



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية
والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب

أحلام محمد عبد ربو أبو جامع
202012849

أسماء لجنة الإشراف:

د. غسان عبد العزيز سرحان

د. سامي عدوان

أ.د. منيرة الشerman

أ.د. تيسير أبو ساكور

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، 2024/5

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية
والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب

أحلام محمد عبد ريو أبو جامع
202012849

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2024/05/28 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع





المشرف الرئيس
عضو لجنة الأطروحة
عضو لجنة الأطروحة
عضو لجنة الأطروحة

الاسم

1.د. غسان عبد العزيز سرحان
2.د. سامي عدوان
3.أ.د. منيرة الشрман
4.أ.د. تيسير أبو ساكور

فلسطين، 2024/5

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لانتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

الرقم الجامعي: 202012849

التوقيع: أحلام أبو جامع

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/03/17م

الإهداء

قال تعالى في محكم كتابه في سورة التوبة (آية 105) ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَرُّدُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ صدق الله العظيم

إلى قذوتي ومرشدي: رسولي محمد صلى الله عليه وسلم، الذي بدعوته كنا شراة علم، إلى من وهبني كل ما يملك كي أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني نحو الأمام قدما لنيل المبتغى، إلى الأنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات كبيرة مترجمة في تقديسه للعلم، إلى والدي الغالي على قلبي رحمك الله وجعلك رفيقا في الفردوس الأعلى مع رسولنا أشرف الخلق محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، معلمتي الغالية أمة رفيقة دربي وملهمتي طوال رحلتي صاحبتني الأولى، ومن لم تنزل ترعاني بفيض حنانها وحكمتها منذ كنت وحتى بلغت مسيرتي، تهون مشاق الطريق، أمة حبيبتني أدامك الله لنا. إلى التي رعنتني حق الرعاية، والدتي الغالية جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى رفيق الدرب الذي ساندني وما زال يساندني في مسيرتي العلمية والحياتية وتحمل الكثير من أجل ان أكون في اعلى المراتب الى أجمل ما في حياتي كنت لي اخا وصديق وحبيب وزوج لك مني كل الحب والتقدير زوجي الغالي عثمان أبو جامع.

إلى أبنائي ومن كانوا معي على الدوام وتحملوا غيابي وانشغالي عنهم

إلى أقماري الذين أضأوا لي الدرب والمسير: إخوتي احبتي

إلى معلمي ومشرفي، ومن أوقد في نفسي فتيل البحث والاصرار على المحاولة، وبذل النفس للعلم:
د. غسان سرحان

إلى كل الأصدقاء والزملاء والأحبة.. إلى من كانوا داعمين لي ولو بالكلمة الطيبة والابتسامة الدافعة للعمل.

أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور غسان سرحان المشرف على هذه الأطروحة والذي زودني بتوجيهاته وإرشاداته القيمة، وأعطاني الكثير من وقته وجهده، والذي بدوره أدى إلى إخراج هذه الأطروحة إلى حيز النور.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على الأطروحة، لما قدموه لي من إرشادات وتوجيهات للخروج بهذا العمل في أفضل وأجمل صورة.

وأنتقدم أيضا بجزيل الشكر لكل المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لتعاونهم معي في الاستجابة والمشاركة في هذه الدراسة والذي بدونهم لما تم إنجاز هذه الأطروحة.

أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب

أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

أسماء لجنة الاشراف:

د. غسان عبد العزيز سرحان

د. سامي عدوان

أ.د. منيرة الشرمان

أ.د. تيسير أبو ساكور

ملخص

هدفت الدراسة للكشف عن واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالحرية الأكاديمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتميز في الأداء لدى المحاضرين العرب من وجهة نظرهم خلال العام الدراسي 2024/2023. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي (الكمي والكيفي)، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من 103 محاضرا، وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. إضافة لاجراء 10 مقابلات شبه منظمة مع محاضرين يعملون في جامعات مختلفة تم اختيارهم بطريقه غرضية. تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدم التحليل اليدوي باستخدام التصنيف والترميز وتحليل المحتوى لبيانات المقابلات.

أظهرت النتائج أن التميز في الأداء كان بدرجة مرتفعة. وجاءت نتائج الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر مرتبة على التوالي من الأعلى للأدنى: التوقعات التنظيمية، مستوى البيئة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، والقيم التنظيمية، ومستوى المعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. أما الحرية الأكاديمية فكانت مستويات حرية التدريس ونقل المعرفة منخفضة، وحرية البحث العلمي، وحرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات، وحرية الكتابة والتأليف والنشر متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص والجامعة) ووجودها لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما وأظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من الثقافة التنظيمية مع الحرية الأكاديمية من جهة ومع التميز في الأداء من جهة أخرى وهذا ما أكدته نتائج المقابلات أيضا مما يشير إلى مدى أهمية الثقافة التنظيمية المنظمة للعمل. وفي ضوء هذه النتائج تم بناء تصور مقترح توصي الباحثة باعتماده، يهدف للتغلب على الفجوات والنقص في ممتسة الحرية الأكاديمية. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الجامعات داخل الخط الأخضر، الحرية الأكاديمية، التميز في الأداء، أعضاء هيئة التدريس العرب.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	الإهداء.....	ب
	الشكر والتقدير.....	ج
	ملخص.....	د
	قائمة الجداول.....	ي
	قائمة الأشكال.....	س
	قائمة الملحقات.....	ع
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	أهمية الدراسة.....	5
3.1	مشكلة الدراسة.....	6
4.1	أهداف الدراسة.....	7
5.1	أسئلة الدراسة.....	8
6.1	فرضيات الدراسة.....	9
7.1	حدود الدراسة ومحدداتها.....	12
8.1	التعريفات الاصطلاحية والاجرائية.....	13
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	16
1.2	الإطار النظري.....	16
1.1.2	الثقافة التنظيمية.....	16
1.1.1.2	نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها.....	16
2.1.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية.....	19
3.1.1.2	عناصر الثقافة التنظيمية.....	23
4.1.1.2	خصائص الثقافة التنظيمية.....	28
5.1.1.2	مستويات الثقافة التنظيمية.....	33
6.1.1.2	أنواع الثقافة التنظيمية.....	35
7.1.1.2	آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....	41
8.1.1.2	أبعاد الثقافة التنظيمية.....	43

45 الحرية الأكاديمية.	2.1.2
46 تاريخ ونشأة الحرية الأكاديمية.	1.2.1.2
47 مفهوم الحرية الأكاديمية.	2.2.1.2
52 أهمية ومتطلبات الحرية الأكاديمية.	3.2.1.2
54 عناصر الحرية الأكاديمية.	4.2.1.2
57 أبعاد وخصائص الحرية الأكاديمية.	5.2.1.2
58 مجالات الحرية الأكاديمية.	6.2.1.2
62 ضوابط الحرية الأكاديمية والعوامل المؤثرة فيها.	7.2.1.2
67 الأداء	3.1.2
67 مفهوم الأداء	1.3.1.2
69 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.	2.3.1.2
71 أبعاد الأداء الوظيفي.	3.3.1.2
72 مرتكزات الأداء الوظيفي وآليات تقييمه.	4.3.1.2
75 الدراسات السابقة.	2.2
75 الدراسات حول الثقافة التنظيمية.	1.2.2
81 الدراسات الأجنبية حول الثقافة التنظيمية.	2.2.2
86 الدراسات العربية حول الحرية الأكاديمية والأداء.	3.2.2
92 الدراسات الأجنبية حول الحرية الأكاديمية والأداء.	4.2.2
95 التعقيب على الدراسات السابقة.	3.2
97 الفصل الثالث: منهجية الدراسة.	
97 منهج الدراسة.	1.3
98 مجتمع الدراسة.	2.3
98 عينة الدراسة.	3.3
99 عينة البحث الكمي (الاستبانة).	1.3.3
100 عينة المقابلة (البحث الكيفي).	2.3.3
101 أدوات الدراسة.	4.3
101 أداة الدراسة الكمية (الإستبانة).	1.4.3
102 متغيرات الدراسة الكمية (الاستبانة).	1.1.4.3
106 صدق أداة الدراسة (الاستبانة).	2.1.4.3
 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).	3.1.4.3

109	أداة الدراسة الكيفية (المقابلة).....	2.4.3
109	صدق المقابلة.....	1.2.4.3
110	ثبات المقابلة.....	2.2.4.3
110	إجراءات الدراسة.....	5.3
111	المعالجة الإحصائية.....	6.3
113	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	
113	نتائج البيانات الكمية (الإستبانة).....	1.4
121	نتائج السؤال الأول.....	1.1.4
130	نتائج السؤال الثاني.....	2.1.4
131	نتائج السؤال الثالث.....	3.1.4
139	نتائج السؤال الرابع.....	4.1.4
148	نتائج السؤال الخامس.....	5.1.4
153	نتائج السؤال السادس.....	6.1.4
155	نتائج السؤال السابع.....	7.1.4
155	نتائج البيانات النوعية (المقابلة).....	2.4
160	نتائج السؤال الثامن.....	1.2.4
160	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.....	
160	مناقشة نتائج الدراسة الكمية.....	1.5
	مناقشة الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز	1.1.5
160	في الأداء.....	
166	الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء.....	2.1.5
167	الدراسات التي تناولت الحرية الأكاديمية والأداء.....	3.1.5
168	مناقشة نتائج السؤال الأول حول الثقافة التنظيمية.....	4.1.5
179	مناقشة نتائج السؤال الثاني حول الحرية الأكاديمية.....	5.1.5
188	مناقشة نتائج السؤال الثالث حول التميز في الأداء.....	6.1.5
190	مناقشة نتائج السؤال الرابع حول الثقافة التنظيمية.....	7.1.5
197	مناقشة نتائج السؤال الخامس حول الحرية الأكاديمية.....	8.1.5
203	مناقشة نتائج السؤال السادس حول التميز في الأداء.....	9.1.5
	مناقشة نتائج السؤال السابع حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية	10.1.5
208	الأكاديمية والتميز في الأداء.....	

209 مناقشة نتائج الدراسة النوعية (المقابلة)	2.5
212 التصور المقترح	3.5
224 توصيات الدراسة	4.5
227	المراجع ...
240	الملحقات ...
302	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة (المحاضرين العرب) على الكليات والجامعات في إسرائيل	98
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	99
3.3	توزيع أفراد العينة على الكليات والجامعات في إسرائيل	100
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	100
5.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب	104
6.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب	105
7.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء للمحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر	105
8.3	نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية في المرحلة الأولى	106
9.3	نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية	107
10.3	نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية بالتجزئة النصفية	108
11.3	مفاتيح التصحيح	112
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا	113
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيم التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا	114

- 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المعتقدات التنظيمية في
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 116
- 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاعراف التنظيمية في
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 117
- 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوقعات التنظيمية في
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 118
- 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية في الجامعة
/ الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط
الأخضر مرتبة تنازليا 119
- 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال التنظيمي في
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 121
- 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمستوى واقع الحرية الأكاديمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المحاضرين
العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 122
- 9.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية التدريس ونقل المعرفة
في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 123
- 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية البحث العلمي في
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا 124

- 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية التعبير عن الرأي 126
والاشترك في النقاشات في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب
في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا
- 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية الكتابة والتأليف 127
والنشر في النقاشات في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا
- 13.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية عضو هيئة التدريس 128
في التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا
- 14.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز في الاداء في 130
الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا
- 15.4 نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الثقافة التنظيمية 132
ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط
الأخضر تعزى لمتغير الجنس
- 16.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لمتوسطات مستوى 133
واقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)
- 17.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات 134
مستوى الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية
- 18.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات 136
مستوى واقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

- 19.4 نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الثقافة التنظيمية 137
ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط
الاخضر تعزى لمتغير التخصص
- 20.4 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى محور الثقافة التنظيمية 138
ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط
الاخضر تعزى لمتغير الجامعة / الكلية
- 21.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات 139
مستوى واقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات/الكليات داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجامعة / الكلية
- 22.4 نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية 140
الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات
داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجنس
- 23.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات 142
مستوى الحرية الأكاديمية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات
داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)
- 24.4 نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية 144
الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات
داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- 25.4 نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية 145
الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات
داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير التخصص
- 26.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات 147
مستوى الحرية الأكاديمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في
الجامعات داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجامعة

149	نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص	27.4
150	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة	28.4
151	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات حول محور التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)	29.4
152	نتائج اختبار شيفيه (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول التميز في الأداء تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية (كلية)	30.4
152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى التميز في الاداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة	31.4
153	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الاكاديمية وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي	32.4
157	نتائج مقابلة المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر بهدف بناء نموذج او تصور مقترح	33.4
213	عناصر التصور المقترح	1.5

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	1.2
34	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	2.2

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
240	استبانة الدراسة بصورتها الأولى	1
252	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	2
262	قائمة أسماء المحكمين	3
263	نموذج المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس	4
265	تفريغ المقابلات	5

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

إنّ المنتبج لما يجري من أحداث متسارعة وتطورات كبيرة سريعة ومتلاحقة في العقدين الأخيرين في المجال التربوي وما واكب هذا من استجابات مختلفة من قبل المؤسسات التربوية على مختلف مستوياتها ومن ضمنها الجامعات، يرى بأنّ هناك الكثير من الأساليب الإدارية والتربوية لا تستطيع تحقيق أهدافها إذا بقيت في إطارها التقليدي دون العمل على مجارة هذا التطور. إنّ الجامعات كمؤسسات تربوية أضحت في مواجهة تحديات غير مسبوقة تتطلب تكيّفًا ومرونةً كبيرين لضمان تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز. من أهم التكيّفات هذه هي الثقافة التنظيمية التي تنظم العمل والعلاقات داخل هذه الجامعات التي تسهم في تعزيز الحرية الأكاديمية وهذان يؤثران بشكل كبير في فعالية الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. إذ تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة التعليمية. هذه الثقافة يمكن أن تدعم أو تعيق الابتكار، التعاون، والتمكين الأكاديمي، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والأبحاث. أما الحرية الأكاديمية، فهي تعكس قدرة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التعليم والبحث العلمي بحرية دون ضغوط أو قيود غير مبررة. تشكل هذه الحرية حجر الزاوية في إنتاج المعرفة المبتكرة والتفكير النقدي، وهما عنصران أساسيان في تحسين الأداء الأكاديمي.

