حسب حجم كل منها، وتم اعتماد حجم العينة اعتماداً على جدول حجم العينة (The Research Advisors,2006)، ولمعرفة كيفية إيجاد حجم العينة من كل طبقة انظر الملحق (6)، وللحصول على اكبر حجم عينة واسترداد، تم عمل استبانة الكترونية تم إرسالها لمن لم يتم الوصول إليهم او تم الوصول إليهم لكن فضلوا التعبئة الإلكترونية، للجامعات الأبعد جغرافياً عن الخليل - القدس، بيرزيت، النجاح، وتم توزيع الاستبانات باليد وبشكل مباشر من قبل الباحثة للرد على استفسارات الباحثين، وتوضيح الهدف من الإستبانة ، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الاسترداد نوعاً ما، الى متابعتها اولاً باول استلام

الاستبانات، وإعطاء البريد الإلكتروني الخاص بها لمن لم يتمكن من تعبئتها في نفس اليوم، وذلك لارسالها عبر الايميل ، بواسطة المسح الضوئي Scanning لمن تم الوصول إليهم مباشرة ، واسترداد إلكتروني بواسطة الإستبانة الإلكترونية لمن فضل الإجابة بهذه الطريقة، حيث تم استرداد 156 استبانة، وتم استبعاد 3 استبانات، وبالتالي فعدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 ، وبذلك قد بلغت نسبة الاسترداد (92.3 %) ، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ويبين الجدول الآتي عدد الاستبانات الموزعة في كل جامعة، والمستردة ، والصالحة للمعالجة الإحصائية.

**جدول (3-1) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية حسب متغير الجامعة**

الرقم	الجامعة	عدد الموزعة	عدد المستردة	عدد الصالحة للمعالجة
1	جامعة الخليل	21	20	20
2	جامعة بوليتيكنيك فلسطين	10	10	10
3	جامعة بيت لحم	9	9	9
4	جامعة القدس	39	36	34
5	جامعة بيرزيت	44	41	41
6	جامعة النجاح الوطنية	46	40	39
	المجموع	<b>169</b>	<b>156</b>	<b>153</b>

### 2-5-3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم التطرق في هذا البند إلى أهم الخصائص، أو المتغيرات الديمغرافية، التي تصف أفراد عينة الدراسة وهي:

متغير الجامعة، متغير المؤهل العلمي، متغير الرتبة الأكاديمية.

▪ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

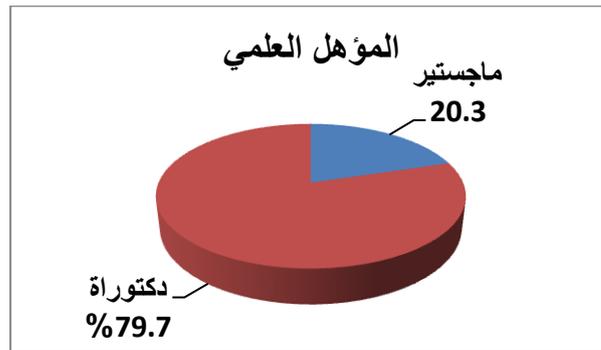
جدول (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
1	جامعة الخليل	20	13.1
2	جامعة بوليتكنيك فلسطين	10	6.5
3	جامعة بيت لحم	9	5.9
4	جامعة القدس	34	22.2
5	جامعة بيرزيت	41	26.8
6	جامعة النجاح الوطنية	39	25.5
	<b>المجموع</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

يتضح من الجدول السابق، أن جامعة بيرزيت شكلت أعلى نسبة مئوية من حجم العينة (26.8%) ، بفارق بسيط عن جامعة النجاح الوطنية؛ لأنها بطبيعة الحال تعتبر ثاني أكبر مجتمع دراسة، كما تم ذكره في جدول (2-3)، وتعتبر جامعة بيرزيت من أوائل الجامعات الفلسطينية، وأقدمها، وأكبرها من حيث عدد الكليات والعاملين والطلاب بعد جامعة النجاح الوطنية ، بينما شكلت كلاً من جامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنيك فلسطين أقل النسب المئوية (5.9%) و (6.5%) ؛ وذلك لصغر حجم كلتا الجامعتين ، وحدائث نشأة جامعة بوليتكنيك فلسطين مقارنة مع الجامعات الأخرى.

▪ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

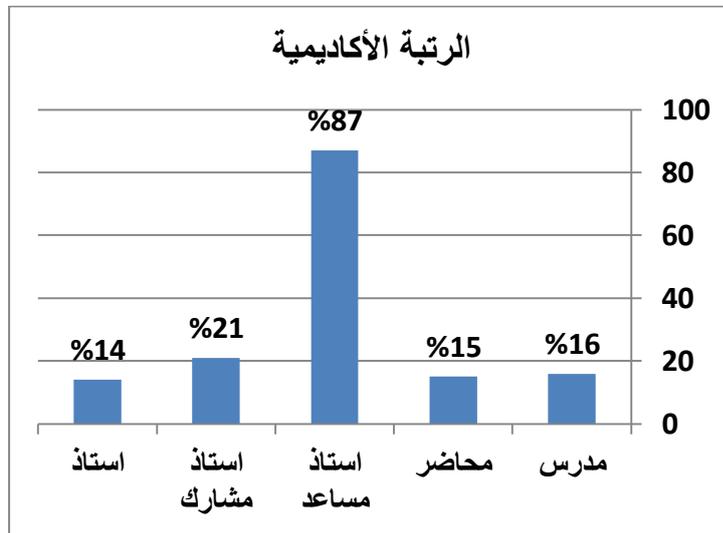
الشكل (3-3) : توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



يتضح من الرسم البياني أعلاه ، توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد شكلت فئة حملة درجة الدكتوراه أعلى نسبةً مئوية (80%) من حجم العينة، أما فئة حملة درجة الماجستير، فكانت نسبتها (20%)، وتعزى هذه النسبة المرتفعة لفئة حملة الدكتوراه إلى تطبيق معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي الفلسطيني، وتوجه عدد كبير من الأكاديميين ألى مواصلة تطويرهم الذاتي والعلمي.

▪ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة الاكاديمية

الشكل (3-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية ( النسبة المئوية )



يتضح من الرسم أعلاه ، توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الاكاديمية، فقد شكلت فئة رتبة أستاذ مساعد أعلى نسبةً مئويةً ( 87%) من حجم العينة، أما فئة رتبة أستاذ فشكلت أقل نسبة مئوية (14%) من حجم العينة ، وتعزى هذه النسبة المنخفضة لرتبة أستاذ، إلى أن تحصيل هذه الرتبة يتطلب جهوداً كبيرة، ونشر أبحاث محكمة بشكل كبير، وإلى سنوات طويلة من الجهد البحثي، أما النسبة المرتفعة لرتبة أستاذ مساعد إلى التوجه الكبير لأعضاء هيئة التدريس نحو متابعة العمل البحثي بعد اكمال الماجستير كجهود مستمرة ولا تتضب.

### 6-3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة باعتبارها أداة لجمع المعلومات حول دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية، لما تحققه الاستبانة من مزايا جيدة في جمع المعلومات من عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة، وعدم التدخل الشخصي للباحث في إجابات المفحوصين (عودة ، سليمان وزميله، ص185)

### 1-6-3 بناء أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ، وبالرجوع إلى المصادر الثانوية عن الثقافة التنظيمية، والتطوير الأكاديمي، تم تصميم استبانة وتطويرها ؛ لدراسة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، ويبين الملحق رقم (1) الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام ، مشتملة بصورتها النهائية على 43 فقرة على النحو التالي:

**القسم الاول:** البيانات المتعلقة بافراد العينة وتضمنت المتغيرات التالية:

1. الجامعة، ولها ستة عناصر: (جامعة الخليل، وجامعة بوليتيكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية) .
2. المؤهل العلمي، وله عنصران: (حملة درجة الدكتوراة، حملة درجة الماجستير) .
3. نوع الرتبة الأكاديمية، وله خمسة عناصر: (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد، محاضر، مدرس).

**القسم الثاني:** أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، الذي تتناول الأبعاد التالية : ( البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders)) ، وضم هذا القسم الفقرات من (1-28) واعتمد في تطوير فقرات هذه الابعاد على مصادر بحثية اهمها : (الجعبري ، 2009) ، (الزهراني ، 2007) ، (العريقي ، 2009) ، (الفر واللوح ، 2006) ، (المحتسب ، 2016)، والجدول التالي يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية ، وعدد الفقرات في كل بعد منها ، حيث بلغ المجموع الكلي لها 28 فقرة .

**جدول (3-3) : عدد الفقرات التي تمثل كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية**

الرقم	ابعاد الثقافة التنظيمية	عدد الفقرات
1	البعد الاستراتيجي	7
2	البعد التنظيمي	7
3	البعد الإبداعي	6
4	بعد الانفتاح على البيئة الخارجية (Stakeholders)	8
	<b>المجموع</b>	<b>28</b>

**القسم الثالث:** التطوير الأكاديمي، وتم تصميم فقراتها من خلال الاستعانة ببعض مؤشرات التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية اعتماداً على الخطط التطويرية لتلك الجامعات ، ومن ضمن أسباب اختيار هذه الفقرات بناءً على الحاجة البحثية واعتماداً على مبررات معينة تتناسب والدراسات السابقة في الإجابة عن اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، والاستعانة بالأدب النظري من خلال قراءة كتب منها ( Krause , 2011) ، (Cbism & others , 2011) ، ( 2016 ) ، ( Pilkington ) ، حيث تم سرد الفقرات لدراسة العلاقة بين المتغيرين ، و ذلك حسب طبيعة الدراسة، ولم يتم التوسع العمودي أو الطولي في تصميمها، وتألّف هذا القسم من 15 فقرة .

وصيغت الفقرات في القسم الثاني والثالث بصورة إيجابية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث أُعطيت إجابة (أوافق بشدة) خمس درجات، وإجابة (أوافق) أربعة درجات ، وإجابة (محايد) ثلاث درجات ، وإجابة (غير موافق) درجتان، وإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة ، فكلما زادت الدرجة يتوقع زيادة مستوى تصورات الأكاديميين الإداريين نحو دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية وبالتالي إرتفاع مستوى التطبيق لمؤشرات التطوير الأكاديمي.

### 2-6-3 صدق الأداة

يقصد بصدق الاداة أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى ( Content Validity )، فعرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من حملة درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال، وأعضاء هيئة تدريس من كلية التربية في جامعات مختلفة ، وهي جامعة الخليل، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، فتمت الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في المجالات الآتية:

وضوح الفقرات، وانتماء الفقرة لمجال الدراسة، وعدم التداخل والتكرار بين الفقرات.

وبعد ذلك تم تعديل الاستبانة وفقاً لآرائهم، بحذف بعض الفقرات أو الزيادة عليها، وكان عدد المحكمين 7 محكمين، كما يبين الملحق رقم (2).

ومن جهة أخرى تم التحقق من الصدق باستخدام التحليل العائلي (Factor analysis) على مستوى الفقرات والبالغ عددها 43 فقرة ، وذلك للتأكد من صدق بناء المقياس، فقد تم استخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية، عبر برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS :

(V21)، وتتسم أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية ، عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من 0.5 ، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ( Sauro& Lewis, 2012 )

و يتضح من الجدول أدناه أن جميع معاملات الاستخراج أعلى من 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ ، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم ( 3 - 4 ) : مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى - القيمة الصغرى)
البعد الإستراتيجي	0.62-0.79
البعد التنظيمي	0.53-0.68
البعد الإبداعي	0.54-0.80
بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية	0.59-0.76
الثقافة التنظيمية	0.53-0.79
التطوير الأكاديمي	0.60-0.85
الدرجة الكلية	0.53-0.85

### 3-6-3 ثبات الاداة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتيجة نفسها ، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة على أفراد العينة . وللتأكد من ثبات الاستبانة ، تم حساب معامل الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ) لفقرات الاستبانة جميعها، أي لفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS: V21 )، والجدول (3-5) يوضح ذلك.

جدول (3-5): نتائج معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ الفا ) للأداة الكلية و متغيرات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الاتساق ( كرونباخ الفا )
1	البعد الإستراتيجي	7	0.84
2	البعد التنظيمي	7	0.76
3	البعد الإبداعي	6	0.84
4	بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية	8	0.86
	الثقافة التنظيمية ( المتغير المستقل )	28	0.93
	التطوير الأكاديمي (المتغير التابع )	15	0.90
	الدرجة الكلية للأداة	43	0.95

يلاحظ من الجدول السابق، أن معاملات الثبات لأبعاد الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (0.76 - 0.86) ، ومعامل الاتساق الداخلي الكلي للثقافة التنظيمية قد بلغ (0.93) ، ويلاحظ أيضاً معامل الاتساق الداخلي لمجال التطوير الأكاديمي ، وقد بلغ (0.90) ، و معامل الاتساق الداخلي للأداة وقد بلغ (0.95) ، وتعد هذه المعاملات المستخرجة مرتفعة وهي نسبة مقبولة لثبات الاداة ، وتفي باغراض الدراسة وفقاً لما أوضحت ( Sekran,2006 ) ، فالحد الأدنى لقبول قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ هو ( 0.60 ) .

### 7-3 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

• بعد تصميم الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية ، تم تنفيذ الاجراءات التالية، انظر

الملحق رقم (1):

1. تم عمل استبانة الكترونية، وذلك من أجل استهداف أكبر كمية من العينة التي تبعد مسافة

جغرافية عن الباحثة ، وكخطوة مكملة للتوزيع اليدوي للإستبانة.

2. تم تحديد مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم المجتمع الى طبقات حيث تمثل كل طبقة

جامعة.

3. اختيار عينة عشوائية طبقية غير منتظمة، وتوزيع الاستبانة بشكل مباشر باليد من قبل

الباحثة ، حيث تمت متابعة التعبئة شخصياً من قبل الباحثة ، وذلك للرد على استفسارات

المبحوثين وتحديد الهدف من الدراسة .

4. تم عمل تصفح كامل لجميع الكليات من المواقع الإلكترونية لتلك الجامعات الستة

لتحديد قائمة بأسماء الأكاديميين الإداريين، في تلك الجامعات، وذلك باخذ اسمائهم

وعنوان البريد الإلكتروني لكل من تم استهدافه بالدراسة ، وما يتناسب وحجم العينة.

