

الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس

في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين - أربيل

أ.م.د. عوزير سعدي اسماعيل

أ.م.د. سرتيب عمرعولا

الملخص

إن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم والسلوكيات والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في الجامعة أو الكليات وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاج وزيادة كفاءة وقدرات واداء في العمل .

هدف البحث الي :

التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة المدرسين في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل .

التعرف على مستوى تقويم اداء المدرسين في كلية التربية الرياضية- جامعة صلاح الدين .

ماهي علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تقويم اداء في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل .

- مجتمع البحث و عينه :

وقد تمثل مجتمع البحث في عينة عمدية ضمت جميع أعضاء الهيئة التدريسية حملة شهادة الدكتوراه والماجستير باختصاصات مختلفة في كلية التربية الرياضية في جامعة صلاح الدين / أربيل .

- لغرض تحقيق هدف البحث فقد تم استخدام ادات الثقافة التنظيمية واداء الاداري : لغرض قياس أو التعرف على مستوى

الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين- أربيل
تم الاستعانة بمقياس (الثقافة التنظيمية)،(كفايات اداء الاداري)لذلك تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم الرياضي و علم النفس الرياضي، وبعد اجراء الصدق والثبات على الادات تم تطبيق الاختبارين على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات وتفرغها تم معالجتها احصائيا بالوسائل الاحصائية المناسبة وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية و معامل الارتباط .

وتم التوصل إلى نتائج اهمها:

- أظهرت الدراسة مستويات مختلفة في أبعاد الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين- أربيل

- أظهرت النتائج الدراسة بوجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين- أربيل

وقد اوصى الباحثون:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة للدارسين الكلية بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على زيادة أداء الإداري خاصة من خلال ممارسة العمل الميداني و النظري.

– مشاركة في الدورات التدريبية والاستفادة من خبرات وإبداعات الإداريين المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب حول أساليب وعناصر الثقافة التنظيمية لتحقيق و تطوير أداء الإداريين .

Summary

Organizational culture is a system of ideas, beliefs, customs, traditions, values, methods of thinking and action, patterns of behavior, expectations and standards that the members of the organization meet, influence their behavior in the university or colleges, shape their personalities and control their experiences and influence the production, And performance at work.

Search Goal:

Knowledge of the level of organizational culture prevailing teachers in the Faculty of Physical Education - University of Salahaddin - Erbil.

Recognition of the level of performance evaluation of teachers at the Faculty of Physical Education - Salahuddin University.

What are the relationships between the organizational culture and the evaluation of performance in the Faculty of Physical Education - University of Salahaddin - Erbil.

- The research community:

The research community was represented in a sample of all the members of the faculty who have a doctorate and master's degree in different specialties in the Faculty of Physical Education at the University of Salahaddin / Erbil.

- For the purpose of achieving the goal of the research has been used the tools of organizational culture and the performance of Adari:

For the purpose of measuring or identifying the level of organizational culture and its relation to the performance of the administrative staff of the Faculty of Physical Education at the University of Salahaddin was used to measure the (organizational culture), (performance of Aladdari) and therefore was presented to a group of experts and specialists in the field of management and sport and sports psychology, After the validity and reliability of the instruments, the two tests were applied to the sample of the study. After collecting and unloading the data, they were statistically processed by the appropriate statistical means, namely the arithmetic mean, the standard deviation, the percentage and the correlation coefficient.

And reached the most important results:

- The study showed different levels in the dimensions of the organizational culture and evaluation of the performance of the administrators from the point of view of faculty members College Physical Education - University Salahaddin / Erbil.

- The results showed the existence of a positive relationship between the organizational culture and the performance evaluation of the administrators from the point of view of faculty members in the Faculty of Physical Education - University of Salahaddin / Erbil

The researchers recommended:

- The need to work to increase the awareness and knowledge of the macro-administrators of the prevailing organizational culture General, and highlight the organizational cultures that help to increase the performance of the administration, especially through the practice of fieldwork and theoretical.

- Participate in the training courses and benefit from the expertise and creativity of distinguished administrators through the adoption of seminars, lectures, seminars and workshops by those responsible for training operations on the methods and elements of organizational culture to achieve and develop the performance of administrators.