ويعتبر التعليم في مراحلها المختلفة ومن ضمنها الجامعات ركنا أساسيا في نهضة الشعوب ورفيها لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة، بل تسعى لتعزيز قيم واتجاهات نبيلة في نفوس الطلبة تهدف إلى خدمة المجتمع وتطويره، وتعمل أيضا على إعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة فكريا وتربويا وعلميا التي تكون قادرة على الابداع وتحمل المسؤولية مستقبلا، وتوجيه الطاقات المتاحة أفضل توجيهه، وتزويد أفراد المجتمع بمهارات الابداع

والابتكار والقدرات العلمية وذلك لامتلاكها الطاقات البشرية العلمية والبنى التحتية اللازمة من مراكز بحث ونظم تقنية تساهم في تطوير العنصر البشري وإعداد المعلمين ونشر المعارف وتنمية البحوث التربوية وخدمة المجتمع في مجالات متعددة (العصيمي، 2007؛ ابراهيم، 2011؛ الحلو، 2003). وبهذا فالدور الملقى على عاتق الجامعات يلزمها بوجود فلسفة إدارية خاصة بها بتبنيها ثقافة تنظيمية تساعد في صياغة الاستراتيجيات، وبناء الهياكل التنظيمية، وتشكيل اتجاهات العاملين ومنحهم مزيداً من الحرية في العمل، إضافة إلى أنها تعطي الجامعة تميزاً خاصاً بها وتسهم في خلق الالتزام بأهدافها والابتعاد عن الأهداف الذاتية الشخصية، كما وأنها تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً يهتدي به العاملون فيها والذين يشكلون الركن الأساسي لنجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة منها (العرifi، 2009؛ الحلو، 2003).

وفي ظل ظهور التنافسية والتميز والاستمرارية بين المنظمات ومن ضمنها الجامعات في تقديم أفضل ما لديها من خدمات، وهذا استدعى تميز أداء أفرادها والذي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية ومن ضمنها الثقافة التنظيمية التي تنظم أعمال هذه الجامعات ومدى تمتع أفرادها بمساحة كافية من الحريات التي تساعدهم على التميز والابتكار، ولذلك فإنّ للثقافة التنظيمية التي تتبعها الجامعة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين فيها، وذلك لما لهذه الثقافة من أثر إيجابي في رسم أسلوب العمل ومنهجيته ومدى توفر المساحة الكافية من الحرية للعمل ومدى تأثير ذلك على تحسين الأداء والتميز (أبو حشيش، 2011؛ الزوي، 2006؛ ، Tannady and Krek, 2022 Tahiraj, I., & Budi, 2023). فالمنظمات اليابانية والألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، والصرامة، والجدية، والمنافسة، والتقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، وقد أشار جلولي (2013) إلى ارتفاع

مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في جامعة بسكرة بالجزائر وأنّ هذا كان له علاقة بارتفاع مستوى الابداع الإداري في الجامعة. وأشار طالب (2011) إلى وجود تفاوتاً لتوافر الثقافة التنظيمية ما بين الجامعات الفلسطينية، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة احصائية ما بين الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

الجامعات هي منظمات اجتماعية معقدة تتميز بثقافات محددة. من جهة، تُعد الحرية الأكاديمية التفكير النقدي والاستقلالية قيماً محمية، ومن جهة أخرى، تؤثر الظروف البيئية المتغيرة بشكل كبير على الوظائف الأساسية للجامعات. على عكس العديد من المنظمات الأخرى، تمتلك الجامعات خصائص معينة يجب فهمها بوضوح، والتي تهيمن على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الأكاديمية (Warter, 2019). ولكي تقوم الجامعات بممارسة ثقافتها التنظيمية لا بد أن تكون مستقلة إدارياً ومالياً، ومن هنا جاء مفهوم الحرية الأكاديمية والذي يعطي الجامعات الاستقلالية بذاتها، من خلال إلغاء الوصاية السياسية والأبوية عن المجتمع الأكاديمي والتزام النظم السياسية باحترام استقلالية الجامعة والمجتمع العلمي والابتعاد عن أية ضغوط سياسية تمس حرية الهيئات الأكاديمية (البغادي، 2006). وهذه الحرية تعد ركناً أساسياً في نمو الجامعات وزيادة فاعلية أدائها ونجاحها وتميزها بقوة وتحمل مسؤولية مخرجاتها أمام مجتمعتها. كذلك فهي تمنح الثقة الذاتية والجماعية لأعضاء هيئاتها التدريسية فتولد فيهم الابداع، وتدفعهم للتطور، وتثير فيهم حافز الإبتكار، ومن ثم جودة الأداء. فقد أشار طنيز (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحرية الأكاديمية ونتاجية العمل. وكذلك أهمية وجود هذه الحرية الأكاديمية. وكذلك الغامدي (2018) في دراسته والذي وجد نفس النتيجة. وتختلف الحرية الأكاديمية من جامعة إلى أخرى، حيث أنّ الأستاذ في كثير من الجامعات مثل هارفارد الأمريكية وأكسفورد البريطانية يملك الحرية في طريقة تدريسه وأسلوبه والمواد التي يدرسها، بالإضافة إلى حقه

في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بخبراته في تخصصات قسمه وكليته (عكروش، 2009؛ الراشدان، 2000).

وتعتبر الحرية الأكاديمية من القيم الأساسية في الجامعات الإسرائيلية، حيث يتمتع أعضاء هيئة التدريس والطلاب بحرية التعبير والبحث والتدريس داخل الحرم الجامعي. وفقا للقانون الإسرائيلي، ويحظر على الحكومة والمؤسسات التعليمية التدخل في الحرية الأكاديمية وتقييد الرأي الحر والمستقل لأعضاء هيئة التدريس المختلفين في الجامعة. ويتمتع الأعضاء في الجامعة بحق الرفض والمعارضة لأي قرار أو سياسة تنتهك حرية التعبير والحرية الأكاديمية (Israeli Council for Higher Education. (2016).Higher Education Law, 5718-1958 (Israel).

وتشمل الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر حرية التعبير والتفكير والتدريس والبحث، ويجب أن تكون هذه الحرية محفوظة بحيث لا تتعرض لأي تدخلات خارجية تؤثر على مضمون الدراسة أو البحث. وتشمل هذه الحرية أيضا الحق في التنظيم والانضمام إلى النقابات الأكاديمية والطلابية. ويجب على الحكومة والمؤسسات التعليمية في الخط الأخضر العمل على حماية هذا الحق وتوفير الظروف المناسبة للتدريس والبحث والتعلم، وضمان عدم وجود أي تدخلات خارجية تؤثر على حرية التعبير والتفكير والتدريس والبحث (American Association of University Professors. 2015).

وفي ضوء ذلك فإن الثقافة التنظيمية بمكوناتها الإدارية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء في الجامعة سلسلة واحدة تؤثر كل منها على الآخر، وعليه فإن دراسة هذا الموضوع يشكل أهمية كبيرة وذلك لأهميته وتأثيره على مخرجات العملية التربوية، وفي المجتمع العربي وعلى الصعيد المحلي ووجود الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها مؤسسات التعليم الجامعي بات من الضروري دراسة هذه الظاهرة والتعرف على واقع هذه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

الجامعية والعمل على تعزيزها ودعم نقاط القوة فيها والخروج بتصوير واضح عن نوع الثقافة التنظيمية التي تنتهجها في إدارة العملية الإدارية والأكاديمية، وما هو واقع ممارسة الحريات الأكاديمية لدى العاملين العرب فيها وتأثير ذلك على التميز في أدائهم، وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتم دراستها ومعرفة محدداتها فهذا يؤدي الى تجاهل الكثير من العوامل التي تساعد على الرقي بالأعمال وزيادة الانتماء للعمل والتميز فيه من خلال العمل على تعزيزها، لأنّ غياب هذه الثقافة ينعكس سلبا على التفكير الابداعي والتميز في الأداء لدى العاملين.

2.1 أهمية الدراسة

وتتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية

من حيث أن هذه الدراسة صممت بأسلوب علمي باتباع أساليب البحث العلمي الممنهجة، وقامت بدراسة مواضيع (الثقافة التنظيمية، الحرية الأكاديمية، والتميز في الأداء) والتي تعتبر غاية في الأهمية لتطور المنظمات وخصوصا الجامعات.

إلى حد علم الباحثة قد تكون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها والتي تبحث ثلاثة متغيرات مهمة في تطور عمل الجامعات، حيث أن الكثير من الدراسات التي أجريت على مستوى محلي، اقليمي، أو دولي قد قامت بدراسة إما الثقافة التنظيمية أو الحرية الأكاديمية في المؤسسات، أو حاولت ان تجمع بينهما، ولكن هذه الدراسة أرادت أن تضيف أهمية أخرى وهي أن تبحث في مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية من جهة وبين التميز في الأداء لدى العاملين من جهة أخرى وهذا ما لم يتم بحثه من قبل. ويمكن أن تساهم هذه الدراسة وتشكل مرجعا أدبيا ونموذجا تثري به الأدب التربوي ويمكن الرجوع إليها عند إجراء الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية

قد تسهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات محل الدراسة والتميز في الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها وتعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وعلاقتها في التميز في الأداء.

من الممكن أنّ النتائج المتوقعة لهذه الدراسة أن توجه القائمين على الجامعات من إدارات الجامعات ووزارة التعليم العالي ومجالس الجامعات وأعضاء هيئات التدريس بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية من أجل التميز في الأداء للعاملين فيها من أجل التنافسية في المجتمع. ويمكن الاستفادة من منهجية الدراسة وأدواتها في دراسة مجالات أخرى أو في بيئات تربوية أخرى.

3.1 مشكلة الدراسة

في ظل تزايد الاهتمام المتسارع بالثقافة التنظيمية لأهمية دورها المحوري في نجاح أي منظمة وسعيها نحو الأداء المتميز، تبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في السياق الجامعي من خلال تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وإدارتها فتعد الحرية الأكاديمية جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في الجامعات؛ فهي لا تُعتبر قائمة إذا لم تكن جزءاً من الثقافة التنظيمية التي تنتهجها الجامعة. إضافة إلى أن الحرية الأكاديمية تلعب دوراً حاسماً في توفير البيئة العلمية المناسبة للإبداع، وتعزيز المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع.

في هذا السياق، وكما أظهرت القليل من الدراسات، فإنّ أعضاء الهيئات التدريسية الفلسطينيين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر "إسرائيل" يعانون من التمييز والتعامل معهم بالقليل من العدالة، مما يزيد من أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر. ومن منطلق كوني قد تخرجت من إحدى المؤسسات التعليمية في داخل

الخط الأخضر ومن خلال متابعتي واطلاعي على أوضاع أعضاء الهيئات التدريسية من خلال عملي كمعلمة في الوسط العربي، فقد ارتأيت ان أحاول الكشف عن واقع عمل هؤلاء المدرسين في محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي لهم. جاءت هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على واقع ومستوى الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في هذه الجامعات، ومدى تأثيرهما على تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس العرب.

وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عليه هو: ما مستوى الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر، وما علاقتهما بالتميز في الأداء لدى المحاضرين العرب من وجهة نظرهم؟ وما هو النموذج المقترح لهذه الدراسة؟

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والبيئة التنظيمية والإتصال التنظيمي).
2. التعرف إلى مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب.
3. التعرف إلى مستوى التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب.

4. الكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقافة التنظيمية، والحرية الأكاديمية، والتميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

5. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر والمتبعة بأبعادها الأربعة وبين الحرية الأكاديمية والتميز في ادائهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب.

6. التوصل إلى بناء تصور مقترح لتطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر.

5.1 أسئلة الدراسة

من خلال ما سبق فإنّ الدراسة أجابت عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

2. ما مستوى الحرية الأكاديمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

3. ما مستوى التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

7. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر ؟

8. ما التصور المقترح لتطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر؟

6.1 فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عن أسئلة الدراسة بوساطة

الاختبارات الإحصائية المناسبة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (جامعة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة / الكلية.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

الفرضية السادسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية السابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية بين توافر الثقافة التنظيمية وممارسة الحرية الأكاديمية والتميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العرب.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

وتمثلت حدود الدراسة ومحدداتها في الآتي:

الحد الموضوعي: وتمثل في الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها

بالحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب.

الحد البشري: اقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية العرب في الجامعات داخل

الخط الأخضر

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات داخل الخط الأخضر.

الحد الزمني: نفذت هذه الدراسة من بداية الفصل الثاني 2022-2023

المحددات المنهجية: تتمثل المحددات المنهجية من خلال المنهج الوصفي الارتباطي كمي و كفي الذي تم اتباعه، و عينة الدراسة التي شملت أعضاء الهيئة التدريسية العرب في الجامعات الاسرائيلية داخل الخط الأخضر، و أدوات الدراسة التي تمثلت بالاستبانة و المقابلة وبالإضافة إلى المعالجات الاحصائية المستخدمة.