5. تم الحصول على كتب رسمية موقعة من رئيس لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير

ادارة الاعمال) من أجل تسهيل مهمة الباحثة في الحصول على البيانات، موجهة الى

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية في الجامعات الستة.

6. تم عمل جدول زمني لتوزيع الاستبانات، حيث استغرقت هذه العملية ما يقارب 40 يوماً

من العمل المتواصل والمكثف.

7. تعاونت جامعة بيت لحم مع الباحثة ، وذلك من خلال تقديمها كتاباً رسمياً لتسهيل مهمتها

انظر الملحق رقم (4) .

8. تم التعاون مع الباحثة ايضاً من قبل جامعة النجاح ، وذلك بتوقيع كتاب رسمي يثبت تواجدها بالجامعة، لتقديمه الى جهة العمل مديرية التربية والتعليم في الخليل، بسبب الغياب عن العمل في ذلك اليوم، انظر ملحق رقم (5) ، ومن جهة اخرى رفضت جامعة القدس اعطائها كتاباً رسمياً يثبت تواجدها بالجامعة.

9. تم التعاون من قبل سكرتيرة العميد أو سكرتيرة رئيس القسم من عدة برامج مختلفة ، لمن لم يتمكن من الاجابة على الاستبانة اثناء تواجدها الباحثة في الجامعة او لم يكن متواجد في ذلك اليوم، في ثلاث جامعات عامة، وهي جامعة القدس و جامعة بيرزيت وجامعة النجاح، وذلك لإيصالها عبر البريد الإلكتروني للباحثة بوساطة المسح الضوئي .Scanning

10 . تم توزيع 169 إستبانة يدوياً، وإلكترونياً لمن لم تتمكن من إرسالها باليد مباشرة للحصول على أكبر قدر من الاسترداد ، حيث كان عدد الاستبانات المستردة 156، وبعد المراجعة والتدقيق تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 استبانة، بالتالي تم استبعاد ثلاثة منها.

11. تم تفرغ الإستبانات الإلكترونية وكان عددها ما يقارب 36 استبانة موزعة على ثلاث جامعات فلسطينية عامة تم استهدافها للبعد الجغرافي.

12. تم ترقيم الإستبانة لادخالها الى جهاز الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً.

### 8-3 المعالجة الاحصائية

بعد استكمال عملية جمع المعلومات، وفحص الاستبانات القابلة للتحليل، قامت الباحثة بادخالها عبر الحاسوب مستخدمةً برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:21) للتحليل الاحصائي، فقامت باعطاء الاجابات درجات معينة، حيث تم اعطاء اجابة (أوافق بشدة) خمس درجات، واجابة (أوافق) اربعة درجات، وإجابة (محايد) ثلاث درجات ، وإجابة (غير موافق)

درجتان، ولإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة ، وكلما زادت الدرجة، زاد بذلك مستوى تصورات افراد العينة، عن مدى دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

وانطلاقاً من هذه الخطوات فقد تطلب استخدام اختبارات إحصائية معينة للإجابة عن اسئلة الدراسة، وفيما يلي بيان هذه الاختبارات او الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures ) تتمثل في

النسب المئوية للفقرات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2. استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك لقياس قوة

العلاقة بين متغيرات الدراسة (( لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية

بأبعادها الاربعة البعد الإستراتيجي ، البعد التنظيمي ، البعد الإبداعي ، بعد الإنفتاح على

البيئة الخارجية ) ، وبين المتغير التابع (التطوير الاكاديمي) .

3. اختبار تحليل التباين الاحادي ( ANOVA ) لقياس مدى معنوية الفروقات بين المتوسطات

الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة الذي يتكون من 6 مستويات.

4. اختبار توكي ( Tukey )، للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروق.

5. تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة.

6. أسلوب التحليل العاملي ( Factor Analysis ) لفحص صدق أداة الدراسة.

7. استخدام الجدول رقم (3-6) ، الذي يوضح مستويات معاملات الارتباط، والجدول (3-7)

يوضح مستويات الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (3-6): مستويات معاملات الارتباط

الرقم	معامل الارتباط	المستوى
1	أقل من 0.3	ضعيف
2	من -0.3 أقل من 0.7	متوسط
3	من 0.7 فأكثر	قوي

جدول (3-7) مستوى الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة ( مفتاح التصحيح الخماسي )

الرقم	الوسط الحسابي	المستوى
1	أقل من 1.8	منخفضة جداً
2	من 1.8 - أقل من 2.6	منخفضة
3	من 2.61 - أقل من 3.4	متوسطة
4	من 3.41 - أقل من 4.2	مرتفعة
5	من 4.21 فأكثر	مرتفعة جداً

### 9-3 محددات الدراسة

كانت هناك مجموعة من التحديات أثناء إعداد الدراسة بصورتها النهائية ، ومنها:

- ندرة الدراسات السابقة - في حدود إطلاع الباحثة - حيث لم تتطلع الباحثة على دراسات تربط المتغيرين معاً.
- ندرة الدراسات التي تبحث في الثقافة التنظيمية للجامعات.
- قلة الدراسات العربية والمحلية التي تبحث في تطوير التعليم الجامعي بشموليته.

- مفهوم التطوير الأكاديمي ليس وصفة ثابتة ، وليس علماً قائماً بحد ذاته ، مما يتطلب الجهد والبحث والتفكير .
- التباعد الجغرافي بين الجامعات الفلسطينية، حيث تزامن وقت جمع البيانات مع تصاعد وتيرة الأحداث الأمنية على الطرق بعد إعلان ترامب القدس عاصمةً لإسرائيل.
- الحصول على البيانات ممن يتولون مناصب إدارية عليا امر صعب نوعاً ما؛ لعدم تفرغ الاكاديميين جميعهم بشكل كامل ، وطبيعة العمل الاداري.
- فقر المكتبات للمراجع الحديثة وآخر الدراسات بالمواضيع ذات الصلة بالدراسة وفقر المكتبات بقواعد البيانات المساعدة، مما يتطلب وقت كبير في البحث والتحري.
- إختلاف الآراء حول مفهوم دور في عنوان الدراسة، فقد تم الإجماع على أن دور يقيس العلاقة والأثر حسب طبيعة الدراسة، وفي هذه الدراسة يقصد بدور دراسة العلاقة الإرتباطية للمتغيرين.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

❖ عرض نتائج الدراسة

#### 4-1 المقدمة

في هذا الفصل تم الإجابة عن أسئلة الدراسة إحصائياً، من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS:21)، لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة الرئيسة الاستبانة، ومن ثم استعراض أبرز النتائج الإحصائية المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية، من خلال أبعادها الأربعة في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (المتغير المستقل)، وأبرز النتائج المتعلقة بمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية (المتغير التابع)، وتم استخدام عدة قياسات إحصائية من أجل تحقيق هذا الغرض، وهي الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية (لمزيد من الدقة والتوضيح)، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، وفيما يلي توضيح الاختبارات التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

فيما يخص الإجابة عن السؤال الأول، والذي تمحور حول قياس مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها في الجامعات الفلسطينية العامة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، أما ما يخص السؤال الثاني، والذي تمحور حول قياس التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، أما السؤال الثالث والذي تمحور حول إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الأربعة وبين التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة، فقد تمت الإجابة عنه من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، والسؤال الرابع الذي تمحور حول قياس الفروق في الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey)، وأخيراً السؤال الخامس والذي تمحور حول قياس الفروق في مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات

الفلسطينية العامة ، وتمت الإجابة عنه باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA)، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) أيضاً.

#### 2-4 عرض نتائج السؤال الأول

"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية ، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، لأبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وفقاً لإجابات أفراد العينة، كما هو موضح في الجدول رقم ( 1-4 ) الآتي:

الجدول ( 1-4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة وفقاً لإجابات أفراد العينة.

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	نسبة عدم الموافقة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
4	مرتفع	0.15	9.0%	26.1%	65.0%	0.57	3.72	البعد الإستراتيجي
2	مرتفع	0.13	6.2%	25.6%	68.3%	0.50	3.84	البعد التنظيمي
3	مرتفع	0.16	7.6%	28.6%	63.7%	0.61	3.73	البعد الإبداعي
1	مرتفع	0.14	4.1%	21.7%	74.2%	0.55	3.94	بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية
-	مرتفعة	0.12	6.6%	25.3%	68.2%	0.47	3.81	الدرجة الكلية

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول رقم ( 1-4 ) إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية مرتفعة (أو فوق المتوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47).

كما يتضح من الجدول فإن الترتيب التنازلي وفقاً للوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة هو كما يلي:

- بعد الانفتاح على البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.94)
- البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (3.84)
- البعد الإبداعي بمتوسط حسابي (3.73)
- البعد الإستراتيجي بمتوسط حسابي (3.72)

ولتوضيح مستوى كل بعد من الأبعاد السابقة، تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، لكل فقرة من فقرات هذه الأبعاد، والجدول اللاحقة تبين هذه الأبعاد.

### 1. البعد الأول: البعد الإستراتيجي

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

الجدول (4-2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف

لفقرات البعد الإستراتيجي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البعد الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة عدم الموافقة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	لدى الجامعة رؤية إستراتيجية واضحة.	4.17	0.70	85.6%	13.1%	1.3%	0.17	مرتفعة
2.	تطور الجامعة رسالتها بناءً على دراستها وفهمها للمستقبل.	4.03	0.71	81.7%	15.7%	2.6%	0.18	مرتفعة
3.	توضع أهداف الخطة الإستراتيجية لتتناسب إحتياجات كافة الاطراف المعنية بالجامعة	3.78	0.83	67.3%	27.5%	5.2%	0.22	مرتفعة

مرتفعة	0.22	7.8%	27.5%	64.7%	0.80	3.70	تتم مراجعة دورية لإستراتيجيات الجامعة بهدف تقييمها.	4.
مرتفعة	0.26	13.7%	21.6%	64.7%	0.94	3.63	تساعد سياسات وقوانين الجامعة في تطوير المؤسسة.	5.
مرتفعة	0.22	8.5%	32.0%	59.5%	0.79	3.62	يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً للخطة الإستراتيجية.	6.
متوسطة	0.25	23.5%	45.1%	31.4%	0.78	3.08	جميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.	7.
مرتفعة	0.15	9.0%	26.1%	65.0%	0.57	3.72	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية ، من خلال البعد الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدى الجامعة رؤية إستراتيجية واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (تطور الجامعة رسالتها بناءً على دراستها وفهمها للمستقبل) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (توضع أهداف الخطة الإستراتيجية لتناسب إحتياجات كافة الاطراف المعنية بالجامعة (stakeholders)) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (تتم مراجعة دورية لإستراتيجيات الجامعة بهدف تقييمها) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (جميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.25) مما يدل على أنّ درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً للخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.62)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تساعد سياسات وقوانين الجامعة في تطوير المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.94) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.26) مما يدل على أنّ درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة.

## 2. البعد الثاني : البعد التنظيمي

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، من وجهة

نظر الأكاديميين الإداريين؟

الجدول ( 3-4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف

لفقرات البعد التنظيمي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البعد التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة عدم الموافقة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	توجد هيكلية تنظيمية واضحة في الجامعة.	4.44	0.62	93.5%	6.5%	0.0%	0.14	مرتفعة جداً
2.	ألتزم بالقيام ببعض المهام حتى لو كانت خارج نطاق عملي .	4.05	0.78	77.8%	19.6%	2.6%	0.19	مرتفعة
3.	تستخدم إدارة الجامعة فرق العمل لتحقيق التكامل بين الوظائف الأكاديمية المختلفة داخل الجامعة.	3.82	0.74	68.0%	29.4%	2.6%	0.19	مرتفعة

4.	تتابع إدارة الجامعة تطبيق القرارات الصادرة عنها بصورة فاعلة.	3.77	0.85	64.7%	28.8%	6.5%	0.23	مرتفعة
5.	تمنحك إدارة الجامعة التفويض لإتخاذ القرار.	3.74	0.84	68.6%	22.2%	9.2%	0.22	مرتفعة
6.	يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة.	3.68	0.82	61.4%	31.4%	7.2%	0.22	مرتفعة
7.	تعطيني الجامعة الحرية الكافية لاستخدام تقديراتي الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات.	3.34	0.82	43.8%	41.2%	15.0%	0.25	متوسطة
								<b>الدرجة الكلية</b>
		<b>3.84</b>	<b>0.50</b>	<b>68.3%</b>	<b>25.6%</b>	<b>6.2%</b>	<b>0.13</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5)، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توجد هيكلية تنظيمية واضحة في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (ألتزم بالقيام ببعض المهام حتى لو كانت خارج نطاق عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تستخدم إدارة الجامعة فرق العمل لتحقيق التكامل بين الوظائف الأكاديمية المختلفة داخل الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.82)، وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تتابع إدارة الجامعة تطبيق

القرارات الصادرة عنها بصورة فاعلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.85).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعطيني الجامعة الحرية الكافية لاستخدام تقديراتي الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) ، وانحراف معياري مقداره (0.82) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى(0.25) مما يدل على أن درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (تمنحك إدارة الجامعة التفويض لإتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.84).

### 3. البعد الثالث : البعد الإبداعي

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية ، من وجهة

نظر الأكاديميين الإداريين ؟

الجدول ( 4-4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف

لفقرات البعد الإبداعي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البعد الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الإبداعي .	3.97	0.79	79.1%	17.0%	3.9%	0.20	مرتفعة
2.	تحرص إدارة الجامعة على إستقطاب الأفراد المبدعين والرياديين .	3.93	0.84	73.2%	21.6%	5.2%	0.21	مرتفعة
3.	تكون إدارة الجامعة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة .	3.90	0.72	72.5%	25.5%	2.0%	0.19	مرتفعة
4.	تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بشكل إيجابي .	3.84	0.81	66.7%	30.1%	3.3%	0.21	مرتفعة

مرتفعة	0.22	5.2%	37.3%	57.5%	0.81	3.64	يتم توضيح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع العاملين اصحاب العلاقة قبل إعلان تطبيقها رسمياً بالجامعة .
متوسطة	0.30	26.1%	40.5%	33.3%	0.92	3.08	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين
مرتفعة	<b>0.16</b>	<b>7.6%</b>	<b>28.6%</b>	<b>63.7%</b>	<b>0.61</b>	<b>3.73</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61)، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الإبداعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تحرص إدارة الجامعة على إستقطاب الأفراد المبدعين والرياديين) بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (تكون إدارة الجامعة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.9)، وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.30)، مما يدل على أن درجة الاختلاف في الآراء على

هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (يتم توضيح الافكار الجديدة ومناقشتها مع العاملين اصحاب العلاقة قبل إعلان تطبيقها رسمياً بالجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بشكل ايجابي) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.81).