١- التعرف بالبحث:

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات الميلادية، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، ولذلك مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز بالجامعة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية و تمارس كبيراً على سلوك الأفراد في الجامعة وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين أو المدرسين، تعد ركناً أساسياً في الجامعة والمنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، وتعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فالكلية أو المدرسين التي لديها ثقافة قوية بين أعضائها تكون ذات أداء و فاعلية عالية يرتضون قيمها واحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم وكذلك عاملاً مهماً في ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الكلية، وقد أكد العميان " أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً^(١) الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمرؤسين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمدرسون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، يؤكد النعمي "الثقافة التنظيمية في الأساس من ادبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية"^(٢). إن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في الجامعة أو الكليات وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاج وزيادة كفاءة وقدرات و أداء في العمل، ويؤكد الكبيسي " أن الثقافة التنظيمية

(١) محمود سليمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٤، ص ٣١٧

(٢) أحمد مصطفى، النعمي "أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة السعودية: (رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٨)، ص ٢٠

مجموعة من المعاني المشتركة و التي تشمل القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك أفرادها^(١). وتبرز أهمية البحث لم ينالا حظاً كافياً من العناية و الاهتمام من الباحثين و الممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية بصفة عامة و للإدارة الكليات بصفة خاصة فالبحوث ماتزال محدودة في هذين المجالين وبذلك تفيد البحث المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و المدرسين و على مستوى التزامهم الوظيفي و كفاءة أدائهم و نشاطاتهم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف الكلية وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني في هذه المجال .

٢-١ مشكلة البحث :

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة و الجامعة و الكليات بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة اداء العمل و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالجامعة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة الجامعة أو الكلية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتفاوت في درجات أدائها وصولاً متميزة في أدائها تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، فإن الدراسة ترمي إلى معالجة مشكلة من خلال نظريات الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و تقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية أنها من أهم نظريات الثقافة التي يمكن أن تساهم في تغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الكلية وبخاصة مايتعلق باتخاذ القرارات و توجيه سلوك و تحسين مستوى ادائهم الوظيفي، فإن ملامح مشكلة البحث صياغتها على شكل أسئلة و كالاتي :

١- ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة المدرسين في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل.

٢- ماهو مستوى تقويم أداء المدرسين في كلية التربية الرياضية في جامعة صلاح الدين .

٣- ماهي علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تقويم أداء في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل .

١-٣ أهداف البحث :

١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة المدرسين في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل .

(١) عامر خضر ، الكبيسي “ التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع ، الدوحة ، ج ٤ ، ١٩٩٨ ، ص ٧٠

٢- التعرف على مستوى تقويم أداء المدرسين في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين.

١-٤ فروض البحث :

١- هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الثقافة التنظيمية بين تدريسي الأقسام المكونة في الكلية التربية الرياضية .

٢- هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الكفايات التعليمية بين تدريسي الأقسام المكونة في الكلية التربية الرياضية .

١-٥ مجالات البحث :

- مجال البشري : شملت أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربية الرياضية .

- مجال المكاني : قاعات الكلية التربية الرياضية .

- مجال الزماني : ابتداء من ١٥ / ١ / ٢٠١٦ لغاية ٢٠ / ٣ / ٢٠١٦

تحديد المصطلحات:

الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة و التي تشمل القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك أفرادها ^(١).

أداء الإداري : هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة الأفراد ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم. وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم ، ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

٣- اجراءات البحث :

٣-١ المنهج البحث المستخدم : استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملائمته مع طبيعة الدراسة

٣-٢ مجتمع البحث وعينته : يعرف المجتمع بأنه "مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصب عليهم الإهتمام في دراسة معينة أو مجموعة المشاهدات أو القياسات التي تم جمعها عن تلك العناصر.(١) وقد تمثل مجتمع البحث في عينة عمدية ضمت جميع أعضاء الهيئة التدريسية حملة شهادة الدكتوراه و الماجستير باختصاصات مختلفة في كلية التربية الرياضية في جامعة صلاح الدين / أربيل.

(١) عامر خضر ، الكبيسي " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع ، الدوحة ، ج ٤ ، ١٩٩٨) ص ٧٠

(١) محمد صبحي أبو صالح(٢٠٠٠) الطرق الإحصائية، ط١، جامعة الموصل، دار للطباعة و النشر.

٣-٣ اداة البحث :

٣-٣-١ مقياس الثقافة التنظيمية : بعد الاطلاع على الادبيات النظرية و الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فقد تم الاعتماد على مقياس (٢)، حيث تكونت الاداة من (٢١فقرة) ومقسمة الى ثلاثة محاور و بدائل و درجات فقرات بدائل كالاتي : حيث أن اعلى درجة للمقياس هي (١٠٥) درجة و ادنى درجة هي (٢١) درجة .