8.1 التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

الثقافة التنظيمية: ويعرفها القريوتي (2009، ص. 172) على أنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية". وقد عرفت أيضا بأنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2010، ص. 627).

وفي ضوء ما سبق فإنّ الباحثة عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المفاهيم والقيم والمعايير والأعراف والتوقعات والآراء السلوكية والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة لدى الموظف الإداري، التي تميز أداءه في بيئة العمل وتساهم في زيادة نمو وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية. وهي أيضاً مجموعة القيم، والمعتقدات، والمشاعر، والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة، والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة، حيث تشكل الإطار الذي يؤثر في سلوك وأداء العاملين، وتحدد البيئة الإنسانية التي يعملون فيها، وتجمع بين أفراد التنظيم من خلال القيم المشتركة

التي تؤثر على السلوك والأداء. وتمثلت بالدرجة التي يمكن الحصول عليها على أساس المقياس الذي صمم لقياس واقع الثقافة التنظيمية.

الحرية الأكاديمية: كما عرفتھا الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات كما وردت في حلواني (2013) هي "حرية أولئك الأشخاص المؤهلين مهنيًا في البحث عن الحقيقة واكتشافها ونشرها وتعليمها كما يرونها هم، وهي لا تخضع لأي سيطرة أو سلطة غير سيطرة الطريقة العقلانية في البحث" (منتدى الفكر العربي، 1994؛ 21).

وتعرف الباحثة الحرية الأكاديمية إجرائيًا بأنها درجة تمتع الأعضاء الأكاديميين وأساتذة الجامعات العرب العاملين في الجامعات الإسرائيلية في الداخل بحريتهم الأكاديمية الكاملة في البحث والتدريس والتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات الجامعية دون أي نوع من أنواع القيود الداخلية أو الخارجية مع توفير مناخ تنظيمي ملائم لذلك، وتقاس بالدرجة التي يمكن الحصول عليها على أساس المقياس الذي صمم لقياس الحرية الأكاديمية.

الأداء (اصطلاحاً) يقصد به تنفيذ الفرد لمهامه بالطريقة الصحيحة، مع مراعاة الكفاءة والفعالية والسلامة في العمل، إلى جانب الاحترام واستغلال الوقت والموارد بشكل جيد. ويعتمد هذا التصور على مدى فهم المسؤول الإداري للعمل وجودته، ويسعى لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، بالإضافة إلى القدرة على التخطيط وتوقيت العمل والتنظيم، وإظهار المبادرة واتخاذ القرارات والالتزام بالحضور. كما يشمل ذلك أيضا سلوك المواطنة التنظيمية والتفاعل الفعال مع المجتمع المحلي (الحراشنة، 2011).

ويعرف على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد (سلطان، ص.368). وتعرفه الباحثة إجرائيًا بمستوى

الاستجابات التي يجيب بها المبحوثين على مقياس الأداء. حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة (الإستبانة).

التميز: يُنظر إلى صفة التميز باعتبارها مهارةً جيدة أو سمةً إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً، حسب تعريفات خبراء التنمية البشرية وعلماء النفس ومختصي الدراسات الاجتماعية؛ وتتنطبق صفة التميز على أداء وشخصية الفرد كما ينطبق على أداء فريق العمل أو الجماعة، إضافة إلى انطباقه على الجانب التنظيمي، متمثلاً في التميز المؤسسي (النصيرات، 2018). وتعرفه الباحثة إجرائياً بمستوى الاستجابات التي يجيب بها المبحوثين على مقياس التميز في الأداء. حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على مستوى تميز حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة (الإستبانة).

الجامعات الاسرائيلية: وهي المؤسسات الأكاديمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الحكومية منها والخاصة والتي تعمل في اسرائيل وتمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها (وزارة التربية والتعليم: https://www.gov.il/ar/departments/ministry_of_education/govil).

الرتبة الأكاديمية: هي الدرجة العلمية التي يحملها المحاضر الجامعي كما تم ذكرها في استبانة

الدراسة 1.محاضر 2.أستاذ مساعد 3.أستاذ مشارك 4.أستاذ

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الثقافة التنظيمية

1.1.1.2 نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها

يعود مصطلح "ثقافة المنظمة" إلى الخمسينيات من القرن الماضي، وبالضبط في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث (التون جاك، 1952) التي اقترح فيها تعريفاً لثقافة المؤسسة على أنها "نمط للتفكير المشترك في المنظمة يساعد على ترسيخ نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها". ومن الحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ، حيث يمكن اعتبار أبحاث التون مايو وبرنارد في الثلاثينيات من القرن العشرين دليلاً أكبر على ذلك مفهوم الثقافة نشأ بشكل أساسي من دراسة الاختلافات العرقية والوطنية في التخصصات المتنوعة للعلوم الاجتماعية، والثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية. كما وتُعدُّ الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للمنظمة، حيث تشير إلى الهيكل العميق الذي يُشكل أسسه من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يتحملها أفراد المنظمة. فالقيم المشتركة تُعتبر أساساً لتأدية وظائف المنظمة، حيث تُحافظ على وحدتها وتُمنحها الهوية التي تُميزها عن غيرها من المنظمات (Chuang, Church, and Zikic, 2004, 26-34).

إنّ مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح يعبر عن أسلوب سير العمل في المنظمات، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب 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 (النعيمي، 1998). لا يوجد إجماع حول مفهوم الثقافة التنظيمية (الشمري، 2008). ويمكن تعريفها على أنها "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة، أو مصلحة، أو هيئة حكومية، أو مستشفى أو جامعة أو مدرسة أو نادي... الخ"، وهي

مجموعة من القيم والمعتقدات المنظمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة، وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات، أو من قصص، ورموز وشعارات وتشمل الثقافة أيضًا رؤية المنظمة وقيمتها ومعاييرها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراساتها ومعتقداتها وعاداتها (أبو بكر، 2000؛ منصور، 2004).

ويتم أيضا تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمؤسسة. ويبرز التحول الثقافي التنظيمي عندما تبدأ المنظمة عملية لتجميع قيمها الأساسية ورؤيتها لتحقيق أهدافها الثقافية (الأحمد، 2008). والثقافة التنظيمية المرنة هي التي تقوم على أساس اللامركزية وتسمح بمشاركة الجميع في رسم خطط وأهداف المنظمة واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها، أما الثقافة التنظيمية الجامدة فهي تلك الثقافة التي تتبع نظام المركزية ولا تسمح بالنقاش أو المشاركة للعاملين وتعتمد الرأي الواحد، وعليه فإن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تعطي المساحة الكافية للعاملين لفهم طريق القيام بالأعمال وذلك يوفر الثبات للمنظمة، ولكن في نفس الوقت ممكن ان تكون الثقافة التنظيمية عائقا في التغيير (العطية، 2003).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات (العميان، 2005، ص 311-312).

ويؤكد تحدث مايو (1933) في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانزمات الاجتماعية التي تضم مختلف

الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو وبالتالي تنشأ وتتأسس الثقافة التنظيمية من ثلاث مكونات:

أولاً: السيرورة السوسيوحركية: أنّ لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية و التفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة ومرغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئياً عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية و يتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعيا وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات ودرجة الانفتاح وتقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء الجدد، ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي والصراع الداخلي، و الأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة... الخ.

ثانياً: الزعامة أو القيادة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدّ نتاجاً جماعياً لعدد من الفاعلين، ويُعتبر دور بعضهم الأهمية الكامنة أكبر من غيرهم، فإنّ المؤسسين والقادة يمتلكون وسائل غنية وامتيازات متعددة لصياغة ثقافة منظمة، حيث أنهم الفئة المهنية المعنية باتخاذ القرارات في معظم الحالات، وبالتالي يعتبرون غالباً كلمة السر في النهاية. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يشكلون مركز اهتمام الموظفين ومصدر إلهامهم للامتثال، استناداً إلى سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها الموظفون في رموز ومعان تُصنّف في قواعد ونماذج يتأثر بها. وهنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المدير داخل التنظيم، حيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

ثالثاً: قدرة التعلم: خلال التطور السيروري للثقافة التنظيمية، لا يكتفي الموظف بفهمها فقط، بل يسعى باستمرار إلى استغلال مرونتها لتعديل بعض جوانبها. تُسهم الثقافة التنظيمية في إثراء التخصص المهني، مما يؤدي إلى نشوء ما يُعرف بثقافة المهنة. ومن هذا المنظور، يمكننا القول إن

التعلم المهني والتنظيمي يتضمنان بشكل مباشر في الوظائف والأهداف الأساسية التي تسعى إليها الثقافة التنظيمية (تيطراوي، 2012، 30-31).

2.1.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها تساهم في تحسين ولاء الموظف تجاه الشركة وتساعد على توجيه وتحفيز موظفين المنظمة على توسيع آفاق جديدة، وغالبا ما تعمل الثقافة كقوة دافعة وراء إستراتيجية العمل وقد تؤدي إلى ميزتها التنافسية (طالب، 2011). إضافة إلى:

تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها (عبد اللطيف وجودة، 2010). تعد عنصرا مهما في النظام العام للمنظمات، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك، الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها (الشلوي، 2005).

تؤدي عدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا، والتضامن والتعاون والانتماء، وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم، وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (الشلوي، 2005)

تؤدي دورا رئيسيا في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره بشكل ملائم وفعال (عكاشة، 2008).

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 والاستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإنّ المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً (Williams & Francescutti, 2007).

كما ويمكن أن تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية من خلال:

1. تمثل الثقافة التنظيمية الأساس القوي والثابت الذي تقوم عليه المنظمات لمواجهة التحولات السريعة على المستوى المحلي والعالمي، وذلك في ظل التقدم التكنولوجي وتزايد اندماج المنظمات.
2. تعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تجمع بين الهوية الفردية للأفراد وأهداف المنظمة العليا، حيث تشكل القيم المشتركة هذه المعادلة وتعزز التفاعل بينهما، مما يتيح للفرد تحقيق نفسه ضمن إطار القيم الاجتماعية المتفق عليها.
3. تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يسهم في بناء وتطوير المنظمة ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل، قد تؤدي ثقافة سلبية إلى انحسار وتراجع المنظمة.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية أساسية لنجاح عمليات التحول والتطوير وتبني الجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. وقد فشلت العديد من عمليات التحول والتطوير التي قامت بها المنظمات بسبب عدم إدراك وتحديد ثقافتها التنظيمية الحالية، وعدم العمل على إيجاد أو تطوير الثقافة التنظيمية في سياق عمليات التحول (سلو، 2011، 37-38).
5. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
6. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

7. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها فلا يصعب التنبؤ بسلوكه.

8. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الابتكار والتميز، الريادة والتغلب على المنافسين.

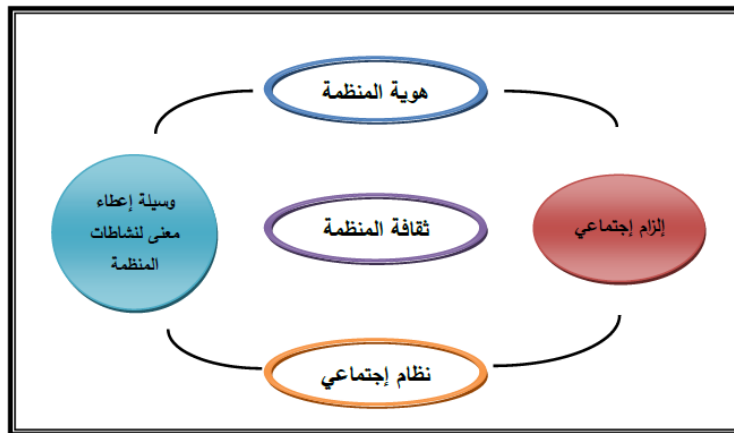
9. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

10. الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب. وتعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

وتعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير (يزغش، 2008، 86).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي واخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة (الرخيمي، 2000، ص. 56).

من جهة أخرى ترى الباحثة بأن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في أنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة في إطار تنظيمي وهي بهذا تعطي للأفراد ميزات مشتركة تنتقل من جيل إلى آخر هذه الميزات هي التي تمنح المؤسسة هوية في ظل العمل الجماعي المستقر الذي يسعى لتشكيل سلوك الأفراد أثناء فترات العمل، وفي سياق الجامعات، تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في توجيه سلوك الأعضاء المختلفين، سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب داخل البيئة الأكاديمية. تشكل القيم والمعايير التنظيمية في الجامعة أساسا لهوية المؤسسة وتأثيرها على تفاعلات الأفراد داخل الجامعة، حيث يسعى العمل الجماعي المستقر إلى تشكيل سلوك الأعضاء في البيئة الجامعية، سواء كان ذلك من خلال الأبحاث والتدريس أو المشاركة في الأنشطة الطلابية والإدارة الجامعية والتفاعل مع الزملاء والطلاب أو حتى مع المجتمع المحلي.



شكل 1.2: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة. المصدر (الرخيمي، 2000، ص. 55)

3.1.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل: الأخلاقيات، والنواحي المادية، والقيم، والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية)، مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية. وتعكس عناصر الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في التعليم الجامعي، وتسهم بشكل مباشر في توحيد التنظيم وتكامله وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يأتي (قاسم، 2005)، (الفاعوري، 2005: 154-155) و (أبو بكر وطه، 2005: 147) على النحو الآتي:

أولاً: الإشارات الثقافية: وتشمل:

1- القيم التنظيمية: وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب. أما القيم التنظيمية فتتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين. أو هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكياته وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها (عدوان، 2004، 110). ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم (القيوتي، 2000، ص 195-161).