#### 4. البعد الرابع: بعد الانفتاح على البيئة الخارجية

ما مستوى الثقافة التنظيمية من بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية ، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

الجدول ( 4-5 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف

لفقرات بعد الانفتاح على البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	إدارة الجامعة إتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة.	4.31	0.73	88.2%	9.8%	2.0%	0.17	مرتفعة جداً
2.	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها .	4.08	0.73	82.4%	16.3%	1.3%	0.18	مرتفعة
3.	تفسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع.	4.08	0.76	83.7%	13.1%	3.3%	0.19	مرتفعة
4.	تتبع إدارة الجامعة سياسات فاعلة في الحصول على التمويل الخارجي لسد حاجتها.	3.97	0.74	77.1%	20.9%	2.0%	0.19	مرتفعة

مرتفعة	0.19	2.6%	20.9%	76.5%	0.76	3.96	تساهم إدارة الجامعة بالتواصل مع عدة جامعات وتتابع أنشطتها من مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل فاعل .	.5
مرتفعة	0.19	3.3%	21.6%	75.2%	0.73	3.88	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.	.6
مرتفعة	0.23	8.5%	34.6%	56.9%	0.84	3.61	تحافظ إدارة الجامعة على الإتصال والتواصل مع الخريجين ومتابعتهم .	.7
مرتفعة	0.25	9.8%	36.6%	53.6%	0.88	3.58	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها لتطوير جودة خدماتها .	.8
مرتفعة	0.14	4.1%	21.7%	74.2%	0.55	3.94	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) ، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55) ، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لإدارة الجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.73) ، الفقرة (تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوفرة لديها وعلى أساليب عملها) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره

(0.73)، الفقرة (تفسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) ، وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (تتبع إدارة الجامعة سياسات فاعلة في الحصول على التمويل الخارجي لسد حاجتها ) بمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها لتطوير جودة خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.58)، وانحراف معياري مقداره (0.88)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.25)، مما يدل على أن درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (تحافظ إدارة الجامعة على الإتصال والتواصل مع الخريجين ومتابعتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.61)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية) بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وانحراف معياري مقداره (0.73) ، الفقرة (تساهم إدارة الجامعة بالتواصل مع عدة جامعات وتتابع أنشطتها من مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل فاعل) بمتوسط حسابي مقداره (3.96)، وانحراف معياري مقداره (0.76).

#### 3-4 عرض نتائج السؤال الثاني

"ما مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية ، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، للتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية ، وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول ( 4-6 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف

للتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة وفقاً للمتوسط الحسابي .

الرقم	التطوير الأكاديمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في الأسواق العربية والعالمية .	4.06	0.78	77.8%	19.6%	2.6%	0.19	مرتفعة
2.	يتم عمل اجتماعات دورية رسمية لتباحث أهم القضايا في التطوير الأكاديمي .	4.02	0.80	80.4%	15.0%	4.6%	0.20	مرتفعة
3.	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للهيئة التدريسية .	3.98	0.78	76.5%	19.6%	3.9%	0.20	مرتفعة
4.	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للطلبة .	3.96	0.82	74.5%	21.6%	3.9%	0.21	مرتفعة
5.	هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة .	3.94	0.72	73.9%	24.8%	1.3%	0.18	مرتفعة
6.	يقوم الأكاديميين بنشر أبحاثهم في مجلات لها معامل تأثير عال (High Impact Factor Journals)	3.94	0.74	71.2%	28.1%	0.7%	0.19	مرتفعة
7.	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للباحثين .	3.93	0.77	73.9%	22.9%	3.3%	0.19	مرتفعة
8.	يتم انجاز المعايير العالمية للتعليم العالي .	3.87	0.82	71.9%	22.9%	5.2%	0.21	مرتفعة
9.	توفر إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأساتذة بشكل عادل ونزيه .	3.80	0.91	65.4%	27.5%	7.2%	0.24	مرتفعة
10.	يتم الحصول على إتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية .	3.76	0.83	63.4%	31.4%	5.2%	0.22	مرتفعة
11.	توفر إدارة الجامعة فرص ابتعاث للطلبة بشكل عادل ونزيه .	3.75	0.86	65.4%	28.8%	5.9%	0.23	مرتفعة
12.	يتوفر بالجامعة قواعد بيانات للبحث بشكل يسد الحاجة البحثية .	3.67	0.89	58.2%	32.0%	9.8%	0.24	مرتفعة

مرتفعة	0.21	6.5%	37.9%	55.6%	0.76	3.59	تسهل إدارة الجامعة عرض اختراعات وابتكارات تعرض سنوياً في معارض الابتكارات العالمية .	13.
مرتفعة	0.27	19.6%	20.9%	59.5%	0.92	3.46	يوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر للأكاديميين كافة .	14.
مرتفعة	0.27	17.0%	29.4%	53.6%	0.94	3.43	يوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل .	15.
مرتفعة	<b>0.14</b>	<b>6.4%</b>	<b>25.5%</b>	<b>68.1%</b>	<b>0.53</b>	<b>3.81</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التطوير الأكاديمي الحالي في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) ، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.53)، مما يدل على أن درجة مستوى التطوير الأكاديمي الحالي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في الأسواق العربية والعالمية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06)، وانحراف معياري مقداره (0.78) ، الفقرة (يتم عمل اجتماعات دورية رسمية لتباحث أهم القضايا في التطوير الأكاديمي) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) ، وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للهيئة التدريسية) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره

(0.78)، الفقرة (تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) ، وانحراف معياري مقداره (0.82).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (بوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.43)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.27)، مما يدل على أن درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (بوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر لكافة الأكاديميين) بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة كان مرتفعاً أيضاً مقارنة بالفقرات الأخرى (0.27)، مما يدل على أن درجة الاختلاف في الآراء على هذه الفقرة مرتفعة، الفقرة (تسهل إدارة الجامعة عرض اختراعات وابتكارات تعرض سنوياً في معارض الابتكارات العالمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.59)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يتوفر بالجامعة قواعد بيانات للبحث بشكل يسد الحاجة البحثية) بمتوسط حسابي مقداره (3.67)، وانحراف معياري مقداره (0.89).

#### 4-4 عرض نتائج السؤال الثالث

"هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

يتمثل الهدف الرئيس من هذا السؤال، هو بحث قوة الارتباط بين الثقافة التنظيمية من جهة، والتطوير الأكاديمي من جهة أخرى، وبالتالي نستطيع معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي من خلال وجود تلك العلاقة (الارتباط) وقوتها، ودلالاتها إحصائياً، ومن أجل فحص

الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول ( 4-7 ) معامل الإرتباط بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين

المتغير التابع: التطوير الأكاديمي			المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل الارتباط بيرسون	العدد	
0.000	0.795	153	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة معامل بيرسون (0.795) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) ، وهي تدل على علاقة طردية مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، أي أن الزيادة في مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية يؤدي إلى زيادة مستوى التطوير الأكاديمي، أي أنه يوجد دور للثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظرهم .

ولمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي تم حساب كل بعد على حدة والجدول (4-8) يوضح ذلك:

الجدول ( 4-8 ) معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات

الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين

المتغير التابع: التطوير الأكاديمي			المتغير المستقل: أبعاد الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل الارتباط بيرسون	العدد	
0.000	0.645	153	الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي
0.000	0.591	153	الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي
0.000	0.720	153	الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي
0.000	0.738	153	الثقافة التنظيمية من خلال بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل بيرسون (0.645)، وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وهي تدل على علاقة طردية متوسطة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد الاستراتيجي والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل بيرسون (0.591)، وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وهي تدل على علاقة طردية متوسطة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل بيرسون (0.720)، وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وهي تدل على علاقة طردية مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل بيرسون (0.738)، وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وهي تدل على علاقة طردية مرتفعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

#### 4-5 عرض نتائج السؤال الرابع

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة" ؟

إن إيجاد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية، في تصورات أفراد العينة، لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، تعزى إلى متغير الجامعة، يتم عن طريق مقارنة الأوساط الحسابية، لمستوى الثقافة التنظيمية بين مختلف الجامعات الفلسطينية، وهذه المقارنة تتم بإستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، نظراً لأن متغير الجامعة مكون من أكثر عنصرين، وهو الجامعات الفلسطينية الستة.

والجدول (4-9) ، يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

جدول ( 4 - 9 ) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
البعد الإستراتيجي	بين المجموعات	12.094	5	2.419	9.699	0.000
	داخل المجموعات	36.660	147	0.249		
	المجموع	48.754	152			
البعد التنظيمي	بين المجموعات	5.129	5	1.026	4.554	0.001
	داخل المجموعات	33.107	147	0.225		
	المجموع	38.236	152			
البعد الإبداعي	بين المجموعات	7.168	5	1.434	4.337	0.001
	داخل المجموعات	48.588	147	0.331		
	المجموع	55.756	152			
بعد الانفتاح على البيئة الخارجية	بين المجموعات	7.577	5	1.515	5.812	0.000
	داخل المجموعات	38.332	147	0.261		
	المجموع	45.910	152			
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	بين المجموعات	6.712	5	1.342	7.281	0.000
	داخل المجموعات	27.104	147	0.184		
	المجموع	33.815	152			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات افراد عينة الدراسة نحو

مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (مستويات الدلالة

جميعها أقل من 0.05)، وقيمة ( ف ) = (7.281) وهي دالة إحصائياً على وجود فروق . ومن

أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية

البعديّة، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (4 - 10) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير

الجامعة

المجال	(I) الجامعة	(J) الجامعة	الفروق في الأوساط (I-J)	مستوى الدلالة
البعد الإستراتيجي	ppu	الخليل	0.593	0.030
	Ppu	القدس	0.795	0.000
	بيت لحم	القدس	0.601	0.020
	بيرزيت	القدس	0.378	0.017
	النجاح	الخليل	0.515	0.003
	النجاح	القدس	0.717	0.000
	النجاح	بيرزيت	0.340	0.033
البعد التنظيمي	بيرزيت	القدس	0.390	0.007
	النجاح	القدس	0.488	0.000
البعد الإبداعي	ppu	الخليل	0.867	0.002
	ppu	بيت لحم	0.765	0.049
	ppu	القدس	0.685	0.014
بعد الانفتاح على البيئة الخارجية	ppu	الخليل	0.656	0.014
	ppu	القدس	0.607	0.015
	Ppu	بيرزيت	0.564	0.025
	النجاح	الخليل	0.499	0.007
	النجاح	القدس	0.450	0.003
	النجاح	بيرزيت	0.407	0.006
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	ppu	الخليل	0.579	0.009
	ppu	القدس	0.628	0.001
	النجاح	القدس	0.495	0.000

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يتعلق بالبعد الاستراتيجي، كانت الفروق لصالح جامعة

البوليتكنك و بيت لحم و بيرزيت و النجاح مقابل جامعة القدس، كذلك كانت الفروق لصالح جامعة

البوليتكنك والنجاح مقابل جامعة الخليل، كذلك كانت الفروق لصالح جامعة النجاح مقابل جامعة

بيرزيت.

فيما يتعلق بالبعد التنظيمي، كانت الفروق لصالح جامعة بيرزيت و النجاح مقابل جامعة القدس فقط.

فيما يتعلق بالبعد الإبداعي، كانت الفروق لصالح جامعة البوليتكنك مقابل جامعة الخليل و بيت لحم و القدس فقط.

فيما يتعلق ببعدها الانفتاح على البيئة الخارجية، كانت الفروق لصالح جامعة البوليتكنك والنجاح مقابل جامعة الخليل و القدس و بيرزيت فقط.

وأخيراً فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية ككل، كانت الفروق لصالح جامعة البوليتكنك والنجاح مقابل جامعة القدس، وكذلك كانت الفروق لصالح جامعة البوليتكنك مقابل جامعة الخليل فقط.

#### 4-6 عرض نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة ؟

إنّ إيجاد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية، في تصورات أفراد العينة، لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، تعزى إلى متغير الجامعة، يتمّ عن طريق مقارنة الأوساط الحسابية، لمستوى الثقافة التنظيمية بين مختلف الجامعات الفلسطينية، وهذه المقارنة تتم باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، نظراً لأنّ متغير الجامعة مكون من أكثر من عنصرين، وهو الجامعات الفلسطينية الستة. والجدول (4-11) ، يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

جدول ( 4 - 11 ) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتطوير الأكاديمي	بين المجموعات	8.872	5	1.774	7.721	0.000
	داخل المجموعات	33.781	147	0.230		
	المجموع	42.653	152			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وقيمة ف = (7.721) وهي دالة إحصائياً على وجود فروق . ومن أجل دراسة هذه الاختلافات أو الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم (4-12): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير الجامعة.

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	(J) الجامعة	(I) الجامعة
0.045	0.505	القدس	Ppu
0.000	0.612	الخليل	النجاح
0.000	0.587	القدس	النجاح
0.004	0.395	بيريزيت	النجاح

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق كانت في مستوى التطوير الأكاديمي لصالح جامعة البوليتكنك مقابل جامعة القدس، كذلك كانت الفروق لصالح جامعة النجاح مقابل جامعة الخليل والقدس وبيريزيت فقط.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

❖ المبحث الأول : مناقشة النتائج

❖ المبحث الثاني : التوصيات ومقترحات لأبحاث مستقبلية

## المبحث الأول : مناقشة النتائج

### 1-1-5 مقدمة

لقد تمّ عرض ملخص نتائج الدراسة في الفصل السابق، وسيتم مناقشة هذه النتائج في هذا الفصل بشكل مفصل، وتفسير دلالاتها، وتقديم مقترحات وتوصيات تم الوصول إليها من نتائج الدراسة.

### 2-1-5 ملخص النتائج

تم تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

(1) أظهرت النتائج أنّ مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة كان مرتفعاً ، بنسبة تصل إلى (68.2%)

(2) أظهرت النتائج أنّ جميع مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة في الجامعات الفلسطينية العامة كانت مرتفعة .

(3) اظهرت النتائج انّ مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية هو الأكثر تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية العامة .

(4) أظهرت النتائج انّ مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة من خلال البعد الإستراتيجي هو الأقل تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية العامة .