ت	المحاور	عدد الفقرات	البدائل / أتفق، أتفق بشدة، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة
			درجات / ١، ٢، ٣، ٤، ٥
١	فاعلية الإدارية	٧	
٢	العدل	٧	
٣	فريق العمل	٧	

٣-٣-٢ مقياس التقويم اداء اداري: بعد الاطلاع على الادبيات النظرية و الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فقد تم الاعتماد على مقياس (١)، حيث تكونت الاداة من (٢٠فقرة) ومقسمة الى ثلاثة محاور و بدائل و درجات فقرات بدائل كالاتي : حيث أن اعلى درجة للمقياس هي (١٠٠) درجة و ادنى درجة هي (٢٠) درجة .

ت	المحاور	عدد الفقرات	البدائل / أتفق، أتفق بشدة، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة
			درجات / ١، ٢، ٣، ٤، ٥
١	القدرة الإدارية	٧	
٢	اليقظة الذهنية	٧	
٣	أداء العمل	٦	

٣-٤ صدق الاداتين : للتأكد من صدق اداتا البحث فقد تم عرضهما على مجموعة من الخبراء و المختصين من مجال الادارة العامة و علم النفس (ملحق ٣) للوقوف على هدفها، و التأكد من وضوح و سلامة الفقرات وصلاحيتها لقياس وضحت من اجله، وذلك من اجل صلاحيتها و تعديل فقراته أو اضافة ما يرونه مناسباً، وقد اتفق المحكمين على جميع فقرات المقياسين دون اضافة أو تعديل وبذلك فقد استقر مقياس (الثقافة التنظيمية) على (٢١فقرة) و مقياس (أداء التدريسي) على (٢٠ فقرة) كما في (ملحق ٢)

(٢) محمد بن غالب العوفي (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة الماجستير غير المنشورة، جامعة نايف، الرياض)

(١) مازن عبدالهادي أحمد و تحسين عبدالكريم (٢٠٠٥) تقييم الاداء الاداري للقيادات في الكليات التربوية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين (مجلة علوم التربية الرياضية، الجامعة بابل، العدد ١، المجلد ٤، بابل).



مجلة (زانكو سلمياني) القسم (B) للدراسات الانسانية - العدد (٥٦) عدد خاص لمؤتمر الدولي الأول لكلية التربية الرياضية

٣-٥ ثبات الأدوات: للتحقق من ثبات الاداتين تم استخدام طريقة الاختبار و اعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على (٥) تدريسين من خارج عينة البحث، وبعد مرور (١٠ ايام) تم اعادة الاختبار على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بين الاختبارين و بلغ معامل الارتباط (٠,٩٤)، وهي درجة ثبات عالية .

٣-٦ التجربة الاستطلاعية : تم اختيار (٥) أعضاء الهيئة التدريسية بوصفهم عينة التجربة الاستطلاعية سحبت من عينة الرئيسة (٥٠) عضواً، وقد حققت هذه التجربة الأهداف التي تصبو إليها في وضوح الفقرات وطريقة الإجابة عليها فضلاً عن إمكانية الإجابة على أية أسئلة تطرح ، كما حدد متوسط زمن الإجابة على المقياسين إذ بلغ (١٥) دقيقة.

٣-٧ إجراءات القياس: بعد التأكد من صدق و ثبات الاداتين، قام الباحثون بتوزيع الاداتين، وهي (الثقافة التنظيمية) و(أداء أداري) على عينة الدراسة المكونة من (٤٥) تدريسياً و طلب منهم ملئها و بشكل دقيق و الاجابة على جميع الفقرات دون ترك اى منها.

٣-٨ الوسائل الاحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (١)

٤- عرض النتائج و مناقشتها:

جدول (٣)

يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الكلية التربية الرياضية- جامعة صلاح الدين

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف معياري	النسبة المئوية
ثقافة الاداري	١	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الجامعة في الكلية نجاحها خلال السنوات الاخيرة	٣,٤٣	٠,٨٨	٪٦٨,٦
	٢	يحافظ المدرسين على خط سير عمل الكلية	٣,٩٢	٠,٧٢	٪٧٨,٤
	٣	يتصرف المدرسين في الكلية بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية .	٣,٣٠	١,٢٨	٪٦٦
	٤	تبذل الإدارة جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المدرسين في الكلية .	٣,٣٣	٠,٩٢	٪٦٦,٦

(١) وديع ياسين التكريتي ، حسن محمد العبيدي “ التطبيقات الاحصائية في بحوث التربية الرياضية : (الموصّل ، دار الكتب للطباعة و النشر ، ١٩٩٩) ص ٤٢ – ٢١٨