واتفق الباحثون على أهمية توفر الشروط المناسبة في القيم لبناء الثقافة التنظيمية، وقد خص الفالح (2001، ص. 24) هذه الشروط في وجوب أن تكون القيم محققة للإقناع وأن تكون اختياراً من بين عدة بدائل ممكنة، حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل جميع العاملين على مختلف

المستويات. وأن تكون متناسقة في الفكر والسلوك مع قيم ومبادئ الأفراد العاملين في المنظمة. وأن تكون محددة بوضوح ووضوح الهدف، بحيث يمكن فهمها وتحديد سلوك ينبغي اتباعه.

ويجب أن تكون القيم عملية وثابتة في جميع الظروف والمواقف، مما يجعل من السهل ترجمتها إلى الواقع، حيث أن القيم التي لا يمكن ترجمتها إلى الواقع تُعدُّ قيماً ضعيفة. ويجب أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويجب أن تكون موثقة بوضوح بحيث تصبح واضحة للجميع وتكون ملزمة لكافة العاملين في المنظمة.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2005، ص212-213). وهي أيضا مجموعة من المرتكزات الأساسية والقوائم المشتركة للأفراد العاملين في المنظمة والتي يمكن من خلالها تحديد الصواب من الخطأ وكذلك العمل على تحديد واستخدام الأفعال والأمور المفضلة والمقبولة من عدمها (Hofstede, 2001:31). إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي (الصادق، والطيف، 2020):

- الأفكار الصحيحة

- الأفكار الخاطئة

- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها

3- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين (الجبوري،

(2010). وتعتبر مكون من مكونات الثقافة التنظيمية كما أنها أيضا ما تم التعرف عليه في المنظمة بدون الحاجة لكتابة أو تدوين تلك الأعراف، بحيث تسموا ويلتزم بها الجميع حتى وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يؤمن أنها واجبة التطبيق والالتزام بها باعتبارها مفيدة للمنظمة وكذلك لبيئة العمل، وذلك لصرف النظر، إن كانت هذه الأعراف لها فائدة ملحوظة فعلا أو أصلا غير مفيدة مثل عدم تعيين إثنين من العائلة نفسها في مكان عمل واحد، أو التزام المنظمة بعدم توظيف الأب والإبن في المنظمة نفسها، أو عدم قبول أو إعطاء الحق لمن يشغل ويمارس منصب مهم في الدولة بالزواج من جنسية أجنبية (المدهون، 1995، 400).

هناك معايير موضوعية وقواعد أساسية واضحة ومحددة يلتزم بها الأفراد العاملين في المنظمة التي يعملون بها باعتبارها معايير ضرورية ومفيدة تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا (مهدي، 2016، 163). إن من جملة الأعراف التنظيمية هو سعي الإدارة المستمر الى تطوير رسالتها وأعمالها من أجل مواكبة الأحداث والتطورات والمتغيرات الجديدة وأن تعمل المنظمة بشكل مستمر على تطوير مركزها التنافسي سواء كان ذلك على الصعيد الإقليمي أو الدولي (حريم، 2003، 268).

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وهو مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية. وللتقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك؛ فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك

الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العساف، 2003). أو هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة (الحري، 2011، 52).

5- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة) (Gilles, 1998, 52).

6- الخرافات والأساطير: التاريخ الذي يحكي عن تأسيس المؤسسة أو إنجازاته (سلاطينية قيرة، 2008، ص. 38).

7- الطابوهات (الممنوعات): يمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي لو تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة (Strategor, 2005, 682).

8- الطقوس أو الشعائر: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية "التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة .

9- الأخلاقيات: تمثل مكوناً رئيساً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة من أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع. وأخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة. وأخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه. ويشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1. المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أنّ العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
2. سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أنّ من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأنّ ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
3. تاريخ المنظمة: وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكمًا لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

4. المهنة: ويطلق عليها كذلك "الحرفة" وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية ...الخ، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل يتماشى مع طبيعة النشاط ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط (بوديب، 2013، 81-82).

5. الأبطال: الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها (المرسي، 2006، ص. 254).
ويذكر الباحثون أنّ القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على تحديد أنماط السلوك التنظيمي.

4.1.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص بارزة ومتعددة، ويعتقد بعض الأشخاص أنّ للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تؤثر في أنماط السلوك داخل المنظمة عن طريق تشكيل مفاهيم ومعارف الأعضاء حول المعاني والحقائق، وتمنحهم الطاقة الفاعلة للمشاركة الفعالة، وتساعدهم على التعرف على هوية الأفراد المنتمين وغير المنتمين للمنظمة. بينما يروي آخرون أنّ الثقافة التنظيمية تأخذ خصائصها من الثقافة العامة ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الهيئات الأمنية، تتصف الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بالخصائص التالية (الشلودي، 2005، 20-21؛ Dyck, Frees, Baer, 2005, and Sonnentag, 2005):

الثقافة نظام مركب: حيث تتألف من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو حتى ثقافة المديرين. وتتضمن الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي، الذي يشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي تكون جزءاً من النسق المتكامل للثقافة؛ الجانب السلوكي، الذي يتضمن العادات والتقاليد والآداب

والفنون، والممارسات العملية المختلفة؛ والجانب المادي، الذي يشمل كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها (أبو بكر، 2005، 407). هي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة (أبو بكر، 2000، ص 132-133).

الثقافة نظام متكامل: حيث تُشكّل "كل مركب" تتجه باستمرار نحو تحقيق الانسجام بين عناصرها المتنوعة. ونتيجة لذلك، ينعكس أي تغيير يطرأ على أي جانب من جوانب نمط الحياة بسرعة على باقي مكونات النمط الثقافي (Stephen, 2008, p. 17).

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يقوم كل جيل من أجيال المؤسسة بتوريثها للأجيال اللاحقة، ويتم ذلك من خلال عملية التعلم والمحاكاة. وتزداد الثقافة بمرور الوقت من خلال ما يضيفه كل جيل من الأجيال إلى عناصرها وخصائصها، وتتطور طرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص على مدار الأجيال. يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّ وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية. وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة مقدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانقلها من جيل إلى آخر متى كانت مقننة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابكها وتعهدها.

الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية في الثقافة لا تعني نقلها عبر الأجيال كما هي دون تغيير، ولا تنتقل بشكل غريزي. بل تتطور الثقافة باستمرار، حيث تتأثر بملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة. الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني. والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة، والتجربة، ومن خلال تواصله، وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين.

الثقافة لها خاصية التكيف: حيث تظهر مرونة وقدرة على التكيف تلبيةً لاحتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية، وتكون متوافقة مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد. كما تتكيف الثقافة التنظيمية مع خصائص بيئة المنظمة والتغيرات التي تحدث فيها، مما يسمح لها بالاستجابة بشكل فعال وملائم (أبو بكر، 2005). أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية،

والعناصر المكونة لها بصور كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية المحيطة بها. والمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة، إلى مرحلة الرشد.

الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة إنتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد، والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً، وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لمقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم.

تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات: وهي ما يعتقد الأفراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال مواجهة الأفراد العاملون مشكلة ما، ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل. ويثبت هذا الحل فعالته مما يؤدي إلى التنبؤ في كل مرة يواجهه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعاً من المسلمات فالقيم والمعايير

والمسلّمات تمثّل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق. وتكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتقدّم بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية (العطية، 2003):

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين متيقنين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة .
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو فرق الافراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الافراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- كما وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال:

1. تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي.
2. ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات.
3. وتستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي في نفس الوقت دليل السلوك التنظيمي المقبول (زيد، 2006، ص. 90).

والثقافة التنظيمية في القطاع التربوي تتأثر خصائصها بنتائج التفاعل بين محاوره الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أنها تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس

بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (الغامدي، 2009).

5.1.1.2. مستويات الثقافة التنظيمية

نكر بيرفيز (Pervaize, 1999, p. 73) أن الثقافة التنظيمية تشمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح تلك المستويات كما يلي :

المستوى الأول: الثقافة الظاهرة (Explicit Culture) وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني. وكذلك الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على: التصرفات الشخصية للأفراد، القصص، الاحتفالات والشعائر، الطقوس، الرموز (حمود، سلامة، الشهابي، 2009، 167-168).

المستوى الثاني: الثقافة الضمنية (Implicit Culture) وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني. ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ويحدد القيم النمط السلوكي للعاملين كما يحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد.

المستوى الثالث: البديهيات الأساسية (Basic Assumptions) الافتراضات الأساسية، وتشير إلى الافتراضات والمعتقدات الجوهرية حول كيفية عمل المنظمة وتحديد أهدافها الرئيسية، وطريقة تفاعلها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى التفاعلات بين الموظفين داخل المنظمة والتحديات الرئيسية التي تواجهها.

ووضع فومبروم (Fombrun, 1983, p. 403-421) نظرية المستويات للثقافة التنظيمية حيث ذكر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع هو المصدر الأول لها من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير، وأنماط الحياة، ومنها انتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى بمستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكون ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته. ويظهر المستوى الثالث من خلال ما يحمله الفرد من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة ومن ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة مؤسسة ما.

1	الجزء الظاهر من أنماط السلوك	مرئي
2	القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس	مستوى الوعي الأوسع
3	إفتراسات أساسية مأخوذة على علاقتها	مسلمات غير مرئية

شكل 2.2: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر (الهوري، 1999)

وأيضاً حدد بومان (Bowman, 1995, p.150-160) مستويات الثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي تتغير ملامحه بين الحين والآخر من خلال: مستوى القمة ويشمل الرموز الظاهرة (المراسم، القصص، الشعارات، السلوك، والملبس والوضع المادي). والمستوى المغمور ويشمل القيم، الافتراضات، المعتقدات، والاتجاهات.

6.1.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، يرتبط أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك وسنتطرق إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية، وذلك بناء على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الإجماع) (حريم، 2003، 268).

ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي:

أ) الثقافة القوية

ففي الثقافة التنظيمية القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك . ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لتترك المنظمة (Robbins, 2003, p. 233) . ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً (العميان، 2005، ص316-317).

كما أن الثقافة التنظيمية القوية أكثر تأثيرا على سلوك العاملين وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمالة، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمالة. إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة .

ب) الثقافة الضعيفة

يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا يحظى بالقبول الواسع وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة إلا أن لها اثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها (بركاهم، 2012، 101). كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قناعاته الخاصة والقيم التي يؤمن بها، وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة (العطية، 2003، 328). ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالغرابة والإحباط، إن الثقافة ليست عالمية تنقل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤما وتوافقا وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها، كما نقصد بالنسق هنا بالوضع العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو في شكل الاستراتيجية المتبعة (السكرانة، 2009).

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية إلى ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادر

على أن تشكل بديل للقيم السابقة، وغير كافية لتقبلها الأفراد و يعتنقونها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أما الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء ببثها في أفراد المنظمة، وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثر النظام القديمة ومنه فحتى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل وتعديل الاستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيات اتصال متطورة، وإنشاء مصانع ومكاتب جديدة فإنه من الصعب جدا فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قي دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها.

وبشكل عام إن الأنماط الثقافية المختلفة تتحرك على محورين أساسيين هما: محور الثبات ويعني التركيز على الاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة. ومحور التغيير ويعني التغيير على الديناميكية والمرونة والإبداع أكثر من السيطرة والتمسك بالقواعد والتعميمات.

ولتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها (الأحمد، 2008: 30-32) و(الصريرة، 2003: 196-199): ومن أشكالها:

أولا: تصنيف (Handy, 1978): يصنف هاندي الثقافة التنظيمية استنادا إلى مدى قدرة الثقافة

السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

- ثقافة النفوذ أو القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبه لحد كبير نسج العنكبوت .

- ثقافة المشروع (المهمة) (Task culture): وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك

صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة (منسوبي، 27، 2007)، (Harrison, 1978، p.525).

- ثقافة العمليات (Process culture): وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله .

- ثقافة الدور (Role culture): وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

ثانيا: تصنيف (Wallach, 1983): صنفت الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:

- ثقافة بيروقراطية: تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قاداتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة (الصريرة، 2003، ص197-198؛ بروكس، 1999، 12).

- ثقافة إبداعية: تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقية وملتحمية .

- ثقافة مساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .

(Bouno & lewis, 1995, p.482)

ثالثا: تصنيف (Jones, 1983): صنفت الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل

منظماتهم إلى:

- ثقافة إنتاجية (Capital culture) : يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
- ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً: تصنيف (Luthans, 1991): ويصنفها حسب درجة القوة والضعف إلى:

- الثقافة القوية (Strong culture): وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
 - الثقافة الضعيفة (Weak culture): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.
- خامساً: تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف Daft الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

- ثقافة التكيف (Adaptability Culture): والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
- ثقافة الرسالة (Mission Culture)، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

- ثقافة القبيلة (Clan Culture)، يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

(ج) الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)

ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد. وفي هذا الإطار، يتضح وجود أربعة أنماط ثقافية للمنظمات هي:

ثقافة البيروقراطية: حيث يكون التركيز على القضايا الداخلية، وتتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة.

ثقافة القبيلة: يكون التركيز على داخل المنظمة أيضا أكثر من القضايا الخارجية غير أن المنظمة تتسم بالمرونة والتماسك والالتزام التنظيمي والعمل بروح الفريق.

ثقافة السوق: تتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة غير أنها تقوم على المنافسة والاهتمام بالبيئة الخارجية.

ثقافة الإبداع: وتتسم المنظمة بالديناميكية والمرونة والتركيز على الإبداع، كما أنها تهتم بالقضايا الخارجية أكثر من الاهتمام بالاستقرار والسيطرة.