(5) اظهرت النتائج أنّ مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات العامة كان فوق المتوسط ، بنسبة تصل إلى (68.1%) .

(6) أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ، ومرتفعة الارتباط ، وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، وبين التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، ومعامل ارتباط بيرسون وصل إلى 0.795 .

7) أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ( طردية ) ، وذات دلالة إحصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية ، وبين التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، ولكن تتفاوت قوة هذه العلاقة بين بعد وآخر ، ومن درجة مرتفعة الى متوسطة.

8) أظهرت النتائج أنّ قوة الارتباط كانت مرتفعة عند بعد الانفتاح على البيئة الخارجية ، ويليه البعد الإبداعي ، ثم البعد الإستراتيجي ، وكانت أقل قوة ارتباط عند البعد التنظيمي ودرجة متوسطة .

9) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، في تصورات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير الجامعة ، وهذه الفروق لصالح جامعة بوليتيكنيك فلسطين مقابل بقية الجامعات .

10) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، في تصورات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية في جميع الأبعاد تعزى لمتغير الجامعة ، وهذه الفروق لصالح بوليتيكنيك فلسطين في البعد الإستراتيجي والإبداعي ، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية مقابل بقية الجامعات في العينة ، ثم لصالح جامعة النجاح في البعد التنظيمي مقابل بقية الجامعات في العينة .

11) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، في تصورات أفراد العينة حول مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة ، وهذه الفروق لصالح جامعة النجاح الوطنية مقابل بقية الجامعات في العينة.

### 3-1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية ؟

وقد تمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال التطرق إلى تقسيم الثقافة التنظيمية الى أربعة أبعاد رئيسة ، تشمل قياس الثقافة التنظيمية من عدة أبعاد ، وأداة الدراسة تبين تقسيم هذه الأبعاد (انظر الملحق ( 1 ) ) .

وبناءً عليه تم التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية العامة ، ويلاحظ من الجدول ( 1-4 ) ، أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة (أو فوق المتوسط )، وبمتوسط حسابي مقداره (3.81) ، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47) .

ويلاحظ من الجدول (1-4) أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً، وكما يتضح من الجدول فإن الترتيب التنازلي لمستوى الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة وفقاً للمتوسط الحسابي، جاء في المرتبة الأولى بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.94) ، ثم في المرتبة الثانية البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (3.84)، ثم في المرتبة الثالثة البعد الإبداعي بمتوسط حسابي (3.73)، وأخيراً جاء البعد الإستراتيجي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72) .

وفيما يأتي مناقشة وتفسير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة،

مرتبة حسب ما وردت في تصميم أداة الدراسة، انظر الملحق (1) :

## 1- البعد الإستراتيجي

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية العامة، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) ، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة ، وعلى توسط أو تقارب آراء الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي.

وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا البعد تتراوح من ( 3.08-4.17 )، وكانت جميع هذه الفقرات مرتفعة عدا الفقرة (جميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية) جاءت بمستوى متوسط ، وتمثل هذه الفقرات، كما جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً في الجدول ( 4-2) بأن الجامعات الفلسطينية لها رؤية إستراتيجية واضحة ، وتطور الجامعات رسالتها بناءً على دراستها وفهمها للمستقبل، وتوضع أهداف الخطة الإستراتيجية لتناسب إحتياجات كافة الاطراف المعنية بالجامعة (stakeholders)، وتتم مراجعة دورية لإستراتيجيات الجامعات بهدف تقييمها، وتساعد سياسات الجامعة وقوانينها في تطوير المؤسسة ، ويتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً للخطة الإستراتيجية ، وجميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

وتعلل الباحثة هذا الترتيب لفقرات البعد الإستراتيجي بأنه يعكس قوة الجانب الإستراتيجي، فالجامعات الفلسطينية اليوم تعمل على مواكبة حقيقية للتطورات العالمية مما يدفعها إلى التحرك المستمر في وضع رؤية واضحة ورسالة تساهم في تنفيذ هذه الرؤية وأهداف إستراتيجية تساهم في خدمة الأطراف كافة في الجامعات الفلسطينية الأمر الذي بدوره يدعم ويجعل المقومات متاحة لحدوث التطوير الأكاديمي، وذلك يعد مؤشراً أيضاً على أنّ الجامعات الفلسطينية اليوم تتجه إلى وضع مختلف عما كانت عليه، وهذا التوجه نحو التقدم والتميز في المخرجات التعليمية ، وأنّ

القيادات الجامعية على قدم وساق نحو التغيير والتطوير المستمر . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (2009) ؛ وذلك في كون البعد الإستراتيجي يطبق بدرجة متوسطة في مؤسسات التعليم العالي، وتتوافق مع ما توصلت إليه دراسة المحتسب (2016) في حصول البعد الإستراتيجي على درجة مرتفعة في الجامعات الفلسطينية العامة.

وتعلل الباحثة مجيء فقرة جميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية، في أدنى الفقرات وبمعامل إختلاف كبير ( 0.25)، أي أن هناك تبايناً في الآراء حول تصورات المبحوثين في العينة ، ذلك أنّ العاملين في الجامعات الفلسطينية لا يتم إطلاعهم على الخطط الإستراتيجية بشكل واضح ومفصل، ولاتتم أخذ آرائهم ومشاورتهم ببند الخطة الإستراتيجية ، ولا يعد ذلك خرقاً كبيراً لكن من الأفضل أن يتم توضيح الأهداف بعيدة المدى ، وتعميق الثقافة الإستراتيجية بين جميع العاملين ؛ لتعزيز قيمة الوضوح في الأهداف التي بدورها تساهم في تعظيم قيمة النتائج التعليمية، و في زيادة الانتماء والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة . وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة المحتسب ( 2016 ) .

## 2- البعد التنظيمي

أظهرت النتائج أنّ مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العامة، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.50) ، مما يدل على أنّ درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة ، وعلى توسط تقارب آراء المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي .

وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا البعد تتراوح من ( 3.34-4.44 )، وكانت جميع هذه الفقرات مرتفعة ماعدا الفقرة ( توجد هيكلية تنظيمية واضحة في الجامعة ) جاءت بمستوى مرتفع جداً، وجاءت الفقرة ( تعطيني الجامعة الحرية الكافية لاستخدام تقديراتي الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات) بمستوى متوسط ، وتتمثل هذه الفقرات كما جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً في الجدول ( 3-4)، بأن الجامعات الفلسطينية لها هيكلية تنظيمية واضحة في الجامعة، ويلتزم الأكاديميون الإداريون بالقيام ببعض المهام حتى لو كانت خارج نطاق عملهم، و تستخدم إدارة الجامعة فرق العمل لتحقيق التكامل بين الوظائف الأكاديمية المختلفة داخل الجامعة، وتتابع إدارة الجامعة تطبيق القرارات الصادرة عنها بصورة فاعلة، و تمنح الإدارة العليا الأكاديميون الإداريون التفويض لإتخاذ القرار ، ويتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة ، ويتم إعطاء الأكاديميين الإداريين الحرية الكافية لاستخدام تقديراتهم الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات.

وتعلل الباحثة أنّ هذا الترتيب يعطي مؤشراً أن الإدارة الجامعية اليوم تعمل جاهدة على هياكلها التنظيمية نوعاً ما، وعلى جعلها أكثر تكيفاً ومرونة مع المتغيرات التي تشهدها الساحة الأكاديمية، وتفسر الباحثة حصول الفقرة ( توجد هيكلية واضحة في الجامعة) في المرتبة الأولى أنّ إدارة الجامعات تسعى جاهدة على تحديثها وتوضيحها ، وإذا ما تصفحت المواقع الإلكترونية ترى أن أغلب الجامعات الفلسطينية العامة تبين هيكليتها بشكل واضح على موقعها الإلكتروني ، وبهذه النتيجة ترى الباحثة أيضاً أنّ الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي تشكل عاملاً مسهلاً لحدوث التطوير الأكاديمي ، وتبين استعداد الجامعات الفلسطينية العامة لخوض آلية التطوير بشكلٍ كافٍ . وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الإله ( 2006 ) في أن الهياكل التنظيمية في

الجامعة الإسلامية مرنة وجامعة الأزهر مرنة ، ولم تتفق مع دراسة الفراء واللوح (2006) التي تبين فيها أن الوزارات الفلسطينية تعاني هياكلها التنظيمية من الجمود وعدم التجديد .

أما عن مجيء فقرة تعطيني إدارة الجامعة الحرية الكافية لاستخدام تقديراتي الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات ، في أدنى الفقرات وبمعامل اختلاف كبير ( 0.25 ) ، أي أن هناك تبايناً في الآراء حول تصورات المبحوثين في العينة ، أي أنّ إدارة الجامعة ما زالت تحافظ على خصوصية القواعد المكتوبة والنصوص التنظيمية بشكل كبير حتى الآن ، وأن الإداريين الأكاديميين بما فيهم من رؤساء أقسام وعمداء كليات يعملوا وما زالوا ضمن حدود معينة ولا يتجاوزوا السقف المعين الذي تمليه عليهم الإدارة العليا ، ومن جهة أخرى يظهر من التباين في الآراء أنّ هناك تفاوتاً بين الجامعات حول درجة الحرية التي تمنحها إدارة الجامعة لعمداء الكليات ومن يليهم رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية العامة حول استخدام تقديراتهم الشخصية .

### 3- البعد الإبداعي

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية العامة، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61) ، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة ، وتفاوت في الآراء يعد مرتفعاً نوعاً ما.

وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا البعد تتراوح من ( 3.08-3.97 ) ، وكانت جميع هذه الفقرات مرتفعة عدا الفقرة (يتوفر في الجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين) فقد جاءت بمستوى متوسط، وتتمثل هذه الفقرات كما جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً في الجدول ( 4-4 ) ، حيث تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الإبداعي ، و تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الأفراد المبدعين

والرياديين ، و تكون إدارة الجامعة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة ، وتستجيب إدارة الجامعة للتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بشكل إيجابي، و يتم توضيح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع العاملين أصحاب العلاقة قبل إعلان تطبيقها رسمياً بالجامعة ، ويتوفر في الجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين.

وتعلل الباحثة أنّ هذا الترتيب يعطي مؤشراً أن الجامعات الفلسطينية تمتلك الإطار السلوكي ، والإستعداد الكافي لإحتضان المبدعين ، وتستجيب بشكل مناسب للتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة ، وبالتالي يعد مناخاً جيداً ، ومشجعاً لحدوث التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة.

أما عن مجيء فقرة ( يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين) ، في أدنى الفقرات ، وبمعامل اختلاف كبير ( 0.30) ، أي أن هناك تبايناً في الآراء حول تصورات المبحوثين في العينة ، حيث تشير نتيجة هذه الفقرة إلى عدم رضا الأكاديميين الإداريين حول طبيعة الحوافز التشجيعية للمبتكرين والمبدعين ، وبالتالي هناك إجماع على أن هناك ضعفاً في مكافأة المبدعين أو عدم وجود قانون يحمي حقوقهم في الحوافز بالشكل الذي يجب ان يكون عليه الأمر.

#### 4- بعد الانفتاح على البيئة الخارجية

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية العامة ، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة ، وعلى توسط تقارب آراء المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية.

وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا البعد تتراوح من ( 3.58-4.31 )، وقد جاءت هذه الفقرات مرتفعة ماعدا الفقرة (لإدارة الجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة) جاءت بمستوى مرتفع جداً.

وتتمثل هذه الفقرات كما جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً في الجدول ( 4-5 )، لإدارة الجامعة إتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة ، و تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها ، و تقسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع، تتبع إدارة الجامعة سياسات فاعلة في الحصول على التمويل الخارجي لسد حاجتها، و تساهم إدارة الجامعة بالتواصل مع عدة جامعات وتتابع أنشطتها من مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل فاعل ، و تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ، و تحافظ إدارة الجامعة على الإتصال والتواصل مع الخريجين ومتابعتهم، و تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها لتطوير جودة خدماتها.

يلاحظ من خلال الترتيب السابق لفقرات بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية أن ممارسات الإدارة العليا تراعي وتحافظ على الإتصال والتواصل مع الجهات الخارجية بشكل يمكنها من رسم صورة جيدة عنها مع أصحاب المصالح، وترى الباحثة أن التواصل الخارجي بما فيه التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية يعد البؤرة المركزية التي يجب أن تركز عليها إدارة الجامعات عامة، و إدارة الجامعات الفلسطينية خاصة، ذلك لأن الشعب الفلسطيني يعيش تحت وطأة الإحتلال، وقوة الإنفتاح الخارجي قد تكون وسيلة في حصد الدعم المادي والمعنوي، وفي إثبات الهوية الفلسطينية،

وتأكيد قدرة الشعب الفلسطيني في مجابهة الاحتلال رغم كل الظروف والمعوقات، فهذه الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعطي طابعاً بقوة التعليم في فلسطين وتميزه عن باقي الشعوب العربية ، وهذا ما أكد عليه البنك الدولي مؤخراً من أن التعليم في فلسطين يعد الأفضل بين الدول العربية ، وهذا يستحيل ان يكون دون وجود إنفتاح على البيئة الخارجية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (لإدارة الجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة) على مستوى مرتفع جداً، هو ان أغلب القيادات في الإدارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية ، مؤهلاتهم الأكاديمية من أكبر الجامعات الأمريكية والأوروبية، وبالتالي هذا يعكس مدى عراقة خبراتهم العلمية والعملية في الإتصال والتواصل مع أقوى الجامعات العالمية التي من شأنها ان تعكس قوة في هذا الإتجاه.

#### 5-1-4 مناقشة نتائج السؤال الثاني

"ما مستوى التطوير الأكاديمي الحالي في الجامعات الفلسطينية " ؟

وقد تمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الفقرات المدرجة في أداة الدراسة، (انظر الملحق (1)).