٥	تبلغ قرارات الادارة في الكلية للتدريسين بشكل جيد	٤,٥٧	٠,٦٦	%٩١,٤
٦	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة تؤدي لزيادة كفاءة عمل الكلية	٢,٩٠	١,٢٧	%٥٨
٧	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة	٣,٠١	٠,٩٥	%٦٠,٢
	المستوى الكلي فاعلية الادارية	٣,٤٩	٠,٧٦	%٦٩,٨
١	تتعاطف الإداريين مع تدريسي الذين لديهم مشكلات داخل الكلية و خارجها	٣,٠٢	١,١٤	%٦٠,٤
٢	يمنح المدرسين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات	٤,٦١	٠,٦٨	%٩٢,٢
٣	تهتم الكلية بتطبيق نظام عادل في العمل	٣,٩٢	٠,٧٢	%٧٨,٤
٤	يشعر المدرسين في الكلية بأنهم يعاملون بالمساواة	٣,٣٥	٠,٩٨	%٦٨,٠
٥	لا توجد طبقية أو عنصرية في الكلية	٣,٤٠	١,٠٥	%٧٢,٦
٦	يعمل الإداريين في الكلية على تذليل الصعوبات التي تعترض المدرسين	٣,٠٤	١,٠٣	%٦٠,٨
٧	تتم تقييم المدرسين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية	٣,٩٤	٠,٧٧	%٧٨,٨
	المستوى الكلي العدل	٣,٦١	٠,٨١	%٧٢,٢
١	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان	٣,٨٨	٠,٧٧	%٥٨
٢	تعد الكلية مكاناً جيداً ومناسباً للعمل	٣,٤٢	١,٣٣	%٦٨,٤
٣	يعد فريق العمل في الكلية وفقاً لأسس موضوعية و مقننة	٢,٩٢	١,٣٢	%٦٨,٤
٤	يساعد المدرسين في الكلية بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية	٢,٩٠	١,٢٧	%٧٧,٦
٥	تهتم الادارة بالمدرسين ليشعر كل تدريسي بأنه جزء من فريق العمل	٣,١٥	١,٣٦	%٦٣

٦	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية بالعدالة	٤,١٠	٠,٦٩	٨٢٪
٧	هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء	٣,٤٣	٠,٨٨	٦٨,٦٪
	المستوى العام	٣,٤	١,٠٣	٦٨٪

فاعلية الادارية :

يتضح من الجدول رقم (٢) الخاص بالقيم فاعلية الادارية من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربوية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل أن الاوساط الحسابية تراوحت بين (٤,٦٧-٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٦٦ - ١,٢٧) بنسبة مئوية بلغت (٥٨ - ٩١,٤) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٤٩) بنسبة مئوية بلغت (٦٩,٤) وبانحراف معياري (١,٠٣) وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥٧)، والتي تنص على "تبلغ قرارات الادارة في الكلية للتدريسين بشكل جيد" أما في المرتبة الثانية العبارة (٢) "يحافظ المدرسين على خط سير عمل الكلية"، بمتوسط الحسابي بلغ (٣,٩٢)، ويدل هذا أن أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية يميلون للقول بأن قرارات الادارة تبلغ للتدريسين بشكل جيد أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٢,٩٠) والتي تنص على "تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة تؤدي لزيادة كفاءة عمل الكلية".

العدل :

يتضح من الجدول رقم (٢) الخاص بالقيم العدل من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربوية الرياضية - جامعة صلاح الدين أن الاوساط الحسابية تراوحت بين (٣,٠٢-٤,٦١) وبانحراف معياري (١,١٤ - ٠,٦٨) بنسبة مئوية بلغت (٦٠,٤ - ٩٢,٢) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٦١) بنسبة مئوية بلغت (٧٢,٢) وبانحراف معياري (٠,٨١) وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٦١)، والتي تنص على "يمنح المدرسين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات" أما في المرتبة الثانية العبارة (٣) "تهتم الكلية بتطبيق نظام عادل في العمل"، بمتوسط الحسابي بلغ (٣,٩٢)، أما المرتبة الثالثة العبارة (٥) "لا توجد طبقية أو عنصرية في الكلية" ويدل هذا أن أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية يميلون للقول شعور التدريسين في الادارة بأنهم يعاملون بالمساواة أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٠٢) والتي تنص على "تتعاطف الإداريين مع تدريسي الذين

لديهم مشكلات داخل الكلية و خارجها " ، وهذا يدل على ان هناك انقسام و اختلاف وعدم تأكد بين تدريسي حول تعاطف الادارة الكلية مع تدريسي الذين لديهم مشكلات داخل الكلية و خارجها .