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من نمط من هذه الأنماط لاستخلاص الاغراض المفيدة، ومحاولة تحقيقها خاصة فيما يتعلق بالنمط الأول والثاني وذلك للأسباب التالية:

- يتم المحافظة على الديناميكية التي تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة.

- المحافظة على الجوانب الداخلية وتحقيق التكامل بينها بما يحقق المشاركة الفعالة للعاملين

والعمل بروح الفريق (صحراوي، 2013، 52-53).

7.1.1.2. آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن خلق الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث خطوات أوردتها العطية (2003، ص333) وهي أن يقوم المؤسسون بتوظيف العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة. وأن يحاول المسئولون أن ينشئوا هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم. وأن يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتضح الشخصية الكلية للمؤسسين في الثقافة التنظيمية.

ويمكن حصر الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة التنظيمية في ممارسات الإدارة العليا رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. واختيار العاملين حيث تعتبر خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات 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. وعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة ويسمى المخالطة الاجتماعية (القيوتي، 2000، ص 163؛ العميان، 2002، ص319).

وتؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة منها تعاقب الأجيال والذي يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين، والقيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة، وكذلك النمط الإداري السائد والذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة، وأخيرا استخدام التقنية التي يترتب عليها زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل. ولكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد لا بد لها من التركيز على الوضوح التنظيمي من خلال فهم واستيعاب العاملين في المنظمة لأهدافها وخططها الآنية والمستقبلية، ودرجة مساهمتهم في وضعها وتنفيذها، والبناء الهيكلي لصناعة القرار بتوفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، ولتيسير عملية اتخاذ القرار، والتكامل التنظيمي في مدى التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية. وأيضا في مدى إلمام العاملين بتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها وقدرتها على تجاوز الأزمات والمشكلات، والأسلوب الإداري حث التوازن والاستقرار الإداري الذي يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي (السهلي، 2009، ص 37-38).

كما أن البناء التنظيمي في نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات العاملين، والتشجيع من خلال مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهـم. ويتّوج بدرجة انتماء العامل للمنظمة وليس لجماعة أو مهنة، وأخيرا بارتفاع درجة تحمل الخلاف والصراع، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم (المربع، 2008، ص. 78).

وتملك الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويظهر ذلك في التأثير على النمط الإداري والاستراتيجيات التنظيمية وأداء التنظيم والعلاقات ونظم المعلومات وفي الحفاظ على هوية المنظمة واستقرارها، وتدعم التوجهات الأخلاقية السائدة (العسكري، 2010).

8.1.1.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

وقد تم استخدام هذه الأبعاد الستة في وضع الهيكل المبدئي التالي لأبعاد ثقافة المنظمة، وذلك بعد دمج كل من التوجه بالنتائج، والتوجه بالعمليات، في بعد واحد، هو الاهتمام بالنتائج، وذلك على النحو التالي:

1. التكيف مع البيئة (التعامل مع البيئة): يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، والتي تظهر في سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة وسرعة تكيف المنظمة مع البيئة ومسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي، من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة، مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام، والتأكيد على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة (عبد الوهاب، 1999).

2. المسؤولية الاجتماعية (التعامل مع البيئة): يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المنظمة للمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع، وتوفير فرص التدريب للعاملين، والمشاركة في حل مشكلة البطالة، والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية، من خلال تنظيم الندوات العامة، وإقامة المؤتمرات (خطاب، 2001).

3. الاهتمام بالنتائج (التوجه بالنتائج): يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية، وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في الأهداف، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات والاهتمام بتفاصيل العمل، والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية، والقوة الدافعة للتطوير والمرونة في المنظمة، وعدم التقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الهدف، والاهتمام بالجودة، والإتقان.

4. العلاقات الإنسانية (التوجه بالعاملين/ الإهتمام بالعنصر البشري): يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، والأولوية التي تعطيها المنظمة لهذا العنصر ويظهر هذا، من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بين العاملين، والتسامح عند الأخطاء البسيطة، والتكامل الاجتماعي، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل، وتقدير واحترام العاملين القدامى، والتعامل بلطف والاستماع بصدق للآخرين واحترام الصغير للكبير، والتعامل بروح الأسرة الواحدة. ويؤكد توافر هذه العناصر، أن المنظمة تهتم بدرجة كبيرة بالعنصر البشري بها (خطاب، 2001).

5. عمل الفريق (التوجه بالعمل الجماعي): يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها له من خلال القيم، والافتراضات ومعايير السلوك، التي تدعم العمل الجماعي، من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وعمل المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، والمسئولية الجماعية عن نجاح المنظمة، وتخفيف الصراع، وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الانسجام بين العاملين، وتدعيم الحماس المشترك، وتكوين جماعات عمل تنافس لتحقيق أعلى مستوى للأداء (Stephen, 2008).

6. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار، والاقتراحات الجديدة، وتشجع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لتقبل التغيير، والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التدريب كأولى خطوات التطوير، من خلال عقد اجتماعية دورية لتبادل المعرفة، والأفكار، وتكريم المبدعين، والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة، وتدعيم المرونة، والعمل على وجود نظام للاتصالات الفعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة (Stephen, 2008).

ومن ثم، يلاحظ أنّ عملية التكيف الثقافي، هي التي يتم من خلالها نقل، وتعليم الأفراد، لقواعد السلوك، والقيم، والأدوار، والمهارات المطلوبة، بحيث يكتسب الفرد جزءا جديدا يضاف إلى شخصيته، ويساعد على التكيف مع المنظمة. ولقد رأى العديد من الكتاب أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها في المبادرة الفردية والتسامح والتوجيه والتكامل ودعم الإدارة والرقابة والهوية ونظم العوائد والتسامح مع النزاع وأنماط الاتصال (حريم، 2003).

2.1.2. الحرية الأكاديمية

لقد بات واضحا للجميع وعلى مستوى عالمي أهمية الجامعات كمؤسسات حيوية في بناء المجتمع وتطويره، حيث تعتبر هذه المؤسسات مراكز رئيسية لتطوير الفكر وإنتاج المعرفة ونقلها إلى الأجيال القادمة. حيث تعتبر الجامعات أيضاً المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للتحديات المجتمعية المعاصرة. يتمثل دورها في تحقيق هذه الأهداف من خلال وظائفها الثلاث الرئيسية: التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

على ذلك فإنّ العملية التعليمية برمتها تعتمد كثيرا على الحرية الأكاديمية، التي تتضمن الأساتذة والبرامج والطلاب، من خلال توفير تكافؤ فرص النمو المعرفي وتطورها، وتوفير المناخ

للإستفادة من منجزات العلم والتراث الحضاري الإنساني في إثراء المناهج الجامعية. تعتبر الحرية الأكاديمية ضرورة مهمة لتطور الجامعة وتقدمها، ولأداء وظائفها بكفاءة. ويُساهم تمتع الجامعة، أساتذة وطلاباً، بالحرية الأكاديمية في نمو الفكر، وإطلاق طاقات الإبداع، وتحقيق رسالتها، وتكوين الإنسان والمجتمع الحر. ونظراً لأن الغاية الأساسية للجامعة أو الكلية، بالإضافة إلى التدريس والبحث وخدمة المجتمع، هي تحفيز ونقل المعرفة للطلبة، لتنمية قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة. ولأن جميع هذه المهام تُنفذ من خلال هيئة تدريسية متخصصة، فمن الضروري أن تتمتع هذه الهيئة بصلاحيات محددة ومنظمة وغير مطلقة، تمكنهم من ممارسة حريتهم لأداء واجباتهم التعليمية بفعالية (Haider,2008).

1.2.1.2. تاريخ ونشأة الحرية الأكاديمية

ويمتد تاريخ الحرية الأكاديمية منذ الحضارات الإغريقية واليونانية القديمة المبكرة على يد سقراط وأفلاطون وأرسطو، في حين يرجع بعض الباحثون المهتمون بتاريخها إلى تاريخ نشأة الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى وخاصة الجامعات الكبيرة في بولونيا وأكسفورد، حيث ازدهرت حرية الفكر والبحث والتدريس ووضعت لها قواعد ولوائح قانونية (الشريف، 2007). وقد استخدم هذا المفهوم للمرة الأولى عام 1915 في الولايات المتحدة الأمريكية، و عقد أول مؤتمر للحرية الأكاديمية عام 1925 بالولايات المتحدة، وأصدرت الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات إعلاناً عن الحرية الأكاديمية في عام 1940، وتضمن النص على حرية البحث و النشر للعاملين بالتدريس في الجامعات، ورفض القيود المفروضة من المؤسسات الدينية وغيرها، والحق في حرية النقاش ومع الطلاب فيما يتعلق بموضوعات الدراسة والبحث، وبأن أساتذة الجامعات لديهم الحرية في الحديث كمواطنين دون رقابة أو قيود مؤسسية، ولكن عليهم الانتباه إلى مسؤوليتهم كعلماء ورؤية

المجتمع لهم كجزء من المؤسسات التعليمية. وهي تعتبر من حقوق الانسان وهي من أهم خصائص الجامعة ودعامتها الاساسية، وقد صدر أول ميثاق لحقوق وواجبات الحرية الأكاديمية عام 1982 عن الرابطة الدولية لأساتذة ومحاضري الجامعات، ثم تلاه إعلان ليما للحرية الأكاديمية في اجتماع الهيئة العامة الجامعية العالمية عام 1988، ثم مؤتمر اليونسكو في بيروت، وإعلان كمبالا في يوغندا وإعلان دار السلام في تنزانيا، ثم إعلان الحرية الأكاديمية في بولندا، ومن ثم إعلان عمان بالأردن للحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومؤتمر الحرية الأكاديمية الثاني بعمان، وكل هذه الاعلانات أكدت على أن الحرية الأكاديمية ليست ترفا للجامعات وأعضاء هيئة التدريس ولكنها حق لهم يصب في مصلحة المعرفة الإنسانية ويسهم في تطوير قدرات ومهارات وأداء أعضاء هيئات التدريس ويزيد من انتاجيتهم العلمية ومهاراتهم البحثية وقدرتهم على خدمة المجتمعات (طنبوز، 2015).

2.2.1.2. مفهوم الحرية الأكاديمية

تم تطوير مفهوم الحرية الأكاديمية من خلال العديد من الإعلانات الدولية التي تعكس قيمها ومبادئها الأساسية. وتشمل إعلان ليما لعام 1988 حول الحرية الأكاديمية، وإعلان كمبالا لعام 1990 حول الحرية الفكرية والمسؤولية الاجتماعية في الجامعات الإفريقية، وإعلان عمان لعام 2004 حول الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية، وإعلان اليونسكو لعام 2005 الخاص بالحرية الأكاديمية.

عرّفت منظمة اليونسكو الحرية الأكاديمية في إعلانها لعام 2005 على أنها "حرية البحث والتدريس والتحدث والنشر، مع الالتزام بمعايير وقواعد البحث العلمي دون تدخل أو فرض عقوبات". تشمل الحرية الأكاديمية أيضا حرية التعبير والعمل ونشر المعلومات وإجراء البحوث وتوزيع المعرفة

دون قيود. وبناء على ذلك فالحرية الأكاديمية ليست هدفاً بحد ذاته، بل هي وسيلة لتوفير بيئة تتسم بالانفتاح والحوار والنقاش داخل الجامعات، وتعزيز الدور المنوط بالجامعة في تطوير التعليم وتعزيز جودته. وتعني استقلال الجامعات قدرتها على حماية العلماء والباحثين وتوفير الحماية والدعم للطلاب، وتأهيلهم علمياً وشخصياً ليكونوا قادة المستقبل وفاعلين اجتماعيين مؤثرين.

وحسب إعلان ليما، 1988 فإنها تتمثل في "حرية الأعضاء الأكاديميين فردياً، وجماعياً في متابعة المعرفة وتطويرها، وتحويلها لخدمة المجتمع من خلال البحث والدراسة والمناقشة والتوثيق والإنتاج والابداع والتدريس وإلقاء المحاضرات والكتابة ويعني "الاستقلال" إستقلال مؤسسات التعليم العالي عن الدولة وغيرها من قوى المجتمع وصنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي وإدارتها وإقرار سياساتها للتعليم والبحث والإرشاد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة (إعلان ليما، 1988، ص2). إذ حدد الإعلان مجموعة من النقاط والتعريفات الهامة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية كالتالي:

- الحرية الأكاديمية" تعني حرية أعضاء الأكاديمي، فردياً أو جماعياً، في متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها، من خلال البحث والدراسة والمناقشة والتوثيق والإنتاج والخلق والتدريس وإلقاء المحاضرات والكتابة.

- الحرية الأكاديمية شرط مسبق أساسي لوظائف التعليم والبحث والإدارة والخدمات التي تسند إلى الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي. ولجميع أعضاء المجتمع الحق في الاضطلاع بوظائفهم دون تمييز من أي نوع ودون خشية التدخل أو القهر من جانب الدولة أو أي مصدر آخر.

- الدولة ملتزمة باحترام وضمان جميع الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع الأكاديمي التي يعترف بها عهدا الأمم المتحدة بشأن حقوق الإنسان. وكل عضو في

المجتمع يتمتع بوجه خاص بحرية الفكر والضمير والدين والتعبير والاجتماع والانضمام إلى الجمعيات، وكذلك بالحق في الحرية والأمن الشخصي وحرية الحركة.