وبناءً عليه تم التعرف على مستوى التطوير في الجامعات الفلسطينية العامة ، ويلاحظ من الجدول (4-6) ، أن مستوى الثقافة التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) ، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.53)، وهذا يدل على أن درجة مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة، وعلى توسط تقارب آراء المبحوثين حول مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

وجاءت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا البعد تتراوح من ( 3.43-4.06 )، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة ، وتتمثل هذه الفقرات كما جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً في الجدول (4-6)، تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في الأسواق العربية والعالمية، حيث يتم عمل اجتماعات دورية رسمية لتباحث أهم القضايا في التطوير الأكاديمي، و تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للهيئة التدريسية، و تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للطلبة ، ويقوم الأكاديميون بنشر أبحاثهم في مجلات لها معامل تأثير عال (High Impact Factor Journals)، و تسعى إدارة الجامعة في الحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للباحثين، و يتم انجاز المعايير العالمية للتعليم العالي على المستويات الأكاديمية كافة، و توفر إدارة الجامعة فرص إبتعاث للأساتذة بشكل عادل ونزيه، و يتم الحصول على إتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية، و توفر إدارة الجامعة فرص إبتعاث للطلبة بشكل عادل ونزيه، و يتوفر بالجامعة قواعد بيانات للبحث بشكل يسد الحاجة البحثية، تسهل إدارة الجامعة عرض اختراعات وابتكارات تعرض سنوياً في معارض الابتكارات العالمية، يوفر مركز التميز فرصاً للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر للأكاديميين كافة، وأخيراً يوفر مركز التميز فرصاً للتدريب ضمن برامج قصيرة الامد بشكل مستمر للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل.

وتعلل الباحثة أن مستوى التطوير الأكاديمي جاء مرتفعاً، هو أن الإدارة الجامعية وبما فيها الأكاديميون الإداريون حسب تصوراتهم يشيرون إلى حجم الجهود التي يبذلونها من أجل قيادة التغيير في وقتنا الحاضر، فمن المؤشرات السابقة يستدل على أن القيادات التعليمية اليوم ليست بمعزل عن العالمية، التي تسعى إليها.

وتعلل الباحثة مجيء فقرة (تسهل إدارة الجامعة عرض اختراعات وابتكارات تعرض سنوياً في معارض الابتكارات العالمية) في آخر الفقرات هو أن موضوع الإختراع والأبتكار يعد حديثاً في المجتمع الفلسطيني على الرغم من أن الأنشطة الإبتكارية لم تغب يوماً عن واقعنا الفلسطيني، إلا أنّ الاختراع من المواضيع التي لم يظللها القانون بحمايته، ولم تقع ضمن إطار قانوني حتى الآن، وذلك من تشجيع وحماية الملكية الفكرية وبراءة الإختراع، أو حتى وجود نقابة للمخترعين تفعل الحراك الدولي للمخترعين.

أما عن مجيء فقرة يوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الامد بشكل مستمر للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل وبمعامل إختلاف كبير ( 0.25 )، أي أن هناك تبايناً في الآراء حول تصورات المبحوثين في العينة، فتفسر الباحثة هذه النتيجة ، وذلك من خلال متابعتها المستمرة لمواقع الجامعات الفلسطينية أنّ عمل مراكز التعليم والتعلم يعتبر متواضعاً أو محدوداً في بعض الجامعات مقابل ما يجب أن يكون عليه ، فقلما تخرج مبادرات أو أنشطة واضحة من خلال هذه المراكز ، أو حتى فرق عمل تشمل جميع الكليات والأقسام تبحث في مواضيع تخدم التطوير الأكاديمي بما فيها تطوير الطلبة ، وأنّ أبرز الأنشطة لهذه المراكز حتى الآن هي للمدرسين الجدد.

### 5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

"هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال، عن طريق إيجاد قوة الارتباط بين الثقافة التنظيمية من جهة، والتطوير الأكاديمي من جهة أخرى، وبالتالي نستطيع معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي من خلال وجود تلك العلاقة ( الارتباط ) وقوتها ، ودلالاتها إحصائياً ، ويتضح من الجدول ( 4-7 ) ، وجود علاقة إيجابية مرتفعة الارتباط ذات دلالة إحصائية وذلك بين الثقافة

التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، وبالتالي تستنتج الباحثة أن حدوث التطوير الأكاديمي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية قوية ، وكلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة المطروحة كلما زاد مستوى التطوير الأكاديمي.

وللمزيد من التوضيح تستدل الباحثة من الجدول ( 4-8 ) ، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، ولكن تتفاوت قوة هذه العلاقة من مرتفعة إلى متوسطة ، حيث نجد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال بعد الانفتاح على البيئة الخارجية وبين التطوير الأكاديمي حيث حصلت على أعلى قوة ارتباط ، وتعلل الباحثة ذلك أنّ مستلزمات التطوير الأكاديمي تتطلب انفتاحاً على البيئة الخارجية لمعرفة المستوى المطلوب من التطوير ، وكلما زاد الانفتاح على البيئة الخارجية حتماً سيزداد مستوى التطوير الأكاديمي.

#### 5-1-6 مناقشة نتائج السؤال الرابع

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة" ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ، من خلال إيجاد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة تعزى لمتغير الجامعة ، ونلاحظ من خلال نتائج اختبار التحليل الأحادي الموضحة في الجدول (4-9) ، ونتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية والموضحة في جدول ( 4 - 10 ) ، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في الجامعات الفلسطينية العامة ، تعزى لمتغير الجامعة ، وكانت النتائج لصالح

جامعة بوليتيكنيك فلسطين مقابل باقي الجامعات الفلسطينية العامة بمتوسط حسابي (4.19) نظر الملحق رقم (7) ، وبهذا يستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتيكنيك فلسطين يعد مرتفعاً وبذلك تكون جامعة بوليتيكنيك فلسطين قد احتلت المرتبة الأولى على بقية الجامعات الفلسطينية.

وتعلل الباحثة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتيكنيك فلسطين عن بقية الجامعات أنها حديثة النشأة مقارنة مع غيرها من الجامعات الفلسطينية العامة ، وبالتالي فإن جهودها مكثفة وحديثة ومواكبة للتطور بشكل يدفعها تثبت جدارتها بين الجامعات ويضع لها موضع تأثير هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن حداثة نشأتها تعطيها طابعاً يخلو من الأنظمة والقوانين القديمة المتشددة والأنظمة البيروقراطية التي تحول بينها وبين قوتها التنظيمية، وتتوقع الباحثة أن جامعة بوليتيكنيك فلسطين ستكون في السنوات القادمة من أوائل الجامعات العربية في المنطقة ، وتعلل الباحثة هذا الأمر إلى وجود عدة إنجازات مميزة عن بقية الجامعات منها:

■ حصولها على جائزة أفضل جامعة حاضنة وداعمة لريادة الأعمال في الوطن العربي من قبل مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، حيث قدمت الجامعة ملفاً يحوي إنجازاتها الريادية على مدار ثلاثة أعوام ، وهي عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم دعمها وإطلاقها ، وعدد برامج الاحتضان التي نفذتها وتفاصيل الدورات التدريبية ، وخدمات الأعمال التي تقدمها ، ومقدار مبالغ التمويل والإستثمار في المشاريع المحتضنة وعدد فرص العمل التي وفرتها عبر مبادراتها لتمكين الشباب الجامعي، بالإضافة لعدد الشراكات المحلية والدولية التي بنتها الجامعة لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السنوات القادمة. ( الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتيكنيك فلسطين ، تم

<https://ppu.edu/p/ar/news/3019>

الوصول إليه عبر الرابط التالي :

▪ وحازت جامعة بوليتيكنيك فلسطين أيضاً على جائزة تورينو العالمية للريادة والكفاءة ( Torino Process Award ) والتي تنافست عليها 29 دولة من دول الاتحاد الأوروبي والدول المجاورة ، حيث تعتبر جائزة مؤسسة التدريب الأوربية تقديراً للمبادرات المتميزة في تعزيز الريادة والكفاءة من خلال التعليم والتدريب .

( الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتيكنيك فلسطين ، تم الوصول إليه عبر الرابط التالي :

<https://www.ppu.edu/p/ar/news/2952>

#### 5-1-7 مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ، من خلال إيجاد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير الجامعة ، ونلاحظ من خلال نتائج إختبار التحليل الأحادي الموضحة في الجدول (4-11)، ونتائج إختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية والموضحة في جدول (4 -12)، انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة ، تعزى لمتغير الجامعة وكانت النتائج لصالح جامعة النجاح بفارق بسيط عن جامعة بوليتيكنيك فلسطين مقابل باقي الجامعات الفلسطينية العامة

بمتوسط حسابي (4.16) انظر الملحق رقم (7) ، وبهذا يستنتج أن مستوى التطوير الأكاديمي في جامعة النجاح يعد مرتفعاً، وبذلك تكون جامعة النجاح قد إحتلت المرتبة الأولى على بقية الجامعات الفلسطينية.

وتعلل الباحثة إرتفاع مستوى التطوير الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية يعود الى أنها تعد من أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد كلياتها وبرامجها ، ومن حيث عدد العاملين فيها، وفي الآونة الأخيرة تم إدراجها ضمن أفضل الجامعات الفلسطينية حسب نظام التصنيف العالمي الشهير " Webometrics " للعام 2018.

ويعد تصنيف " Webometrics " أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية حيث يغطي قرابة 26 ألف جامعة ومؤسسة تعليمية وبحثية عليا على مستوى العالم ، ويصدر في إسبانيا عن المجلس العالي للبحث العلمي ، ويرتبط بمعيار الأبحاث والملفات الفنية ، ويتم تحديثه بشكل دوري كل ستة أشهر، حيث يتم تصنيف أفضل الجامعات على مستوى العالم على أساس النشاطات التي تقوم بها أي جامعة، ويظهر ذلك في موقعها الإلكتروني، ويستند إلى أربعة معايير تشكل جميعها تقدماً للجامعة التي تحصل على افضل ترتيب.

حيث حصلت جامعة النجاح الوطنية على المرتبة الأولى، وتكون بذلك حافظت على ترتيبها الأول على الجامعات الفلسطينية ضمن ذلك التصنيف لعدة مرات، فضلاً عن تبوؤها المركز 27 عربياً، من بين قرابة الألف جامعة ومعهد تعليم عال عربي؛ لتكون بذلك من بين أفضل 2.7 % جامعة على مستوى العالم العربي. انظر الشكل (5-1) حيث يبين ترتيب الجامعات الفلسطينية في ذلك التصنيف.

الشكل (5-1) ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب نظام التصنيف العالمي الشهير  
Webometrics للعام 2018

Home » Arab World » Palestinian Territories

Current edition  
Universities: January 2018  
Edition 2018.1.0

About Us

- About Us
- Contact Us

About the Ranking

- Methodology
- Objectives
- FAQs
- Notes
- Previous editions

Resources

- Best Practices
- Links

ranking	World Rank	University	Det.	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
1	1944	<a href="#">An Najah National University</a>	👉	400	2401	1882	2502
2	2126	<a href="#">Birzeit University</a>	👉	420	2200	1583	3009
3	2396	<a href="#">Islamic University of Gaza</a>	👉	803	3847	2561	2724
4	2798	<a href="#">Al Quds University Arab University in Jerusalem</a>	👉	1334	4201	2903	3265
5	3814	<a href="#">Al Azhar University of Gaza</a>	👉	1194	8984	2748	3911
6	4526	<a href="#">Palestine Polytechnic University</a>	👉	1912	7342	3097	4914
7	4779	<a href="#">Bethlehem University</a>	👉	861	5415	5398	5246
8	5152	<a href="#">Al Aqsa University</a>	👉	1874	12627	3964	4397
9	5628	<a href="#">Arab American University</a>	👉	4349	7259	2791	5777

وعلى المستوى العالمي احتلت جامعة النجاح المركز 1944 من بين ما يقارب ال 26 ألف جامعة ومعهد تعليمي عربي ، وبذلك كانت جامعة النجاح من بين 7.4% من نخبة الجامعات العالمية. (الموقع الإلكتروني لجامعة النجاح الوطنية ، تم الوصول إليه عبر الرابط التالي:

<https://www.najah.edu/ar/about/achiever/jm-lnjh-thfz-l-rydth-flstynyan-wmn-byn-hm-ljm-t-l-rby-fy-tsnyf-wybwtrks-l-lmy/>

وفي العام 2016 تصدرت جامعة النجاح الوطنية كأفضل الجامعات الفلسطينية ، وحصدت المرتبة الأولى وفقاً لنتائج تقييم أفضل جامعات المنطقة العربية في مجال التعليم من قبل الشركة الإعلامية الأمريكية U.S News & World Report حيث يقوم هذا التقييم على 11 مؤشراً لقياس أداء الجامعة وسمعتها الأكاديمية في مجال نشر الأبحاث وعدد تلك الأبحاث المنشورة في مجلات الأبحاث العالمية المشهورة في مجال البحوث الأكاديمية.

( الموقع الإلكتروني لجامعة النجاح الوطنية ، تم الوصول إليه عبر الرابط التالي :

[\(/https://www.najah.edu/ar/about/achiever/an-najah-rank-first-university\)](https://www.najah.edu/ar/about/achiever/an-najah-rank-first-university)

وقد حققت جامعة النجاح الوطنية في السنوات الأخيرة نقلة نوعية على مستوى عدد الأبحاث العلمية المنشورة وجودتها ومعامل التأثير لتلك الأبحاث ، حيث كان مجموع الأبحاث العلمية التي نشرتها الجامعة عام 2015 في قاعدة سكوبس العالمية ( Scopus ) 160 بحثاً ، ومنذ مطلع عام 2017 حتى الآن نشرت الجامعة 130 بحثاً علمياً أعتمدت في قاعدة سكوبس ، مما يدل على التصاعد المستمر في عدد الأبحاث التي تنشرها الجامعة في كل عام .

( الموقع الإلكتروني لجامعة النجاح الوطنية ، تم الوصول إليه عبر الرابط التالي :

[//">https://www.najah.edu/ar/about/achiever/jm-lnjh-ttsdr-ljm-t-lflstynyan-wthtl-lmrkz-23-rbyan-fy-ltsnyf-l-lmy-lljm-t-webometrics\)//](https://www.najah.edu/ar/about/achiever/jm-lnjh-ttsdr-ljm-t-lflstynyan-wthtl-lmrkz-23-rbyan-fy-ltsnyf-l-lmy-lljm-t-webometrics)

## 2-5 المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات لأبحاث مستقبلية

### 1-2-5 تمهيد

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض أبرز ما توصي إليه الدراسة الحالية ، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، والتي قد تكون لتسليط الضوء على نقاط الضعف ، وبمناخ تعزيز لنقاط القوة ، ثم تقديم مقترحات لعناوين بحثية مستقبلية .