فريق العمل:

يتضح من الجدول رقم (٢) الخاص بالقيم العدل من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين أن الاوساط الحسابية تراوحت بين (٢٠,٩٠-٤,١٠) وبانحراف معياري (١,٢٧-٠,٦٩) بنسبة مئوية بلغت (٥٨-٨٢) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٤) بنسبة مئوية بلغت (٦٨) وبانحراف معياري (١,٠٣) وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,١٠)، والتي تنص على " تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية بالعدالة" وهذا يدل على أن عدم أنقسام أو اختلاف بين التدريسين حول الإجراءات الادارية في الكلية سوف يكون بشكل تتسم بالعدالة، أما في المرتبة الثانية العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,٨٨) والتي تنص على " يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان"، وهذا يدل على أن غالبية تدريسي في الكلية يميلون للقول بأن اختيار أعضاء اللجان يتم بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان أما المرتبة الثالثة العبارة (٧) بمتوسط بلغ (٣,٤٣) والتي تنص " هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء" وهذا يدل على أن عدم اختلاف الادارة الكلية بين تدريسي لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في اداء، أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي : احتلت المرتبة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٢,٩٠) والتي تنص على "يساعد المدرسين في الكلية بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية" وهذا يدل على أن هناك انقسام وعدم تأكد بين تدريسي الكلية حول مساعدة المدرسين بعضهم بعضاً وتخليهم عن المصالح الفردية .

جدول (٢)

يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري أداء الاداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الكلية التربية

الرياضية- جامعة صلاح الدين - أربيل

الابعاد	ت	الفقرات	الايوساط الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
تقييم الادارة	١	قراراته سليمة	٤,٢٧	٠,٦٨	٪٨٥,٤
	٢	يعتمد عليه في اتخاذ القرار	٣,٤٠	١,١١	٪٦٨
	٣	يتخذون القرارات بسرعة	٢,٩٢	١,٠٩	٪٥٨,٤



٤	هو هادئ في المواقف الحرجة	٣,٦٥	٠,٨٢	%٧٣
٥	لدية المام بانفاق الاموال حسب ابواب الميزانية العامة	٣,٣٥	٠,٩٨	%٦٧
٦	لديهم القدرة على بناء علاقات عامة	٤,٣٠	٠,٧٤	%٨٦
٧	يشجع عقد اتفاقيات للتعاون والتنسيق مع جهات	٣,٩٤	٠,٧٧	%٧٨,٨
	المستوى الكلي	٣,٦٩	٠,٩١	%٧٣,٨
١	يخطط عملة بنجاح	٤,٦١	٠,٦٨	%٨٣
٢	هو موضوعي في الحكم على الآخرين	٣,٨٨	٠,٧٧	%٧٧
٣	ناجح في التخطيط المستقبلي	٣,٣٩	١,٠٦	%٦٧,٧
٤	هو مهتم بطرح افكار جديدة	٣,٠٠	١,١٥	%٦٠
٥	لدية ذاآرة للحفظ والتذآر	٣,٢٨	١,٤٢	%٦٥
٦	يكتشف الاخطاء والخلل بسرعة	٢,٩٥	١,٣٢	%٥٩
٧	هو غارق في التفاصيل	٣,٢٠	١,٠١	%٦٤
	المستوى الكلي	٣,٤٧	١,١٢	%٦٩,٤
١	يشجع تكوين فريق للعمل	٢,٩٤	١,٠٣	%٥٨,٨
٢	مظهرة واسلوبه مقبول	٤,٢١	٠,٧٤	%٨٤,٢
٣	هل يتخذ المباراة عند الضرورة	٣,٣٣	٠,٩٢	%٦٦,٦
٤	هو ناجح في تنظيم وتنسيق اعمال الآخرين	٣,٩٤	٠,٧٠	%٧٨,٨
٥	تتوفر لديه المعلومات اللازمة عن العمل	٣,٩٢	٠,٧٢	%٧٨,٤
٦	تتوفر لديه قدرة المراقبة والاشراف	٤,٠٥	٠,٨٦	%٨١
	المستوى الكلي	٣,٧٣	٠,٨٣	%٧٤,٦

القدرة الادارية:

يتضح من الجدول رقم (٣) الخاص بالقيم القدرة الادارية من أبعاد أداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربية الرياضية – جامعة صلاح الدين أن الاوساط الحسابية تراوحت بين (٢,٩٢ – ٤,٣٠) وبانحراف

معياري (١,٠٩ - ٠,٧٤) بنسبة مئوية بلغت (٥٨,٤ - ٨٦) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٦٩) بنسبة مئوية بلغت (٧٣,٨) وبانحراف معياري (٠,٩١) وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,١٠)، والتي تنص على "لديهم القدرة على بناء علاقات عامة"، أما في المرتبة الثانية العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٢٧) والتي تنص على "قراراته سليمة"، أما المرتبة الثالثة العبارة (٧) بمتوسط بلغ (٣,٩٤) والتي تنص "يشجع عقد اتفاقيات للتعاون والتنسيق مع جهات"، وهذا يدل على أن الإدارة الكلية لديه قدرة على بناء العلاقات الاجتماعية والثقافة والرياضية بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة والكليات وكذلك جميع قرارات لصالح التدريسين في الكلية، أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٢,٩٢) والتي تنص على "يتخذون القرارات بسرعة".