- يتمتع جميع أعضاء المجتمع على قدم المساواة بإمكانية الوصول إلى المجتمع الأكاديمي دون تمييز. ولكل شخص، على أساس المقدرة، الحق دون تمييز من أي نوع في أن يصبح جزءا من المجتمع الأكاديمي، كطالب أو معلم أو باحث أو عامل أو مدير. والتدابير المؤقتة التي ترمي إلى التعجيل بالمساواة الحقيقية لأعضاء المجتمع الأكاديمي المحرومين لا تعتبر تدابير تمييزية، شريطة أن توقف تلك التدابير عندما تكون مقاصد التكافؤ في الفرصة والمعاملة قد أنجزت. وتضمن الدولة ومؤسسات التعليم العالي نظاما للاستخدام الثابت والمضمون للمعلمين والباحثين. ولا يفصل أي عضو من المجتمع الأكاديمي دون تحقيق عادل أمام هيئة من المجتمع الأكاديمي منتخبة ديمقراطيا.

- جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي الذين يضطلعون بمهام بحثية لهم الحق في إجراء بحوثهم دون أي تدخل، رهنا بالمبادئ والمناهج العالمية للبحث المحدد، كما أن لهم الحق أيضا في إبلاغ نتائج بحوثهم في حرية إلى الآخرين ونشرها دون رقابة.

- جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي الذين يضطلعون بوظائف التدريس لهم الحق في التدريس دون أي تدخل رهنا بمبادئ التدريس ومعايير ومناهجه المقبولة.

- يتمتع جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي بالحرية في إقامة اتصالات مع نظرائهم في أي جزء من العالم، وكذلك بالحرية في مواصلة تنمية قدراتهم التعليمية.

- يتمتع جميع أعضاء طلبة التعليم العالي بالحرية في الدراسة، بما في ذلك الحق في اختيار ميدان الدراسة من بين المقررات المتوافرة، والحق في الحصول على إقرار رسمي بما يكتسبونه من

معارف وتجارب. وينبغي أن يكون هدف التعليم العالي هو تلبية الاحتياجات والتطلعات للطلبة.

كما ينبغي للدولة توفير موارد كافية للطلبة المحتاجين كي يواصلوا دراساتهم.

- تكفل جميع مؤسسات التعليم العالي اشتراك الطلبة في هيئاتها الإدارية، كما ينبغي لجميع الدول

ومؤسسات التعليم العالي احترام حق الطلبة، فرادى وجماعات، في التعبير عن آرائهم بشأن أية

مسألة قومية أو دولية.

- ينبغي للدول اتخاذ التدابير المناسبة لتخطيط وتنظيم تنفيذ شبكة للتعليم العالي المجاني لجميع

خريجي التعليم الثانوي وغيرهم من الأشخاص الذين يثبتون قدرتهم على الدراسة بفعالية عند ذلك

المستوى.

- جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي لهم الحق في حرية الانضمام إلى جمعيات مع آخرين، بما في

ذلك الحق في تشكيل نقابات والانضمام إليها لحماية مصالحهم. وينبغي لنقابات جميع قطاعات

المجتمعات الأكاديمية أن تشارك في صياغة المعايير المهنية لكل منها.

- تكون ممارسة الحقوق المنصوص عليها أعلاه مقترنة بواجبات ومسؤوليات خاصة، ويجوز أن

تكون خاضعة لقيود معينة ضرورية لحماية حقوق الآخرين. وتجري مباشرة التدريس والبحوث في

توافق كامل مع المعايير المهنية، وفي استجابة للمشاكل التي تواجه المجتمع.

- كما وأكد هذا الإعلان على عدد من التعاريف، حيث أكد على أن المجتمع الأكاديمي يغطي

جميع أولئك الأشخاص الذين يقومون بالتدريس والدراسة والبحث والعمل في مؤسسة للتعليم العالي.

وأنّ الإستقلال يعني إستقلال مؤسسات التعليم العالي عن الدولة وغيرها من قوى المجتمع، وصنع

القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي فيها وبمالياتها وإدارتها، وإقرار سياساتها للتعليم والبحث

والإرشاد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة. وأنّ مؤسسات التعليم العالي تتكون من الجامعات

وغيرها من مراكز التعليم ما بعد الثانوي وما يرتبط بها من مراكز البحث والثقافة.

وقد أكدت وثيقة الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعة والمسؤولية الإجتماعية الصادرة في نيسان من عام 1998 عن مبادئ التجمع العالمي للجامعات على أنّ الحرية الأكاديمية تعني حرية أعضاء الهيئة التدريسية من أساتذة وباحثين وطلاب في القيام بواجباتهم التدريسية والبحثية دون ضغط خارجي، ويقابل ذلك واجبات يجب على الهيئة التدريسية القيام بها، ومنها ضرورة المحافظة على المعايير العلمية والإخلاص للتجديد والإبداع والتسامح وقبول الرأي الآخر بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية في تحديد أولويات البحث وتبعات نتائجه.

وفي المفهوم الحديث فإنّ الحرية الأكاديمية تعني حرية التفكير لأساتذة الكليات والجامعات وآخرون من المجتمع التعليمي، أما الحديث عن حرية العقل فهي فكرة قديمة ذات تاريخ طويل (Dictionary of the history of ideas, 2009).

ويعرفها لظفي (2008، ص. 18) على أنها: "حق المعلم والمتعلم في إستقصاء مجالات المعرفة والتعبير عن رأيه دون خوف أو وجل من التدخل القسري أو القيود أو الطرد، فالحرية الأكاديمية تتساوى مع حرية الكلمة وحرية الصحافة، وحرية العبارة كصفة جوهرية يتميز بها المجتمع الديمقراطي".

ويمكن تعريفها على أنها "حرية عضو هيئة التدريس في أن يبحث عن الحقيقة، وأن ينشر ما يتوصل إليه منها، وأن يفسرها في نطاق معرفته الأكاديمية بالشكل الذي يراه مناسباً، وكذلك حرية إعطاء أفكاره ومعلوماته في ميدان تخصصه دون التعرض لأي ضغوطات، وحرية التعبير عن أفكاره وآرائه في المجتمع المحلي، وحرية الإسهام في النشاطات والخدمات التطوعية في المجتمع المحلي ونقد البرامج التعليمية والسياسات والإجراءات، وإبداء الرأي في التعيينات الإدارية والجامعية، وإيصال اقتراحاته من خلال القنوات المناسبة للإدارة الجامعية" (الكيلاني وعدس، 1984).

وقد أشار البرجس (2013) إلى أن مفهوم الحرية الأكاديمية بمعنى الاستقلال الكلي للجامعات إداريا وماليا وبحثيا وإتاحة الحرية للجامعة لتصريف شؤونها وفق المستجدات العلمية، كما تعني تمتع عضو هيئة التدريس فيها بحرية التدريس والبحث وإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات الأكاديمية ذات العلاقة كما تعطي الطالب الحق في حرية الاختيار والتعلم والتعليم من غير تمييز.

ويشتمل مفهوم الحرية الأكاديمية، حرية الأستاذ والطالب والجامعة وحرمة البحث العلمي، وحرية التعبير والتفكير والمناقشة، والمشاركة في الشأن العام، والحوار الاجتماعي والسياسي في إطار العلاقة العضوية بين الجامعة والمجتمع (دياب، 2006).

وتعرفها الجمعية الأمريكية بأنها "حرية أولئك الأشخاص المؤهلين علميا، في البحث عن الحقيقة واكتشافها ونشرها وتعليمها وفق رؤيتهم التي لا تخضع لأي سيطرة أو سلطة غير منهجية الطريقة العقلانية في البحث (حلواني، 2013).

3.2.1.2. أهمية ومتطلبات الحرية الأكاديمية

يمكن أن تظهر أهمية الحرية الأكاديمية في الفائدة التي تعود على المجتمع من خلال تطبيق المعرفة وتأثيراتها ومنافعها العائدة على المجتمع. واعتبار الجامعات مصانع لإنتاج المعرفة والعلم بأصنافه المختلفة وتعويد الأساتذة والطلبة على أعمال عقولهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية. إن أهمية الحرية الأكاديمية تكمن في إعطاء الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين للإبداع والابتكار وإطلاق القدرات الكامنة وتميئتها وتطويرها مما ينعكس على أداء الجامعات بشكل خاص وأداء المجتمع المحلي بشكل عام، وتعلمه ليدافع عن حقوقه وحقوق أفراد المجتمع وتدريبه ليكون جزءا لا يتجزأ من المجتمع يناهز بحرياته واستقلالته ومن هنا يكون أكبر صلة بحاجات المجتمع وقضاياها التنموية والفكرية (الذيفاني، 2007).

وحتى تعطي الحرية الأكاديمية ثمارها في نشر المعرفة والحقائق العلمية وإفادة المجتمع بشكل عام، فإن هناك متطلبات ومقتضيات لا بد من توافرها، حيث أنّ استقلال الجامعات ماليا وإداريا يتيح لها حرية تسيير أمورها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون أي تدخل خارجي، إضافة لإيجاد اللوائح الناظمة لهذه الحرية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية ضمن الضوابط والقوانين الأكاديمية، ومواجهة التحديات التي تواجهها الجامعة.

وترى صابر (2007) أنه حتى يكون بإمكان الأعضاء أفراد المجتمع الجامعي (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس) أن يتمتعوا بالحرية الكاملة في تداول المعرفة، فإنّ هناك عدة أركان وخصائص وهي: امتلاكهم كامل الحق في اختيار المقررات التي يقومون بتدريسها لطلابهم، وأن يكون للطلاب الحق في إبداء رأيهم أو الاعتراض أو الموافقة على المقررات التي يدرسونها؛ وأن تراعي هذه المقررات احترام عقلية الطالب والفروق الفردية بينهم وعدم الاعتماد على مجرد التلقين والحفظ بغرض اجتياز الامتحانات؛ وأن يكون لأعضاء المجتمع الأكاديمي الحق في اختيار الوسائل المناسبة والمتاحة لنشر المعرفة مثل: المحاضرات، والكتب، والبحوث العلمي، والندوات، والمؤتمرات العلمية والنقاشات العامة، والأفلام العلمية والثقافية؛ وأخيرا حرية إجراء البحوث العلمية دون أي تدخلات خارجية ودون أي انحياز لجهات إدارية أو سياسية أو اجتماعية أو دينية. ولنجاح الحرية الأكاديمية في تحقيق أهدافها وإمكانية تطبيقها العملي لا بد من حصول أعضاء هيئة التدريس على كامل الحرية في البحث العلمي، والتحري الدقيق، دون أي مؤثرات خارجية؛ فالمؤسسة التي تهدف إلى زيادة المعرفة، ونشرها لا يمكن لها أن تضع عقبات، ومعوقات أمام الحرية، فأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون قدرا عاليا من الحرية الأكاديمية هم القادرون على التعليم بشكلٍ صحيح وإيجابي (Standler, 2000).

4.2.1.2. عناصر الحرية الأكاديمية

وتشمل هذه العناصر حرية البحث العلمي، وحرية الاعتقاد التي تتيح لعضو هيئة التدريس حرية الاعتقاد في إطار معتقدات المجتمع وفلسفته، بالإضافة لحرية اختيار ما يراه مناسباً لطلبته من أساليب ومعارف وحرية التعبير عن الرأي في مختلف القضايا التي يعايشها (Boland, 2003) ، ويمكن تلخيص عناصر الحرية الأكاديمية كما جاءت في إعلان لشبونة (2007) بالآتي:

الاستقلالية الأكاديمية: والتي تعني القدرة على اتخاذ القرار بشأن منح الدرجات وحرية أعضاء هيئة التدريس في وضع المقررات الدراسية وأساليب التدريس المستخدمة، والحرية في التخطيط وتحديد الأهداف، وحرية اختيار موضوع البحوث العلمية وأساليب إجرائها وطريقة نشرها، ومن الأمثلة على تحقيق الاستقلالية مثلاً قدرة الجامعة على اتخاذ قرار في عدد الطلبة المقبولين في الجامعة وقدرتها على اختيار نوعية الطلاب من خلال فرض معايير محددة، وقدرتها على تقديم أو إنهاء البرامج الأكاديمية، وتحديد لغة التدريس الأساسية المعتمدة داخل الجامعة، وقدرتها على اختيار آليات ضمان الجودة وأساليب ضبطها وقياسها وقدرتها على اختيار الممولين والداعمين، وأيضاً قدرتها على إعداد وتصميم برامجها الدراسية (سلامة، 2000؛ أبو عيشة، 2009).

الاستقلال المالي: ويتم هذا البعد من خلال اختيار الممولين واقتناء وتخصيص التمويل وتحديد الرسوم الدراسية، والتحكم في الميزانية وكل ما يتعلق بها من أوجه صرف وتشغيل وادخار وغيره (صالح، 2000). (أبو عيشة، 2009، القرني، 2012).

الاستقلال التنظيمي: ويتعلق باستقلال الجامعة من الناحية التنظيمية وذلك من خلال حرية تأسيس الهياكل الجامعية، ووضع القوانين الجامعية والقدرة على إبرام العقود وانتخاب كيانات وشخصيات قادرة على صنع القرار والتغيير.

حرية التوظيف: وذلك من خلال حرية التوظيف وتحديد الرواتب، والقدرة على منح الترقيات واختيار الآليات المناسبة لذلك، وحرية البحث عن مصادر التمويل والشراكة مع جهات معينة بمصلحة الجامعة، دون الخضوع لقيود مفروضة عليها متحكمة بها (أبو سيف والافي، 2015).

الاستقلال الإداري: ويعني تهيئة المناخ المناسب للعمل الأكاديمي، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة ويمكن تحقيقه عن طريق اختيار نمط التنظيم والهيكلية المناسبة لتحقيق حريات الجامعة والتي تتفق مع أهدافها، وحرية إصدار مجلس الجامعة لوائح منظمة للنواحي الإدارية وحرية تعيين أعضاء هيئة التدريس وفقا لاحتياجات الجامعة الفعلية (سلامة، 2000).

فالاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري للجامعات يعني عدم تدخل أي سلطة سياسية أو دينية أو اجتماعية في الشؤون الداخلية للجامعات سواء تعيين أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين في الجامعة أو ترقيةاتهم وإجازاتهم واعفائهم أو فصلهم من العمل، بالإضافة إلى حق الجامعة في إدارة أموالها وإنفاقها تبعا لقوانينها وأنظمتها وتعاليمها دون أي تدخل خارجي، أي حق الجامعة في رسم سياستها التعليمية والمالية والإدارية.

كما أن أبعاد الحرية الأكاديمية تضم في طياتها قدرة الفرد على التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد، ومشاركة أفكاره مع الآخرين بحرية وأمان، وقدرته على الاختيار المستقل بين عدة بدائل بما يتفق مع ميوله وشخصيته واحتياجاته مع مراعاة الموضوعية والواقعية، وأيضا قدرته على الابتكار والإبداع وقدرته على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل والأنشطة المجتمعية، وقدرته على اختيار موضوع البحث العلمي وأساليب إجرائه وإمكانية نشره وتعميم نتائجه.

وتتلخص عناصر الحرية الأكاديمية في العديد من الخصائص العامة والتي تتلخص في حق الجامعة في إنشاء الكليات والأقسام والمعاهد والمراكز العلمية، وفتح التخصصات الأكاديمية وعقد الدورات التدريبية ووضع برامج البحث والمناهج الدراسية والتدريبية وتعديلها وتطويرها وإغائها وعقد

الامتحانات ومنح الدرجات العلمية والشهادات ووضع أسس القبول في الكليات (محافظة، 1994، ص26-27).

وحق الأساتذة في الجامعات والأكاديميات بممارسة العمل بحرية دون تدخل أو منع أو رقابة من أي سلطة خارج الجامعة، وحقهم في التدريس والتعليم والتعلم والنقد والإبداع، وحقهم في التعبير عن أفكارهم ومناقشتها ضمن الضوابط والقوانين الأكاديمية، وحریتهم في اختيار وإجراء البحوث ونشر نتائجها وحق الأستاذ في الاحتفاظ بموقعه الوظيفي والأكاديمي طالما هو مؤهل لذلك ولم يخل بواجباته الأكاديمية (صالح، 2000، ص277).

وحق أعضاء المجتمع الأكاديمي في اختيار الوسائل المناسبة والمتاحة لنشر المعرفة مثل المحاضرات، والكتب، والبحوث العلمية، والندوات، والمؤتمرات العلمية، والنقاشات العامة، والأفلام العلمية والثقافية. وحق أعضاء هيئة التدريس في اختيار المقررات التي يقومون بتدريسها لطلابهم، دون أن يكون لأي سلطة إدارية أو سياسية الحق في التدخل في مضامين هذه المقررات.

وحق الطلاب في إبداء آرائهم والاعتراض أو الموافقة على المقررات التي يدرسونها. وأن تراعي هذه المقررات احترام عقلية الطلاب والفروق الفردية بينهم، وعدم الاعتماد على مجرد التلقين والحفظ بغرض اجتياز الامتحانات. وحق الطلاب في اختيار تخصصاتهم التي تتناسب مع ميولهم وقدراتهم وحقهم في انتقاء أساتذتهم والمواد التي يدرسونها، وحقهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمناقشة والحوار داخل غرفة الصف، وتشمل أيضا حقهم في تكوين التنظيمات الطلابية الجامعية (محافظة، 1994، ص57).

كما وتظهر في تعدد مصادر التمويل الجامعي، بما في ذلك تعدد تمويل البحوث الأساسية والتطبيقية، حيث أنه كلما تعددت مصادر التمويل كلما زادت استقلالية الجامعة وأصبحت أكثر قدرة على تأدية وظائفها بشكل أفضل. والأمن الوظيفي للباحثين والأكاديميين، حيث يعتبر الاستقرار

الوظيفي بمثابة العمود الفقري للحرية الأكاديمية. ووجود هيئة أو جمعية مهنية تتولى تمثيل الباحثين والأكاديميين وتدافع عن صالحهم، وهذا يعتبر من أساسيات الحرية الأكاديمية (سكران، 2001).

5.2.1.2. أبعاد وخصائص الحرية الأكاديمية

تشمل الحريات الأكاديمية في مختلف دول العالم - ولا سيما الحديثة - ثلاثة أبعاد رئيسة تتعلق بالعمل الأكاديمي. وتشمل حريات ذات صلة بالعمل البحثي والأكاديمي، مثل حرية الفكر والرأي والاجتماع والتنقل، وإلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات العامة وحلقات النقاش والمشروعات البحثية، والحصول على المعلومات واستخدامها ونشر وتوزيع الأعمال العلمية والفكرية. وحرية الجامعات في إدارة شؤونها المالية والإدارية بصورة مستقلة، وتحديد مناهج ومضامين التعليم الملائمة وتعيين الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت الجامعة من أجلها. وأيضاً في تحديد معايير النزاهة الأكاديمية والأمانة العلمية، والالتزام بالحياد وحماية الطلبة من أي عمليات قد تستهدف التلقين الأيديولوجي أو المذهبي أو الطائفي أو الحزبي (وظفة، 2023).

وتعتبر الحرية الأكاديمية ضرورية لتقدم المجتمعات في عملية نقل وتطبيق المعرفة، حيث تعمل على حماية الجامعات والحفاظ على حريتها من التدخلات الحكومية والضغط الخارجية. تشمل هذه الحرية حقوق التعبير ضمن الضوابط والمعايير الأكاديمية، والعمل ونشر المعلومات وإجراء البحوث ونقل المعرفة دون قيود من أي جهة (Adedokun & Ekundayo, 2009).

ومن جانب آخر، فإن الحرية الأكاديمية تتميز بعدة خصائص. فهي تعتبر حقاً مشروعاً خاصاً بأعضاء المجتمع الأكاديمي، بما في ذلك الباحثين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وهو حق يضمن لهم الاستمرارية في العمل العلمي لإثراء العلم والمعرفة وتقديمها. وتتضمن هذه الحرية أيضاً حق

الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في البحث والتدريس في مجال تخصصاتهم داخل وخارج الجامعة والمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية. وتضمن الحرية الأكاديمية أيضاً حق الطلاب في التعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة (أبو حميد، 2007، ص41؛ صالح، 2000؛ محافظة، 1994).

ومن أهم خصائص الحرية الأكاديمية أيضاً، أنها تتيح للجماعات الأكاديمية على مستوى المجالس الجامعية المختلفة اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية والمالية، بالإضافة إلى حقهم في التمتع بالحرية الأكاديمية بغض النظر عن معتقداتهم وفلسفاتهم وآرائهم التي يؤمنون بها. وتتضمن الحرية الأكاديمية أيضاً معنى الالتزام، حيث يتعين على الجماعات الأكاديمية الالتزام بأداء واجباتها على أكمل وجه (الحارثي، 1436 هـ، 18-19؛ سكران، 2001).

وتتضمن الحرية الأكاديمية عدم وجود تمييز واضح ضد الباحثين والأكاديميين المنتمين للمؤسسة الجامعية أو البحثية بسبب الأصل أو الجنس أو الميول أو القناعات الفكرية والسياسية (سكران، 2001، ص58-62).

وتعتبر الحرية الأكاديمية فلسفة تعليمية تهدف إلى توفير أفضل السبل للوصول إلى تعليم بناء يمكن الاستناد عليه في بناء حضارة الأمة ورفي المجتمع، وهي وسيلة مثالية لربط التعليم بحاجات المجتمع. ويمكن من خلال توافر الحرية الأكاديمية تقديم أفضل الطرق العلمية لحل مشكلات المجتمع (الرويلي، 2015، ص805).

6.2.1.2. مجالات الحرية الأكاديمية

تتعدد مجالات الحرية الأكاديمية في التعليم العالي بدءاً بالمؤسسات الأكاديمية المتمثلة في الجامعات مروراً بكافة أفراد المجتمع الأكاديمي، وقد تناولت العديد من الدراسات مجالات الحرية

الأكاديمية وانفتحت في معظمها، ومنها دراسة الفايدي (2017)، حيث ذكرت أربعة مجالات وهي: مجال التدريس، ومجال حرية التعبير عن الرأي، ومجال البحث العلمي، ومجال اتخاذ القرارات، وتناولت دراسة الزبون والبرجس (2015) خمسة مجالات هي: مجال التعبير عن الرأي، والمشاركة في صناعة القرار، والمحتوى الدراسي وأساليب التدريس، والبحث العلمي والنشر، والأعمال التطوعية وخدمة المجتمع.

كذلك تناولت دراسة الشبول، والزيود (2009) أربعة مجالات، هي: اتخاذ القرار، والتعبير عن الرأي، والبحث العلمي، والتدريس، وتناولت دراسة البلعاسي (2009)، ستة مجالات، هي: المشاركة في صنع القرار، والتعبير عن الرأي، والبحث والنشر العلمي، والمحتوى التدريسي، وأساليب التدريس، وخدمة المجتمع، كما تناولت دراسة الدوسري (1434 هـ) أربعة مجالات، هي: التعبير عن الرأي، والبحث العلمي، والتدريس، مجال اتخاذ القرار، وأما دراسة الحارثي (1436 هـ)، فقد اکتفت بذكر ثلاثة مجالات، هي: التعبير عن الرأي، والبحث العلمي، والتدريس. ويمكن تصنيف مجالات الحرية الأكاديمية إلى ما يلي:

أولاً: على مستوى الجامعة: ويتضمن مجال الحرية الأكاديمية على مستوى الجامعة المستويات

التالية:

الاستقلال الإداري: ويعد من أهم العوامل التي تساعد الجامعة على تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة للانطلاق نحو تحقيق رسالتها دون معوقات حيث يتضمن حرية الجامعة في اتخاذ القرارات الداخلة في نطاقها وحرية البت في أمورها وتصريف شؤونها الإدارية دون تدخل أو تسلط من جانب الأجهزة البيروقراطية الخارجية (مرسي، 1993، ص 38).

ويقضي الاستقلال الإداري أن تضع الجامعة تشريعاتها مثل قوانينها واللوائح الخاصة بها، على أن تكون هذه القوانين متطورة فتلاحق تطور المجتمع الذي تحيا وسطه، وأن يكون للجامعة

حرية وضع هياكلها التنظيمية والإدارية على أن تكون قابلة للتعديل، وأن تقوم بالوظائف الأساسية لإدارتها من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة ذاتية، كما يكون لها الحق في تعيين كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين (عباس، 1998، ص91).

الاستقلال الأكاديمي: ويعني حرية الجامعة في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، بالإضافة إلى عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة أو ما يقوله وينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية وأكاديمية داخل الجامعة (مرسي، 1993، ص34). فالاستقلال الأكاديمي يتضمن حرية الجامعة في وضع نظام الدراسة بها وتحديد محتوى المقررات الدراسية، وتحديد أعداد الطلبة التي تتناسب مع إمكانيات الجامعة، واختيار طرق التدريس وأساليب التقويم المناسبة للمواد الدراسية (رزق، 1994، ص110).

الاستقلال المالي: يعتبر الاستقلال المالي للجامعات شرطاً ضرورياً للاستقلال الأكاديمي والإداري، وهو من أقوى الضمانات لحرية واستقلال الجامعات، والجامعة لا يمكن أن تستمر في أداء رسالتها دون أن يتوفر لها المال اللازم بالإضافة إلى حرية التصرف في هذا المال دون تدخل الجهة الممولة (مرسي، 1993، ص40).

ومن أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات ما يلي:

تعدد المصادر المالية للجامعات، حيث يعتبر من أهم ضمانات الحرية الأكاديمية، وهو مصدر مهم للحد من الضغوطات والتدخلات في شؤونها، فكلما تعددت مصادر التمويل ازدادت استقلالية الجامعة، وأصبحت أكثر قدرة على تأدية وظائفها وقيادة المجتمع نحو حياة أفضل. وفي المقابل كلما زاد اعتماد الجامعة على مصدر وحيد للتمويل كلما زادت تبعيتها للجهة الممولة والتي تصبح عي المتحكم في الأولويات الجامعية، مما يقلص من هامش الحرية الأكاديمية.

وعلى أية حال فإنّ حرية الجامعة لا تعني أن تكون مستقلة تماما عن الدولة، حتى في أفضل الجامعات العالمية لا يمكن للجامعة أن تستمر في وجودها دون دعم ومساندة الدولة، ويعتبر من مصلحة الدولة والجامعة أن يكون هذا التعاون حتى تستطيع الجامعة أن تؤدي مهمتها، بالإضافة إلى أهمية الجامعة في النمو الاقتصادي والثقافي والاجتماعي للدولة (ثورنز، 1998، ص405).

ويمكن القول بأنّ حرية الجامعة تعني التكامل بين المستويات الثلاثة، أي حريتها في صنع سياستها الأكاديمية والإدارية والمالية بدون أي تدخل أو رقابة.