### 2-2-5 التوصيات

#### 1-2-2-5 توصيات لوزارة التربية والتعليم العالي

1- إنشاء مؤسسة أو هيئة فلسطينية لوضع تصنيف للجامعات يتناسب مع الحاجات والتحديات الراهنة والمستقبلية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، متنسقة مع التصنيفات الدولية ، وإعداد مؤشرات موحدة لقياس التطوير الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات .

2- إصدار نشرة سنوية بترتيب الجامعات الفلسطينية من حيث التطوير الأكاديمي لما لها من دور في تشجيع الجامعات على إحتلال المركز الأول، والتي سوف تساهم بشكل تلقائي في رفع مستوى الأداء في الجامعات.

3- تعزيز ثقافة الإختراع ؛ وذلك من خلال النقاط التالية :

- إنشاء نقابة للمخترعين الفلسطينيين.
- نشر ثقافة الإختراع من خلال عمل ملتقيات في محافظات الوطن لتعريف الطلبة بالإختراع والتعرف على مشاكل واحتياجات المخترعين .

- عمل مجموعة من الكتيبات لدعم المخترعين والتعريف بمدى ارتباط إختراعاتهم باحتياجات المجتمع مما يشجع علي خروجها لحيز التطبيق .
- إعداد كتيب دليل المخترع تحت مسمى (( المبدع الفلسطيني )) الذي يحتوي على كافة المعلومات الخاصة بتسجيل الإختراع ومزاياه وتطبيقاته .
- عمل معرض ومؤتمر دولي للمخترعين وإدراجه على أجندة الإتحاد الدولي .
- تفعيل الحراك الدولي للإختراعات ؛ وذلك من خلال السعي إلى: إدراج فلسطين كعضو مراقب في المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO ، الحصول على عضوية فلسطين للاتحاد الدولي للمخترعين IFIA ، الحصول علي عضوية منظمة دعم الملكية الفكرية WIIPA، إدراج فلسطين في شبكات المخترعين العرب .

#### 5-2-2-2 توصيات لإدارة الجامعات الفلسطينية العامة

4- تعزيز أهم ملامح تدويل التعليم الجامعي في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال النقاط

التالية:

- إضفاء البعد الدولي على البرامج والمقررات الدراسية المتعلقة بالسوق العالمية المحتملة ، وبخاصة في مجالات التعليم التجاري والصناعي .
- تدريب الطلاب على إقامة علاقات خارجية في سياق دولي مع التأكيد على أهمية إتقان اللغة الأنجليزية كلغة معتمدة عالمياً ، مع مراعاة ثقافة تلك الدول .
- تطوير ودعم مجالس البحث العلمي، وتخصيص ميزانيات خاصة من قبل الوزارة والجامعات بما يشمل استضافة أكاديمين محترفين ومتميزين ، وإتاحة الفرصة للأكاديمين الفلسطينيين للإنخراط بالمراكز البحثية والأكاديمية الدولية.

5 - ومن خلال نتائج السؤال الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية من خلال البعد الإستراتيجي فقد

ارتأت الباحثة أهم الخطوات لتعزيز نقاط القوة فيه:

- ترويج الثقافة التنظيمية الإستراتيجية لتصبح الخطط التشغيلية على مستوى الكلية الواحدة أكثر إنسجاماً مع الخطة الإستراتيجية على مستوى الجامعة ، وذلك من خلال العمل على تعميم وتوضيح الأهداف الإستراتيجية للجامعة لجميع العاملين ، وذلك عبر عمل ورشات عمل واجتماعات للحدوث عن الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة والكلية والقسم ، وتوزيع هذه الخطط على العاملين لما لذلك من مزايا في تعظيم قيمة النتائج التعليمية .

6-ومن خلال نتائج السؤال الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي ، فقد

ارتأت الباحثة أهم الخطوات لتعزيز نقاط القوة في أدنى فقرتين :

- توضيح الأفكار الجديدة قبل إعلان تطبيقها رسمياً بالجامعة ومناقشتها مع الأطراف أصحاب العلاقة وذلك من خلال عقد ندوات وورش عمل تبين أهمية الفكرة الجديدة والتي قد تكون مساقاً أو تخصصاً أو نظاماً جديداً ، و عمل كتيب من رسم توضيحي مبسط لأهم الخطوات حول تطبيقها ، و تجربة هذه الافكار على عينة مصغرة لمعرفة جدوى تطبيقها .
- تعزيز قيمة الابداع والابتكار لدى العاملين عامة والمبدعين خاصة ، وذلك من خلال ، تبني نظام حوافز خاص بالعاملين المتحمسين للأفكار الجديدة والمبادرين بالأفكار الجديدة.

7- ومن خلال نتائج السؤال الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية من خلال بعد الإنفتاح على البيئة

الخارجية فقد إرتأت الباحثة أهم الخطوات لتعزيز نقاط القوة فيه :

■ التفكير في تعيين مندوبين من الجامعة من كافة التخصصات والأقسام وذلك بتشكيل هيئة تحت مسمى " هيئة التعاون الأكاديمي المجتمعي " بالتعاون مع المؤسسات والشركات ليكونوا همزة وصل بين الجامعة والمجتمع لتحديد المشكلات المجتمعية ودراستها بأسلوب علمي لتقديم الحلول المناسبة وذلك من خلال عمل وورشات عمل وندوات لتوعية القائمين في شركات الخدمات والإنتاج ، حول أهمية البحث العلمي في خدمة المجتمع ، وإشعارهم ان البحث العلمي هو العامل الرئيسي في حل مشكلاتهم ، و إعداد دليل علمي لأعضاء هيئة التدريس وفيه ذكر لأسمائهم ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم المحلية والعربية والدولية ، ومجالات إهتماماتهم البحثية وكفاءاتهم على أن يوزع الدليل على المؤسسات والهيئات وغيرها من شركات الإنتاج والخدمات .

8- بالاستناد الى نتيجة السؤال الثاني الرئيس في الدراسة المتعلق بمستوى التطوير الأكاديمي، وكونها مرتفعة فقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات لتعزيز نقاط القوة فيه ، وذلك من خلال تسهيل مهمة إشتراك أعضاء هيئة التدريس في الأنظمة العالمية لشراء الدوريات والكتب الأجنبية ، والتنويع في قواعد البيانات المتاحة لسد الحاجة البحثية ، و فتح باب الاقتراحات حول أهم قواعد البيانات الإلكترونية والمجلات والدوريات والكتب التي يلزم وجودها كمراجع تخدم العملية التعليمية ، مع دراسة هذه الاقتراحات وقبول أفضلها، من قبل التنسيق مع عمداء الكليات وإدارة الجامعة، وتوفير شبكات الانترنت المحلية والعالمية لتبادل الخبرات مع الكليات والجامعات المماثلة، وربط المكتبات المختلفة في الجامعات المحلية إلكترونياً.

9- تفعيل دور مراكز التعليم والتعلم أو ما يسمى "مركز التميز" وذلك من خلال تصميم برنامج تطوير أكاديمي يلبي احتياجات الهيئة الأكاديمية، ويُعزّز التميّز في التعليم والنجاح في التعلّم، تنظيم فعاليات وفرص التطوير الأكاديمي، التي تتضمن اللقاءات الدراسية والمحاضرات والمؤتمرات، وتشجيع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تكوين "فرق تعلّم" تشمل أعضاء هيئة أكاديمية من تخصصات مختلفة يندمجون في نقاشات معمّقة ومستمرة ومنظمة حول مجالات وموضوعات تطويرية مشتركة .

10- ضرورة نشر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد المطروحة بالبحث ؛ لما لها من علاقة قوية في تفعيل التطوير الأكاديمي ، وعلى إعتبرها مرتكزاً يعتمد عليه لنجاح أو فشل التطوير الأكاديمي.

### 3-2-5 مقترحات لإبحاث مستقبلية

إستكمالاً للجهود الحالي توصي الباحثة إجراء مزيد من الدراسات حول النقاط التالية:

- معوقات التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية ومقترحات للتغلب عليها.
- تقييم الخطط التطويرية ومدى تحقيقها للأهداف الجامعية.
- دور الإدارة الجامعية في تطبيق الخطط التطويرية.
- دراسة مقارنة بين مؤشرات الأداء للجامعات الفلسطينية ومؤشرات الأداء العالمية.
- أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي لتحقيق التطوير الأكاديمي.
- واقع الثقافة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها بين العاملين .
- تطوير معايير تميز لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
- واقع التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزه.

## المصادر والمراجع

(القران الكريم تنزيل العزيز الكريم)

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى (2006) ، ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى، المجلة العربية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا، المجلد (2)، العدد(1).
2. أبو بكر، مصطفى ( 2000 ) : التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة .
3. أبو فارة ، يوسف (2005)، واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد (2) ، العدد (2) ص:246-281 ، 2006.
4. ابو قحف ، عبد السلام وآخرون (2010): مبادئ الادارة والتنظيم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
5. أبو النصر ، محمد(2000) الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة – مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر .
6. أحمد، حافظ (2004) ، التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر ، ورقة علمية قدمت للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر ( العربي الثالث ) ، جامعة عين شمس،القاهرة ، مصر ، 18-19 ديسمبر ، 2004
7. بامدهف ، رقية (2006) ، التنمية المهنية لاعضاء الهيئة التدريسية دراسة لاتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس اثناء الخدمة بجامعة عدن ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة اليمن ، اليمن.

8. بدر، هدى (2011) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل، الخليل ، فلسطين.
9. بروش ، زين الدين، قاسمي، كمال ( 2005)، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 مايو 2005.
10. "بكدار " المجلس الإقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار ، (2009)، تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني - الإشكالات والآثار المستقبلية.
11. البريدي ، عبدالله (2004) نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض .
12. بوحنيه، قوي (2003) ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث، عدد 2 ، 2003.
13. الترتوري ،محمد ، جويحان، أغادير (2009) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر ، ط 2 ، عمان ، الاردن .
14. الجعبري ، تغريد(2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ،الخليل ، فلسطين.
15. الحاج ، يوسف ( 2008 ) ، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، دار غيداء للنشر ، القاهرة ، مصر.

16. حجازي، رولا(2015) ، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بإدارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
17. حداد، بشير ( 2004) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي ، عالم الكتب للنشر، القاهرة ، مصر .
18. الحربي ، حياة ( 2006 ) ، إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد ( 13 ) ، الرياض ، السعودية .
19. حريم ،حسين ( 2004 ) ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
20. حسين، سلامة (2006) ، التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية في جامعة بنها، ورقة علمية قدمت للمؤتمر القومي السنوي الثالث عشر ( العربي الخامس ) ، جامعة عين شمس ،القاهرة ، مصر ، 27-26 نوفمبر، 2006
21. الخشالي ،شاكر، التميمي، إياد(2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، 2008
22. خضير ، كاظم ، الفريجات، محمود (2009) السلوك التنظيمي المفاهيم المعاصرة ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
23. الخلايلة، ايمان، الهمشري ، عمر (2009)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين

فيها ،المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، الجامعة الاردنية المجلد (42)،العدد(1)،ص:-263  
2015،243.

24. درويش ، محمد (2008) الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات  
والمعايير العالمية ، ط1 ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر .

25. ديري، زاهد (2011) ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .

26. زايد، عادل محمد (2006) ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،  
منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر .

27. الزهراني، عبد الله (2007)، اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية  
السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية. والخاصة ، رسالة دكتوراة ، جامعة  
دمشق ، سوريا .

28. سعيدة ، بوزوران (2015) ، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات  
الإجتماعية ، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ص( 26-38)

29. شاهين، محمد (2004) : التطوير المهني لاعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق  
جودة النوعية في التعليم الجامعي ، ورقة علمية قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي  
الفلسطيني ، 3-5 يوليو ، 2004

30. شبير، ابتهاج (2007)،" اثربعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة  
الازمات في مستشفى ناصر الحكومي ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة.

31. الشخصير، حلا (2010) ، مستوى التنمية المهنية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في  
جامعة النجاح من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ،  
فلسطين.

32. الشلوي ، حمد بن فرحان (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي: (دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
33. شيحة، عبد الجواد (2006) ،شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر
34. الصرايرة ، أكثم (2003) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين - دراسة مسحية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، المجلد ( 18 ) ، العدد (4) ، ص( 187 - 239)
35. صلاح الدين ،عبد الباقي( 2003) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، القاهرة ، مصر.
36. الصيرفي، محمد(2005) ،السلوك التنظيمي، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر.
37. الصيرفي ، محمد (2004) ، واقع التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس المصريين المعارين لبعض دول الخليج ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، عدد ( 14 ) ، 2007.
38. طالب ، منير (2011) ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
39. طعيمة ، رشدي، البندري ، محمد(2004) ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، مصر ،

40. عبد الإله ، سمير (2006): "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
41. عبداللطيف ، عبداللطيف، جودة ، محفوظ (2010) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة المنظمة :دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد(26)العدد (2)ص:120-156,2010
42. العجمي، أحمد ( 2007 ) ، التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .
43. العريقي، منصور(2009) ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية ، المجلد (5)، العدد(2) ،ص:137-159 .
44. العصيمي، عواطف (2007) التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة ، رسالة ماجستير ، مكة المكرمة ، السعودية.
45. عكاشة ، أسعد(2008) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Palte في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
46. محمود ، يوسف (2009)، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، مصر .

47. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2003 .
48. عقل، أمل ( 2009 ) ، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي : الأردن نموذجاً، دار الخليج للنشر ، عمان ، الأردن .
49. عكاشة، أسعد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين .
50. علقم ، منير (2013)، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية :دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ،الخليل ، فلسطين،
51. عليان، رحي، وغنيم، عثمان (2013) ، أساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق"، ط5 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. علي، عبد الله (2002) التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 مايو، 2002.
53. علي، محمد(2005) ، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا للبحوث ، جامعة القاهرة ، مصر.
54. العميان، محمود(2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان.
55. العميان، محمود(2005) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 3 ، دار وائل للنشر، عمان .