اليقظة الذهنية:

يتضح من الجدول رقم (٣) الخاص بالقيم اليقظة الذهنية من أبعاد أداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربوية الرياضية - جامعة صلاح الدين أن الأوساط الحسابية تراوحت بين (٢,٩٥ - ٤,٦١) وبانحراف معياري (١,٣٢ - ٠,٦٨) بنسبة مئوية بلغت (٥٩ - ٨٣) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٤٧) بنسبة مئوية بلغت (٦٩,٤) وبانحراف معياري (١,١٢) وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٦١)، والتي تنص على "يخطط عملة بنجاح"، أما في المرتبة الثانية العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٨٨) والتي تنص على "هو موضوعي في الحكم على الآخرين"، أما المرتبة الثالثة العبارة (٣) بمتوسط بلغ (٣,٣٩) والتي تنص "ناجح في التخطيط المستقبلي"، وهذا يدل على أن الإدارة الكلية لديه قدرة على التنظيم والتخطيط الأمور الإدارية الضرورية التي ترتبت بعملية النجاح الإداري. أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٢,٩٥) والتي تنص على "يكتشف الأخطاء والخلل بسرعة"، وهذا يدل على أن التدريسين غير متأكد على قدرة الإداريين على الكشف الأخطاء بشكل السريع والمنطقي.

أداء العمل:

يتضح من الجدول رقم (٣) الخاص بالقيم اليقظة الذهنية من أبعاد أداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربوية الرياضية - جامعة صلاح الدين أن الأوساط الحسابية تراوحت بين (٢,٩٤ - ٤,٢١) وبانحراف معياري (١,٠٣ - ٠,٧٤) بنسبة مئوية بلغت (٥٨,٨ - ٨٤,٢) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا بعد (٣,٧٣) بنسبة مئوية بلغت (٧٤,٦) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وكانت أعلى عبارة لاستجابات



أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٦١)، والتي تنص على "مظهرة واسلوبه مقبول"، أما في المرتبة الثانية العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٠٥) والتي تنص على "تتوفر لديه قدرة المراقبة والاشراف"، أما المرتبة الثالثة العبارة (٤) بمتوسط بلغ (٣,٩٤) والتي تنص "هو ناجح في تنظيم وتنسيق اعمال الآخرين"، وهذا يدل على أن الإداريين الكلية لديهم قدرة على تنفيذ مهام الرئيسية و الضرورية على جميع العاملين أو تدريسين بشكل جيد، أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٢,٩٤) والتي تنص على "يشجع تكوين فريق للعمل".

الجدول الرقم (٤)

يبين معامل الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية و ابعاد أداء الاداريين الكلية التربية الرياضية – جامعة صلاح

الدين – أربيل

أداء العمل	اليقظة الذهنية	القدرة الادارية	تقويم أداء الثقافة التنظيمية
**٠,٣٥٣	٠,٠٢١	٠,٠٨٦	فاعلية الادارية
٠,٠٠٠	٠,٩٠	٠,٥٩٩	الاحتمالية
**٠,٤٥٥	*٠,٢٥١	**٠,٣٢٦	العدل
٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠٢	الاحتمالية
**٠,٤٨١	**٠,٣١٨	**٠,٤١٦	فريق العمل
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	الاحتمالية

*معنوى عند خطأ (٠,٠٥) وبدرجة حرية ٤٤

** معنوى عند خطأ (٠,٠١) وبدرجة حرية ٤٤

ويتضح الجدول رقم (٤) الى علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعاد تقويم اداء الاداريين . ونلاحظ من الجدول رقم (٤) بأن معامل الارتباط بين محور فاعلية الادارية مع محور القدرة الادارية و اليقظة الذهنية قد بلغ (٠,٠٨٦) (٠,٠٢١) على التوالي و باحتمالية (٠,٥٩٩) (٠,٩٠) لكل منهما، وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من القيمة المحسوبة مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين محور فاعلية الادارية و المحاور القدرة الادارية و اليقظة الذهنية، أما معامل الارتباط بين محور فاعلية الادارية مع أداء العمل قد بلغ (**٠,٣٥٣) و باحتمالية (٠,٠٠٠)، وبما أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين محورين .

ويشير الجدول رقم (٤) بأن معامل الارتباط بين محور العدل مع أبعاد تقويم أداء (القدرة الادارية، اليقظة الذهنية، أداء العمل) قد بلغ (٣٢٦،**٠، ٢٥١،**٠، ٤٥٥،**٠) على التوالي و باحتمالية (٠،٠٠٢، ٠،٠٠٤، ٠،٠٠٢) لكل منهما، وبما أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين محور العدل و المحاور تقويم أداء.