56. عودة ، أحمد (1992) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، مكتبة الكتاني، اريد، الأردن.
57. الغالبي، طاهر (2009) ، الادارة الاستراتيجية ، ط 2 ، دار وائل للنشر، الاردن.
58. الغالبي ، طاهر(2010) التطوير التنظيمي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
59. فتوني ، علي(2010) ، تطور المؤسسات التربوية في الوطن العربي ودورها في تنمية المجتمع ، دار الصداقة العربية للنشر ، بيروت ، لبنان.
60. الفراء، ماجد ، واللوح ، نبيل ، ( 2006 ) ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، ( سلسلة الدراسات الإنسانية ) ، الجامعة الإسلامية ، المجلد (15) ، العدد ( 2 ) ، ص461-506، 2007.
61. فرانسيس، ديف، وودكوك، مايك(1995) القيم التنظيمية : (ترجمة:هيجان ، عبد الرحمن أحمد) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
62. القريوتي، محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
63. محافظة ، سامح (2009) ، معلم المستقبل : خصائصه ، ومهاراته، وكفاياته ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني : نحو استثمار افضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر ، جامعة دمشق 25-27 نوفمبر ، 2009
64. المحتسب ، لطيفة (2016)، واقع تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، الخليل ، فلسطين
65. المربع ، صالح بن سعد ( 2008 ) ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية : دراسة مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية

العامّة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

66. المرسي، جمال الدين(2006) ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .

67. النعمي، أحمد مصطفى(1998)، أثر الثقافة التنظيمية في فعاليات عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

68. الهندي، وحيد (2000) تطوير المنظمات، مكتبة ملك فهد ، الرياض، السعودية

69. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1992)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين

سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك ، مجلة الإدارة العامة ، ع (74) ، الرياض .

70. وزارة التربية والتعليم العالي (2016)، الدليل الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي

2015-2016 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله ، فلسطين . تم الوصول اليه في

الثاني من شهر حزيران لعام 2016 م من خلال الرابط التالي :

<https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>

71. ووترمان ، ج ، بيترز ، ه ( 1999)، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية :دروس

نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين ، ( ترجمة: عبد القوي ، علا عبد المنعم ) الدار

الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

▪ ثانياً: المراجع الأجنبية

72. Adewalem , Osibango O., Adeniji A., ( 2013 )" **Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices : Astudy of Selected Nigerrian Private Universities**" Journal of Competitiveness, vol (5) , No.(4) , pp(115-133)
73. Aydin B.and Ceylan, A., (2009)"**The Role of the Organizational Culture on Effectivness**, E+M Ekonomie a Mangement , ABI \ Inform Global.
74. Bruno, C., (2009 ) "**Organization Culture How to Measure it : Case study, Jose o.p de Sousa** , M .science ,E-Leader ,Taillann .
75. Cbism N., Gosling D. ,& Sorcinelli , M., (2011) **International Faculty Development** , In Gillespie K.,Robertson,D., & Associates,(Eds) Aguide To Faculty development, Jossey –Bass , Higher and Adult Education Series (pp243-258)
76. Chatman J. and Jehn, K.,( 1994) '**Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture : How Different Can You Be ?** Academy of Mangement Journal, pp( 522-553),1994.
77. CoffmanT., (2004), " **On Line Professional Devlopment Transferring Skills Learned to the Class Room**" , Capella university, 2004
78. Daft R.,( 2005 ) , "**Organizational Theory and Design**", 7<sup>th</sup> ed.,South Western College Publishing, Ohaio.
79. Debowski Sh., (2011)" **Locating Academic Development the First Step in Evaluation**" , Stefani, L., (Eds) Evaluating the Effectiveness of Academic Development principiles and practice, Routledge Taylor and Francis Group (pp 17-29), Madison Avenue, New York.
80. Diamond R., (2002) "**Faculty, Instructional , and Organizational Development: Options and Choices**". In Gillespie K., Hilsen L., Wadsworth

E., (Eds) *Aguide to Faculty development : Practical advice , Example and resources*(pp.2-8) , Bolton , Anker.

81. Francis J.,(1975) "**How Do We Get There From Here? Program Design For Faculty Development**" , *Journal of Higher Education* ,vol (46),NO (6) , PP(719-732).
82. Golding L. & Gray,I (2006) **Continuing Professional Development for Clinical Psychologist: Apractical Handbook** , The British psychological society ,Oxford :Blackwell publishing.
83. Gordon G., (2011) **The Quality Agenda Where Dose Academic Development Sit?** , Lorraine Stefani , (Eds) *Evaluating the Effectiveness of Academic Development principiles and practice*, Routledge Taylor and Francis Group , Madison Avenue, New York , (pp 31-44) .
84. Gosling D., Sorcinelli,M., & Chism,N.,( 2008). **The Future of Faculty Educational Development : An International Perspective**, Presentation at the biennial meeting of the International Consortium for Educational Development , salt Lake City , UT.
85. Harrison T., and Janice, B.,(2009) **Changing Organization Culture-Culture Change Recommendations Value Based Management**",net, Mar 2017.  
[http://www.valuebased management.net/methodstricebeyer.](http://www.valuebased management.net/methodstricebeyer)
86. Harvey D., & Donald (2001) "**An Experimental Approach to Organization Development**". 6th ed. New Jersey: Prentice Hall,Inc.
87. Hofsted, G., (1984) "**The Culture Relativity of Quality of Life Concept**", *Academy of Management Review*, 1984.
88. Holt D. , Palmer,S., and Challis,D., (2010) , "**Changing perspectives: Teaching and Learning Centres' Strategic Contributions to Academic Development in Australian Higher Education**" , *International Journal for Academic Development*, vol (16), No.(1),pp(5-17),2011.

89. Jones R. (2007) , **Organizational Theory, Design, and Change** , 5th ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
90. Kalish A., Pingree A., & Plank K. (2007) **Toward a Scholarship of Teaching and Learning In Educational Development** .In Robertson D. & Nilson L , (Eds)To improve the academy : vol.25.Resources for, Faculty , instructional , and Organizational Development, Bolton , Anker, (pp.93-108).
91. Krause K., (2011)" **Using Student Survey Data to Shape Priorities and Approches**" , Lorraine Stefani ,(Eds) Evaluating the Effectiveness of Academic Development principles and practice, Routledge Taylor and Francis Group, Madison Avenue, New York, (pp 59-86).
92. Leibowitz B., et all (2011) "**Orientations To Academic Development: Lessons From a Collaborative Study at a Research-led University**", International Journal for Academic Development, vol(16), No.(1),pp(19-32),2011.
93. Lewis K.G.(1996)" **A brief history and Overview of Faculty Development in the United States**" , International Journal for Academic Development, vol(1), No.(2) , pp (26 – 33)
94. Meshane L. and Glinow, V. (2005)" **Organizational Behavior**", 3rd Edition, Mcgrew-Hill, Irwin U.S.A.
95. Moorhead G. & Griffin, R . (1995) "**Organizational Behavior**", 4th Edition, Houghton Mifflin company, Boston, U.S.A
96. Moradi et all (2012 )" **The Relationship Between Oganizational Culture and Knowledge Management** " International Journal of Innovative Ideas , vol (12), No.(3),pp (30-46) .
97. Othman A. , and bin Dahari , Z. , (2011) " **Professional Development Among Academic Staff at Selected Malaysian Public Universities: Preliminary Findings of the Impact of the Basic Teaching Methodology Course (BTMC)**", International Journal for Buseniss and Social Science , vol(2),No.(11),pp(125-134) .

98. Orphen C.,( 1993) "**The Effect of Organizational Cultural Norms On the Relationships Between Personnel Practices and Employee Commitment** ," Journal of psychology , pp. 577- 579.
99. Ouellett M., (2010) **Overview of Faculty Development**, In kay.Gillespie ,Douglas L.Robertson,& Associates,(Eds) Aguide To Faculty development, Jossey –Bass Higher and Adult Education Series , U.S.A , pp( 3-20) .
100. Power M., (2007) "**A dual-mode University Instructional Design Model for Academic Development** " , International Journal for Academic Development , vol(13), No.(1),pp(5-16) , 2008
101. Pilkington R., (2016)" **Supporting Continuing Professional Development (CPD) for Lecturers**" , In Baume, D., and Popovic,C., (Eds) "Advancing Practice in Academic Development" , 1<sup>st</sup> edition , Routledge , Abingdon , Oxon, New York , (pp52-68) .
102. Reilly C.,Chatman. j (1991) "**People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person –Organization Fit**" , Academy of Mangement Journal , pp.487-516
103. The Research Advisors(2006) ,"**Sample Size Table**", accessed 12 December 2017, Available from : <http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>
104. Robbins p., (1995) "**Organizational Behavior**", 6th Edition, **prentice – Hall** , New Delhl , India.
105. Robbins p., et all (2011) "**Mangement**" , Arab World Edition", Pearson Education Limited, Harlow , England.
106. Sauro J., & Lewis, L., (2012) "**Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**" , 2012 .
107. Schein E., (2004) "**Organizational Culture and Leadership**", 3th Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.

108. Schnacky K., (2009) " **Perceptions of Organizational Culture by Employee Level: Case Study**" , master thesis ,University of Wisconsin-Stout , 2008.
109. Sekran U., (2006) "**Research Methods for Business**" , 4<sup>th</sup> edition , South Illinois University , Carbondale .
110. Shadur K., & Kienzle , M., (1999)"**The Relation Between Commitment and Organizational Culture**" , Leadership&OrganizationDevelopmentJournal, (vol) (20),pp (365-374) .
111. Shipman , M, Bolam, D, and Jenkinz , D (1997)" **Inside a Curriculum Project Cambridge** ", University Press .
112. Simpson , L.,( 2001 ) , "**Fostering Creativity**," Training, 2001.
113. Bestirfield, Dale, H. (1986). "**Quality Control**". New Jersey= Prentice Hall.
114. Speck,M. & Knipe ,C (2005) "**Why Cant We Get It Right ? Designing High – Quality Professional Development For Sandards –based Schools**" , (2<sup>nd</sup> edition) Thousand Oaks : Corwin Press.
115. Wickham, Ph. , (2001)."**StrategicEntrepreneurship**", 2<sup>nd</sup> edition , PrenticeHall, person Education Limited , Edinburgh .
116. Williams E., and Francescutti , L., 2007 "**Impact of Culture onCommitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians**", Leadership in Health Services, Vol.( 20 ) , No. ( 3 ) , pp. 147-158.
117. Vanden B.,( 1999) "**Organizational Culture , Person- culture Fit ,and Turnover: A replication In The Health Care Industry** , journal of Organizational Behavior, pp( 175-184) .
118. Vianen A.,(2000) "**person-Organization Fit : The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Culturs**", Personel Psychology, pp( 113-149) .

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تم الوصول اليه في السابع من شهر آذار لعام

2017م من خلال الرابط التالي : ([/https://www.mohe.pna.ps](https://www.mohe.pna.ps))

2. موقع جامعة النجاح الوطنية تم الوصول إليه في الثامن والعشرون من شهر آذار لعام

2018م من خلال الرابط التالي : ([/https://www.najah.edu/ar](https://www.najah.edu/ar))

3. موقع جامعة بوليتيكنيك فلسطين تم الوصول إليه في الثامن والعشرون من شهر آذار لعام

2018م من خلال الرابط التالي : (<https://www.ppu.edu/p/ar>)

# الملاحق

ملحق رقم (1): الإستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير إدارة الاعمال

حضرات الكوادر الأكاديمية الإدارية الأفاضل ،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية" ، من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في تلك الجامعات وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحثة | بشائر إبراهيم مسودي  
إشراف ا.د. أسامة شهوان

**القسم الاول : المعلومات الشخصية**

يرجى التكرم بوضع اشارة ( ✓ ) في المكان المناسب .

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> جامعة بيت لحم        | <input type="checkbox"/> جامعة بوليتكنيك فلسطين | <input type="checkbox"/> جامعة الخليل             |
| <input type="checkbox"/> جامعة النجاح الوطنية | <input type="checkbox"/> جامعة بيرزيت           | <input type="checkbox"/> جامعة القدس              |
| <input type="checkbox"/> ماجستير              | <input type="checkbox"/> دكتوراة                | المؤهل العلمي:                                    |
| <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد          | <input type="checkbox"/> أستاذ مشارك            | الرتبة الاكاديمية: <input type="checkbox"/> أستاذ |
|   | <input type="checkbox"/> مدرس                   | <input type="checkbox"/> محاضر                    |

## القسم الثاني : ابعاد الثقافة التنظيمية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه منسجماً مع وجهة نظرك فيما يطبق بالجامعة التي تعمل بها :

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>البعد الأول : البعد الإستراتيجي</b>						
هو ما يشتمل عليه النظر للمستقبل مع تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية للتطوير المستمر في الرؤية والرسالة والسياسات والأهداف الجامعية بما يفي تحقيق متطلبات التطوير الأكاديمي.						
1	لدى الجامعة رؤية إستراتيجية واضحة					
2	تطور الجامعة رسالتها بناءً على دراستها وفهمها للمستقبل					
3	توضع أهداف الخطة الإستراتيجية لتتناسب إحتياجات كافة الاطراف المعنية بالجامعة (stakeholders)					
4	جميع العاملين على معرفة بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية					
5	تتم مراجعة دورية لإستراتيجيات الجامعة بهدف تقييمها					
6	تساعد سياسات الجامعة وقوانينها في تطوير المؤسسة					
7	يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً للخطة الإستراتيجية					
<b>البعد الثاني : البعد التنظيمي Organizing</b>						
يشمل العملية التي يتم بموجبها تنظيم جهود العاملين وتوحيدها في مختلف الدوائر والاقسام بطريقة تقود الى تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة .						
1	توجد هيكلية تنظيمية واضحة في الجامعة.					
2	تمنحك إدارة الجامعة التفويض لإتخاذ القرار .					
3	تستخدم إدارة الجامعة فرق العمل لتحقيق التكامل بين الوظائف الأكاديمية المختلفة داخل الجامعة.					
4	تتابع إدارة الجامعة تطبيق القرارات الصادرة عنها بصورة فاعلة.					
5	يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة.					
6	تعطيني الجامعة الحرية الكافية لاستخدام تقديراتي الشخصية أكثر من قواعد العمل المكتوبة لتشخيص المشكلات.					
7	ألتزم بالقيام ببعض المهام حتى لو كانت خارج نطاق عملي .					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>البعد الثالث : البعد الابداعي</b>						
يشمل الدور الذي تؤديه إدارة الجامعة في تبني الأفكار الجديدة و تطوير المعرفة والحرية بالتعبير وتناقل الخبرات و درجة المخاطرة بظل بيئة تعليمية منافسة ؛ لتكون الأسبق نحو الابتكار والريادة .						
1	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الإبداعي.					
2	تكون إدارة الجامعة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة.					
3	تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بشكل إيجابي.					
4	تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الأفراد المبدعين والريادين					
5	يتم توضيح الافكار الجديدة ومناقشتها مع العاملين اصحاب العلاقة قبل إعلان تطبيقها رسمياً في الجامعة					
6	يتوفر في الجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين					
<b>البعد الرابع : بعد الانفتاح على البيئة الخارجية ( Stakeholders )</b>						
يشمل الدور الذي تلعبه إدارة الجامعة في التشبيك والتواصل مع عدة أطراف انسجاماً منها مع البيئة الخارجية في تحقيق مصالح مشتركة ، ومتبادلة للبقاء كمنافس قوي في البيئة التعليمية .						
1	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية .					
2	تساهم إدارة الجامعة بالتواصل مع عدة جامعات وتتابع أنشطتها من مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل فاعل.					
3	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها لتطوير جودة خدماتها .					
4	لإدارة الجامعة إتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات وأعمال بحثية مشتركة .					
5	تفسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة المساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع .					
6	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها .					
7	تحافظ إدارة الجامعة على الإتصال والتواصل مع الخريجين ومتابعتهم .					
8	تتبع إدارة الجامعة سياسات فاعلة في الحصول على التمويل الخارجي لسد حاجتها .					