ويشير الجدول رقم (٤) بأن معامل الارتباط بين محور فريق العمل مع أبعاد تقويم أداء (القدرة الادارية، اليقظة الذهنية، أداء العمل) قد بلغ (٤١٦،**٠، ٣١٨،**٠، ٤٨١،**٠) على التوالي و باحتمالية (٠،٠٠١ - ٠،٠٠٠ - ٠،٠٠٠) لكل منهما، وبما أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين محور فريق العمل و المحاور تقويم أداء

مناقشة النتائج :

بعد عرض النتائج و تحليلها ظهر لنا إن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و التقويم أداء الاداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الكلية التربوية الرياضية - جامعة صلاح الدين - أربيل ، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الإداريين الكلية حيث إن لإداريين الكلية الذي يمارس ثقافة التنظيمية ترتفع لديه تقويم أداء الإداري، فالعلاقة بين هذه الثقافات وبين التقويم أداء الإداري علاقة طردية، حيث كلما زادت ممارستها زاد مستوى أداء الإداري لرؤساء الاقسام و الاداريين الكلية بشكل العام، فكما هو معروف أن الإداريين الكلية يأتون إلى بيئات العمل و هم يحملون حاجات و رغبات و توقعات مختلفة، وهذه التوقعات و المشاعر و الاحاسيس و القيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في زيادة إلى تشكيل اتجاهات التدريسين نحو الكلية أو الجامعة و نحو بيئة العمل .

وقد يعود السبب في ذلك أيضاً إلى يبذل الاداريين و رؤساء الاقسام الكلية جهوداً كبيرة لتطوير قدرات و مهارات و حل مشاكل التدريسي واختيارهم لمهام اللجان بصورة مناسبة وهذه لها دور في زيادة بناء علاقات الاجتماعية و الانسانية و زيادة التعاون و التنسيق و التخطيط و المتابعة و توفير قدرة لتحقيق الناجح أداء العمل الاداري. كما يؤكد الصرايرة بأنها الأنماط الإدارية أوهي الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بانجاز أعمالهم وقد تسمى أيولوجيات سائدة في المنظمة^(١)، كما يشير مصطفى أن الثقافة التنظيمية " تعني مجموعة

(١) أكرم عبد المجيدي الصرايرة " ، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية : (البحوث والدراسات ، العدد ٤ ، المجلد ١٨ و الأردن ، جامعة مؤتة ، ٢٠٠٣) ص ١٩٠

من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة تعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسرون أعمال منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم^(٢). ومن جهة أخرى أن الثقافة التنظيمية وارتباطها بالكلية أو الجامعة سوف يكون الارتباط يتيح تحديدا أكثر للقيم والأفكار السائدة في التنظيم والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة ، ولعل هذا الأمر ملح بالنسبة للمؤسسات التعليمية فالثقافة هي التي تحدد نمط الإدارة السائدة والقيم التي تحكم سياستها كما يشير عيد وهيبة " بأن مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يرتبط بنمط الإدارة التعليمية على كافة مستوياتها نحو تحقيق مناخ محفز للإبداع^(٣)

٥ الاستنتاجات و التوصيات :

١-٥ الاستنتاجات :

توصل الباحثون الى أهم الاستنتاجات بمايلي :

- ١- أظهرت الدراسة مستويات مختلفة في أبعاد الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين- أربيل
- ٢- أظهرت الدراسة مستويات ايجابية في أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الإداريين وحصلت أبعاده على الترتيب التالي (العدل، فاعلية الادارية، فريق العمل) ويكون المستوى الكلي بلغ (٣،٦١ - ٣،٤٩ - ٣،٤) بالنسبة المئوية (٧٢،٢٪ - ٦٩،٨٪ - ٦٨٪).
- ٣- أظهرت الدراسة مستويات ايجابية في أبعاد التقويم أداء لدى الإداريين وحصلت أبعاده على الترتيب التالي (أداء العمل - القدرة الادارية - اليقظة الذهنية) ويكون المستوى الكلي بلغ (٣،٧٣ - ٣،٦٩ - ٣،٤٧) بالنسبة المئوية (٧٤،٦٪ - ٧٣،٨٪ - ٦٩،٤٪)
- ٤- أظهرت النتائج الدراسة بوجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين- أربيل.