### القسم الثالث : فقرات التطوير الاكاديمي

التطوير الأكاديمي : هو عملية إبداعية تهدف إلى إحداث تغيير في مكونات النظام التعليمي ، والتي تقودها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة من أجل الوصول لأعلى درجات التميز في المخرجات التعليمية وبالشكل الذي يلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	تسهل إدارة الجامعة عرض إختراعات وإبتكارات تعرض سنوياً في معارض الإبتكارات العالمية.					
2	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للهيئة التدريسية.					
3	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للباحثين.					
4	تسعى إدارة الجامعة للحصول على جوائز وميداليات تميز أداء من جهات دولية للطلبة.					
5	هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة.					
6	يقوم الأكاديميون بنشر أبحاثهم في مجلات لها معامل تأثير عال (High Impact Factor Journals).					
7	يتم الحصول على إتمادات عالمية للبرامج الأكاديمية .					
8	يتم انجاز المعايير العالمية للتعليم العالي على المستويات الأكاديمية كافة.					
9	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في الأسواق العربية والعالمية					
10	يتم عمل اجتماعات دورية رسمية لتباحث أهم القضايا في التطوير الأكاديمي.					
11	توفر إدارة الجامعة فرص إبتعاث للأساتذة بشكل عادل ونزيه .					
12	توفر إدارة الجامعة فرص إبتعاث للطلبة بشكل عادل ونزيه .					
13	يتوفر بالجامعة قواعد بيانات للبحث بشكل يسد الحاجة البحثية					
14	يوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الأمد بشكل مستمر للأكاديميين كافة.					
15	يوفر مركز التميز فرص للتدريب ضمن برامج قصيرة الامد بشكل مستمر للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل.					

شاكراً لسيادتكم حسن تعاونكم .....والله الموفق

ملحق (2) قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الجامعة	أسماء محكمي الإستبانة
جامعة الخليل	1 د. صلاح الزرو
جامعة الخليل	2 د. محمد الجعبري
جامعة الخليل	3 د. سمير أبو زنيد
جامعة الخليل	4 د. نبيل الجندي
جامعة القدس المفتوحة	5 د. رجاء عسيلي
جامعة الخليل	6 د. فاطمة عيدة
جامعة القدس	7 د. إبراهيم العرمان

آخرون:

د. هشام الشويكي | المدقق اللغوي | جامعة الخليل

د. عناد نواجعة | محلل إحصائي | جامعة الخليل

أ. مصطفى القواسمة | محلل إحصائي | مديرية التربية والتعليم - الخليل

ملحق رقم ( 3 ) : توزيع العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المؤسسة ، التصنيف الوظيفي، والنوع الاجتماعي

توزيع العاملين حسب المؤسسة ، التصنيف الوظيفي والجنس 2015-2016  
Distribution of Staff by Institution, Job Classification, and Gender 2015-2016

Job Classification														التصنيف الوظيفي		Institute	المؤسسة	Institute Type				
المجموع Total		عامل غير ماهر Unskilled Staff		تقني وحرفي Technical		مهني اختصاصي Professional		مساعد بحث وتدريب Teaching Assistance		مكاتب Office Staff		إداري Administrative		أكاديمي بحثي Academic Research					أكاديمي إداري Academic Administrative		أكاديمي تعليمي Academic Teaching	
T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F				T	F	T	F
624	74	130	23	44	1	32	6					159	20			56	2	203	22	Al-Azhar University - Gaza	جامعة الأزهر	جامعات تقليدية
1562	284	296	63	182	17	60	21	172	80	247	48	29				51	2	525	53	Islamic University - Gaza	الجامعة الإسلامية	Traditional Universities
926	180	165	6	41	11	40	4	17	6	109	58	191	44	1		48	1	314	50	Al Aqsa University - Gaza	جامعة الأقصى	
572	153	41	3			42	25					81	45			38	2	370	78	Hebron University	جامعة الخليل	
358	80			1		10	7					199	49	4		18	1	126	23	Palestine Polytechnic University	جامعة بوليتكنك فلسطين	
385	152	51	10	5		48	14			61	49	23	9	1		13	5	183	65	Bethlehem University	جامعة بيت لحم	
1216	413	109	10			59	33			24	18	424	219	599	133	1				Al-Quds University	جامعة القدس	
1256	532	89	15	69	7	87	36	186	124	212	148	56	21	11	6	70	16	476	159	Birzeit University	جامعة بيرزيت	
1913	563	199	8	51		508	268			38	21	140	46			78	10	899	210	An-Najah National University	جامعة النجاح الوطنية	
703	201	68	11	13		168	61			105	65	35	9			59	3	255	52	The Arab American University	الجامعة العربية الأمريكية	
302	75	23		4								99	36			13		163	39	Palestine Technical University-Kadoori	جامعة فلسطين التقنية خضوري	
216	50			42	3	5		17	8	67	24	11	3	1		26	3	47	9	University of Palestine	جامعة فلسطين	
328	84	86	7	58	8	28	6			17	12	84	38	4	2	13	3	38	8	Palestinian Acadmic Security College (Al-Istiqal University)	جامعة الاستقلال	
56	13	12	2	2		1	1	1	1			19	4			10	1	11	4	Gaza University	جامعة غزة	
10417	2854	1269	158	512	47	1088	482	393	219	880	443	1550	543	621	141	494	49	3610	772	Total	المجموع	
218	63	19	2	1		5				22	14	24	15			6	2	141	30	Modern University College	الكلية المصرية الجامعة	كليات جامعية
43	17	6	4	1		5	1			10	5	10	3	1		2	1	8	3	Bethlehem Bible College	كلية بيت لحم للكتاب المقدس	
78	14	30	1	2		4				8	5	10	1			2		22	7	University College for Educational Sciences - Men Training Center	الكلية الجامعية للعلوم التربوية - ذكور	
137	60	42	16	4	1	66	29			4	4	12	8					9	2	University College for Educational Sciences - Women Training Center	الكلية الجامعية للعلوم التربوية - إناث	
24	3	3	1	1								6	2	3		1		10		Al-Da'wa Al-Islamieh College - Qalqiliyah	كلية الدعوة الإسلامية - قلقيلية	
71	18	12	3	2		1	1					17	4			2		37	10	College of Islamic Call - Gaza	كلية الدعوة الإسلامية - غزة	
55	41	6	4							2	2	11	9			3	1	33	25	Ibnsina Nursing & Medwifery College	كلية ابن سينا للعلوم الصحية	
14	4											1	1					13	3	Nursing College - Al-Makassed Hospital	كلية التمريض - مستشفى المقاصد	
52	17	3				21	10			2	2	9				1		16	5	Palestine College for Nursing\Khan-Younis	كلية فلسطين للتمريض - خان يونس	
506	105	78	14									129	24					299	67	University College of Applied Sciences	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
83	22	14	2	9	2	3	1			7	6	10				1		39	11	Palestinian Technical College / Al-Aroub	كلية فلسطين التقنية - أرواب	
193	42	26	2	6		5	2	57	15	38	14					4		57	9	Palestinian Technical College - Deir-Elbulah	كلية فلسطين التقنية - دير البلح	

ملحق رقم ( 4 ) : كتاب جامعة بيت لحم لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من جامعة

بيت لحم



**BETHLEHEM UNIVERSITY**

*Dean of Research*

Date: Feb 1, 2018

Re: دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية

Dear Basha'er Maswadeh

The above-referenced has been APPROVED following a full review by experts in the field and/ or the Research Council (RC) at Bethlehem University. The experts/ Council concluded that it is in line with Bethlehem University guidelines governing the protection of participants' rights.

Please, be advised that this approval does not grant permission to distribute the questionnaire to BU faculty and staff via email, without prior notification and approval of the DOR. This approval is valid as far as there is no change in the procedure of data collection or modification in any aspect of the research protocol. This approval does not also replace any departmental or any other approval that may be required.

Furthermore, it is anticipated that you will inform participants of the purpose of the research and explain to them the way the data will be used. Please, download the consent form from the DOR website and make sure that each participant completes the form and understand it.

Finally, Bethlehem University kindly requests that you submit either a soft or a hard copy of the final product of your research (e.g., master's thesis, publication, etc.) to the Office of Dean of Research for copy right protection and future references.

Thank you for your interest in Bethlehem University and you may have our best wishes for success in conducting this research project.

Sincerely,

Dr. Jamil Khader  
Dean of Research  
Professor of English

ملحق رقم ( 5 ) كتاب جامعة النجاح الوطنية لإثبات تواجد الباحثة في الجامعة لجمع البيانات

An-Najah  
National University

Vice President Office for Administrative Affairs



جامعة  
النجاح الوطنية  
مكتب نائب الرئيس للشؤون الإدارية

الرقم: 2018/2

التاريخ: 2018/2/7

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: بحث دراسات عليا

يرجى العلم بأن الطالبة (بشائر إبراهيم مسوي) ورقمها الجامعي (21219055) قد حضرت إلى جامعة النجاح الوطنية بتاريخ 2018/2/7، وذلك من أجل تعبئة إستبانه لبحثها بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية).

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،

د. ماهر أبو زنت

  
نائب الرئيس للشؤون الإدارية



ملحق رقم ( 6 ) : طريقة احتساب حجم الطبقة الواحدة ( الجامعة ) من العينة

1. تحديد حجم مجتمع الدراسة لكل طبقة وتظهر ، كما هو مبين في الجدول أدناه :

الرقم	اسم الجامعة	حجم المجتمع الكلي للطبقة الواحدة = عدد الأكاديميون الإداريون
1.	جامعة الخليل	40
2.	جامعة بوليتيكنيك فلسطين	19
3.	جامعة بيت لحم	18
4.	جامعة القدس	76
5.	جامعة بيرزيت	86
6.	جامعة النجاح الوطنية	88
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>327</b>

2. قسمة حجم الطبقة الواحدة على حجم المجتمع الكلي ، لحساب نسبة الطبقة من المجتمع

الكلي وتظهر كما هو مبين في الجدول أدناه:

الرقم	اسم الجامعة	حجم الطبقة / حجم المجتمع الكلي = نسبة الطبقة الواحدة
1.	جامعة الخليل	$40 \div 327 = 12.23\%$
2.	جامعة بوليتيكنيك فلسطين	$19 \div 327 = 5.8\%$
3.	جامعة بيت لحم	$18 \div 327 = 5.5\%$
4.	جامعة القدس	$76 \div 327 = 23.24\%$
5.	جامعة بيرزيت	$86 \div 327 = 26.29\%$
6.	جامعة النجاح الوطنية	$88 \div 327 = 26.91\%$

3. ضرب نسبة الطبقة الواحدة في حجم العينة المطلوبة ، لتحديد العدد المطلوب من حجم

العينة للطبقة الواحدة:

الرقم	اسم الجامعة	نسبة الطبقة * حجم العينة الكلي = حجم العينة لكل طبقة
1.	جامعة الخليل	$21 = 169 * \%12.23$
2.	جامعة بوليتيكنيك فلسطين	$10 = 169 * \%5.8$
3.	جامعة بيت لحم	$9 = 169 * \%5.5$
4.	جامعة القدس	$39 = 169 * \%23.24$
5.	جامعة بيرزيت	$44 = 169 * \%26.29$
6.	جامعة النجاح الوطنية	$46 = 169 * \% 26.91$

## ملحق رقم ( 7 )

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقبس تصورات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة ومستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية

### العامه حسب متغير الجامعة

#### الجدول رقم(1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تصورات افراد عينة الدراسة نحو مستوى

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجامعة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
0.45	3.52	20	الخليل	البعد الاستراتيجي
0.36	4.11	10	Ppu	
0.55	3.92	9	بيت لحم	
0.56	3.32	34	القدس	
0.50	3.70	41	بيرزيت	
0.48	4.04	39	النجاح	
0.57	3.72	153	المجموع	
0.43	3.74	20	الخليل	البعد التنظيمي
0.37	3.97	10	Ppu	
0.37	3.83	9	بيت لحم	
0.49	3.53	34	القدس	
0.48	3.92	41	بيرزيت	
0.51	4.02	39	النجاح	
0.50	3.84	153	المجموع	
0.54	3.42	20	الخليل	البعد الإبداعي
0.44	4.28	10	Ppu	
0.41	3.52	9	بيت لحم	
0.49	3.60	34	القدس	

0.73	3.73	41	ببرزيت	
0.53	3.90	39	النجاح	
0.61	3.73	153	المجموع	
0.52	3.72	20	الخليل	بعد الانفتاح على البيئة الخارجية
0.34	4.38	10	Ppu	
0.50	3.90	9	بيت لحم	
0.35	3.77	34	القدس	
0.72	3.81	41	ببرزيت	
0.38	4.22	39	النجاح	
0.55	3.94	153	المجموع	
0.40	3.61	20	الخليل	
0.31	4.19	10	Ppu	
0.36	3.81	9	بيت لحم	
0.38	3.56	34	القدس	الثقافة التنظيمية
0.52	3.79	41	ببرزيت	
0.41	4.06	39	النجاح	
0.47	3.81	153	المجموع	

## الجدول رقم (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تصورات افراد عينة الدراسة نحو مستوى

التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجامعة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجامعة
0.35	3.54	20	الخليل
0.40	4.07	10	Ppu
0.44	3.76	9	بيت لحم
0.39	3.57	34	القدس
0.60	3.76	41	ببرزيت
0.50	4.16	39	النجاح
0.53	3.81	153	المجموع