ثانياً ١: التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة عدد من التوصيات وهي كما يلي:

(٢) مصطفى أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة)، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠٠٢. ص ١٥٥

(٣) رمضان عيد و حسام إسماعيل وهيبة " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية : (مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٣٢ ، المجلد ١٠ ، جامعة المنصورة ، مصر، ٢٠٠٤) ص ١١

- ١- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة للاداريين الكلية بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على زيادة أداء الإداري خاصة من خلال ممارسة العمل الميداني و النظري
- ٢- مشاركة في الدورات التدريبية والاستفادة من خبرات وإبداعات الاداريين المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب حول أساليب وعناصر الثقافة التنظيمية لتحقيق و تطوير أداء الاداريين .
- ٣- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في الكليات الإدارة والاقتصاد والتخطيط الإداري التربوي وكلية التربية الرياضية لتزويد مستوى أدائهم من حيث الاستمرارية والمتابعة.
- ٤ -أهمية تطوير مهارات الإداريين الكليات في المراكز التدريبية بإدارة وزارة التعليم العالي في إقليم كردستان.
- ٥- تطبيق أداة الدراسة الحالية على المدارس المتوسطة والثانوية التابعة وزارة التربية في كافة المدارس في المحافظة أربيل.
- ٦- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والتنظيم ومجال الرياضية في بيئات أخرى (الاندية الرياضية ، وزارة التربية ، وزارة الرياضة والشباب ، وزارة الداخلية) .

استبيان

الاستاذالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في النية إجراء البحث الموسوم بـ (الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء وفق معايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة صلاح الدين - أربيل) ونظرا لما يعهد فيكم الباحثون من الخبرة والدراسة وقدرة على تقديم المساعدة الصادقة من خلال آرائكم السديدة وذلك بتقويم عبارات الاستبيان بعلامة (✓) أمام فقرات التي تراها مناسبة، وهي وموجهة إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية - جامعة صلاح الدين.

شكرا لجهودكم ووقتكم الثمين الذي منحتموني إياه

الفرع :

الدرجة العلمية :

التوقيع و التاريخ :

الباحثون

مقياس أداء التدريسين

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الجامعة في الكلية نجاحها خلال السنوات الأخيرة					
٢	تتعاطف الإداريين مع تدريسي الذين لديهم مشكلات داخل الكلية و خارجها					
٣	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان					
٤	يحافظ المدرسين على خط سير عمل الكلية					
٥	يمنح المدرسين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات					
٦	تعد الكلية مكاناً جيداً ومناسباً للعمل					
٧	يتصرف المدرسين في الكلية بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية .					
٨	تهتم الكلية بتطبيق نظام عادل في العمل					
٩	يعد فريق العمل في الكلية وفقاً لأسس موضوعية و مقننة					
١٠	تبذل الإدارة جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المدرسين في الكلية					
١١	يشعر المدرسين في الكلية بأنهم يعاملون بالمساواة					
١٢	يساعد المدرسين في الكلية بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية					
١٣	تبلغ قرارات الادارة في الكلية للتدريسين بشكل جيد					
١٤	لا توجد طبقيّة أو عنصريّة في الكلية					
١٥	تهتم الادارة بالمدرسين ليشعر كل تدريسي بأنه جزء من فريق العمل					
١٦	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة تؤدي لزيادة كفاءة عمل الكلية					
١٧	يعمل الإداريين في الكلية على تذليل الصعوبات التي تعترض المدرسين					
١٨	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية بالعدالة					

١٩	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة				
٢٠	تتم تقييم المدرسين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية				
٢١	هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء				

مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الجامعة في الكلية نجاحها خلال السنوات الأخيرة .					
٢	يمنح المدرسين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات .					
٣	يتصرف المدرسين في الكلية بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية .					
٤	يهتم الإداريين في الكلية بمصلحة المدرسين .					
٥	يحافظ المدرسين على خط سير عمل الكلية .					
٦	تعد الكلية مكاناً جيداً ومناسباً للعمل .					
٧	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
٨	لا توجد طبقية أو عنصرية في الكلية .					
٩	هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء.					
١٠	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة تؤدي لزيادة كفاءة عمل الكلية .					
١١	يعمل الإداريين في الكلية على تذليل الصعوبات التي تعترض المدرسين.					
١٢	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء .					
١٣	يشعر المدرسين في الكلية بأنهم يعاملون بالمساواة .					
١٤	تتم تقييم المدرسين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية .					
١٥	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية بالعدالة .					
١٦	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان .					
١٧	يتم مكافأة المدرسين على الأعمال التي تساعد على نجاح الكلية .					
١٨	تبذل الإدارة جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المدرسين في الكلية.					
١٩	لا تسمح الكلية بتدني مستوى أداء المدرسين .					
٢٠	يساعد المدرسين في الكلية بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية .					
٢١	تهتم الكلية بتطبيق نظام عادل في العمل .					