حرية أعضاء هيئة التدريس

وتعني حقوق الأساتذة في الجامعات ممارسة العمل بحرية دون تدخل أو منع أو رقابة من الآخرين سواء كانت أي سلطة إدارية أو سياسية أو دينية أو اجتماعية أو أي هيئة أخرى خارج الجامعة. وهذا لا يعني بأنّ حرية عضو هيئة التدريس مطلقة، بل نابعة من المسؤولية الملقاة على عاتقه والتي تتطلب منه الالتزام وممارسة الحرية الأكاديمية المتاحة له بمسؤولية، وتتمثل حرية عضو هيئة التدريس في اختيار طريقة التدريس التي يراها مناسبة لطلبته، والموضوعات التي يدرسها ضمن إطار الخطط المقررة، وفي التحدث في الموضوعات ذات العلاقة بموضوع المادة العلمية التي يدرسها، والمشاركة في وضع محتوى المقررات التي تدرس في القسم ضمن مجال تخصصه، واختيار مراجع المقررات التي يدرسها، وفي وضع تفاصيل خططه الأكاديمية، وفي اختيار وإجراء البحوث ونشر نتائجها بدون حذف أو تعديل، وفي إبداء رأيه في التعيينات الإدارية الأكاديمية وفي الأمور الأكاديمية دون الخوف من فقدان الوظيفة أو الامتيازات الجامعية، وإيصال اقتراحاته من خلال القنوات المناسبة في الإدارة العليا بالجامعة، وفي مناقشة البرامج التعليمية في الجامعة والإجراءات والسياسات الجامعية، والمشاركة في النشاطات والخدمات التطوعية ضمن المجتمع المحلي والانضمام إلى الجمعيات والاتحادات في مجال تخصصه (محافظة، 1998؛ صالح، 2000).

حرية الطالب الجامعي

تتضمن حرية الطالب الجامعي حريته في الكلام والتعبير والتفكير والمناقشة والمجادلة، وحرية التعليم والتعلم والنقد والإبداع وحرية المشاركة في اختيار وإجراء التقارير والتدريبات البحثية، وحرية تبادل الأفكار، وللطلاب الجامعيين الحق في تنمية معتقداتهم واتجاهاتهم المستقلة بعيدا عن أساتذتهم ومؤسساتهم الأكاديمية (صالح، 2000).

فحرية الطالب الجامعي تتضمن أيضا حق الطالب في اختيار تخصصه التي تسمح قدراته ومؤهلاته العلمية بها، وحرية انتقاء المواد التي يدرسونها والأساتذة الذين يدرسونهم، بالإضافة إلى حقهم في تكوين التنظيمات الطلابية الجامعية (محافظة، 1998)، وتتيح الحرية الأكاديمية للطلاب الجامعيين حقهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم داخل الجامعة، وتنمية الإحساس بمسؤوليتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة (سكران، 2001).

7.2.1.2. ضوابط الحرية الأكاديمية والعوامل المؤثرة فيها

هناك عدة ضوابط أو مبادئ للحرية الأكاديمية، منها ما ذكره كل من هادي (2010) والمطيري

(2017) ودونز (Downs, 2009)، ويمكن تلخيصها بالآتي:

الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي: وتعني تطبيق الحرية الأكاديمية وإعطائها حقها ومكانتها وتحديد ملامحها بشكل منظم وممنهج بعيدا عن الفوضى والعبثية التي يمكن أن تخلق نعرات طائفية من شأنها أن تشتت وحدة الجماعة، وتنتهك الحرمات الدينية والثقافية، مما يتسبب بهدم الأساسات التي يقوم عليها المجتمع، فالهدف الرئيسي من الحرية الأكاديمية هو إعطاء الباحث حقه في حرية البحث والتقصي في الموضوع الذي يراه مناسباً، وحرية في بناء الاستنتاجات ونشرها، وذلك ضمن إطار أخلاقي وضمن قيم المجتمع ودون المساس بأي معتقدات دينية أو سياسية أو ثقافية أو مجتمعية.

الأمانة: والتي تتمثل في قيام عضو هيئة التدريس بواجبه بشكل كامل في نشر المعرفة العلمية وتقديمها بصدق وأصالة، كما تتضمن الأمانة أيضا أن يقوم عضو هيئة التدريس بطرح جميع الآراء الممكنة داخل المحاضرة والسماح بطرح وجهات النظر المختلفة وعدم التعصب لرأيه فقط، وعدم إجبار الطلاب على اعتناق معتقداته الشخصية على أنها مسلمت يجب الالتزام بها، فيجب عليه أن يقوم بتوضيح المسائل بموضوعية ويسمح بتعميق النقاش وتبني وجهات نظر متعددة.

الموضوعية: وتتمثل في الشجاعة في إصدار أحكام نابغة من الثقة بالنفس والإدراك والوعي الكامل بالأمور.

المسؤولية: وتعني التزام عضو هيئة التدريس بتنفيذ جميع الواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، والالتزام بالقضايا الأخلاقية والاجتماعية والسياسية العادلة، بالإضافة إلى تسخير النشاط العلمي والأكاديمي للدفاع عن حقوق وحرريات الإنسان، وتوظيف البحث العلمي في خدمة هذه الأغراض، فالحرية والمسؤولية مفهومان متلازمان لا يمكن الفصل بينهما، فهما وجهان لحقيقة واحدة، فالحرية الأكاديمية هي مسؤولية وأمانة يجب على الأفراد والمؤسسات على حد سواء احترامها في أفكارهم وأقوالهم وأفعالهم.

وتتأثر الحرية الأكاديمية بعوامل عدة مثل الضغوط السياسية التي تفرضها بعض الحكومات على جامعاتها، والتغيرات في الأنظمة الإدارية المتبعة في قيادة الجامعات، والاستغلال التجاري، والأزمات الاقتصادية، والتغيرات التي تضعها وسائل الإعلام الجديدة في نشر الأفكار والمقاييس الحالية لتقييم البحوث العلمية وغيرها (Stergiou, Somarakis, 2016). وفيما يلي توضيح لتأثير هذه العوامل على الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس الجامعي:

العامل السياسي: تتعلق العوامل السياسية بموقف الدولة من حرية الرأي والتعبير (بدران، 2009)، حيث تركز الدولة التي تُعزز حرية الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في جامعاتها الحرية في اختيار مواضيع بحوثهم وتعبير آرائهم العلمية ونشر نتائج أبحاثهم بشفافية وحرية النقد والتعبير. وغالبا ما

يؤدي ذلك إلى إنتاج بحوث علمية ذات تأثير ملموس ونشر حقائق علمية، مما يسهم بشكل كبير في تقدم وازدهار المجتمع. كما يُلاحظ أنّ لتأثير السلطة السياسية على ممارسة الحرية الأكاديمية تأثيراً كبيراً، وهو أحد أسباب تأسيس الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات (AAUP) عام 1915، حيث كانت هناك حاجة ماسة لحماية أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي من تدخلات الحكومة في المؤسسات الأكاديمية. (Srikanth, 2016) وبناءً على ذلك، فإنّ العوامل السياسية لها تأثير واضح على الحرية الأكاديمية في جميع مجالاتها، ويمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، حيث يمكن أن يؤدي إلى تقدم وازدهار التعليم والبحث العلمي في المجتمعات وتنميتها، أو يمكن أن يؤدي إلى تقييد حرية التدريس والبحث العلمي والنشر والتعبير، مما يؤدي في النهاية إلى تخلف تلك المجتمعات وتأخرها في جميع مجالات الحيوية.

العامل الديني: العوامل الدينية هي واحدة من الجوانب التي أثرت وتؤثر بشكل كبير على الحرية الأكاديمية. ففي العصور التي كانت فيها الكنيسة تحكم دين دول أوروبا الغربية، شهدت الحرية الأكاديمية تقييداً شديداً، حيث بدأت سلسلة من انتهاكات الحرية الأكاديمية. ومع ذلك، يمكن أن يكون للعوامل الدينية أيضاً تأثير إيجابي، حيث يربط الدين في بعض الأحيان الحرية الأكاديمية بالمسؤولية، مما يؤدي إلى ضبطها ومنع التجاوزات الأخلاقية والدينية، كما هو الحال في الإسلام. وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات (AAUP) منذ أيامها الأولى أن الحرية الأكاديمية تطبق على نحو مختلف في المؤسسات التعليمية المسيحية التي لا تقبل حرية الرأي والتدريس، وتجري بحوثاً لا تهدف إلى تعزيز المعرفة، حيث أن البحوث العلمية غير مقيدة (AAUP, 2015).

العامل الاجتماعي: العوامل الاجتماعية تلعب دوراً حاسماً في تحديد حرية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. إذ تُعدُّ الجامعة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فتأثير الظروف الاجتماعية القائمة في المجتمع، مثل القيود على حريات الرأي والتعبير في الأسرة والتربية والمدارس العامة والمحيط العام، ينعكس

بشكل مباشر على الجامعة. وبالتالي، قد تتزايد القيود داخل الجامعة، مما يؤثر على حرية التعبير وطرح الأفكار والسلوك للطلاب. على سبيل المثال، يُعرف الطالب بأنه مقيد من قبل الجامعة أو من قبل أستاذه، الأمر الذي قد يضطره لاختيار موضوع بحث يروق لأستاذه، مما يجعله يشعر بأنه محروم من حقه في الاختيار والتفكير بشكل ناشط. وبالتالي، يمكن أن تكون مخرجات هذه الجامعة من الطلاب قصيرة المدى دون تطوير، وهذا يعكس تأثير العوامل الاجتماعية على حرية أعضاء هيئة التدريس والتعليم الأكاديمي بشكل عام (زراقة، 2015).

ومن جانب آخر، تم وضع الحرية الأكاديمية لتحقيق مهام والتزامات أكاديمية واجتماعية معينة، تتضمن إنتاج البحث العلمي الأصيل والمساهمة في تطوير المجتمع المحلي والإنساني ككل. فممارسة مهنة التدريس الجامعي يجب أن تكون بحرية وشفافية. لا يمكن استغلال الحرية الأكاديمية أو الإنحراف بها عن دورها الرئيسي، وهو العمل من أجل الصالح العام. لذا، تلعب الحرية الأكاديمية دورا اجتماعيا يحتم على الجامعة العمل من أجل تقدم المجتمع، شريطة أن يتم توفير الدعم المادي والمعنوي من المجتمع للجامعة لمساعدتها في حماية حريتها وحرية أعضائها (سكران، 2001).

ومن الجدير بالذكر أن تأثير العوامل الاجتماعية كالطبقة الاجتماعية وطبيعة تركيب المجتمع وعادات وتقاليد المجتمع يمكن أن يؤثر على حرية أعضاء هيئة التدريس، حيث قد تُفرض بعض القيود على مناقشة وبحث القضايا المهمة للمجتمع، وهذا يقيد حرية أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية في التعبير عن آرائهم والمشاركة في النقاشات العلمية والاجتماعية (سكران، 2001).

العامل الاقتصادي: تأثير العوامل الاقتصادية يلعب دورا مهما في تحديد حرية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. فقلة أو ضعف العامل الاقتصادي ينعكس بشكل واضح على ممارسة الحرية الأكاديمية في هذه المؤسسات التعليمية. لتطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي، يلزم توفير موارد مادية كبيرة التي قد لا تكون متاحة في البيئات الاقتصادية الضعيفة. توفر هذه الموارد يُمكن من إقامة المؤتمرات

والندوات العلمية، وتشجيع البحوث العلمية، وتوفير الأدوات اللازمة للبحث والتعليم، وتحسين ظروف حياة أعضاء هيئة التدريس. هذا الدعم المادي يساعد في تعزيز حرية الفكر والبحث والتدريس في الجامعات (عباس، 2014).

من الأمثلة التي توضح تأثير العوامل الاقتصادية على حرية أعضاء هيئة التدريس هي الشراكات بين الجامعات والشركات. على الرغم من أن هذه الشراكات قد تكون مفيدة، إلا أنها قد تؤثر سلباً على الحرية الأكاديمية عندما تفرض الشركات أجندتها على البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس. يُظهر البحث (Mcgillivary, 2017) أن تدخل الشركات في الأنشطة الأكاديمية قد يشكل تهديداً لاستقلالية الجامعات وحرية أعضاء هيئة التدريس.

ويمكن القول أن ضعف الوضع الاقتصادي للجامعات يؤثر على توفير الموارد الضرورية لتطوير البنية التحتية وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة للبحث العلمي. كما يمكن أن تؤدي الظروف المالية الصعبة إلى زيادة الضغط على أعضاء هيئة التدريس لتقليل جودة التعليم والبحث العلمي، وقد يضطرون إلى اتباع أساليب غير أخلاقية مثل الدروس الخصوصية والسرقة العلمية لتعويض نقص المداخل. لذا، يمكن القول أنّ العوامل الاقتصادية تلعب دوراً حاسماً في تحديد حرية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

العامل الثقافي والتعليمي: العوامل الثقافية والتعليمية تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل ملحوظ على حركة الفكر والوعي العلمي. يتبع نهج التعليم في المؤسسات الثقافية ودرجة اهتمام الدولة بالمؤتمرات العلمية وتقدم البحوث العلمية فيها، كما أن دور الجامعات أساسي في تحفيز الوعي الثقافي والتفتح الحضاري لأعضاء هيئة التدريس والطلاب. ومن بين العوامل التي تعرقل الحرية الأكاديمية هو تقييد بعض أساتذة الجامعات لأنفسهم في إطار فكري محدد عند مناقشة قضايا بحثية مختلفة. ينبغي أن يتم البحث العلمي بحرية دون فرض أي إطار فكري مسبق، حيث أن هذه

الاتجاهات الفكرية يمكن أن تكون عقبة في سبيل حرية الأكاديميين إذا قبلوها كإطار فكري مسبق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف التمويل الاقتصادي للجامعات إلى تقليل الإمكانيات والموارد المتاحة لتنفيذ الأنشطة الأكاديمية والبحثية، مما يؤثر سلباً على ممارسة الحرية الأكاديمية والابتكار في المجالات العلمية (عباس، 2014).

3.1.2. الأداء

1.3.1.2. مفهوم الأداء

لا يكفي للبقاء والاستمرار لأي منظمة أو مؤسسة هو جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تغيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل. ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وتقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2003). إنَّ الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة (خلوف، 2013).

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل

العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها (عودة، 2013)، ونظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات

في تحقيق أهدافها (عطية، 2012؛ 2012؛ Dhammika et al., 2012؛ Tayyaba & Moezza, 2014)

ويرى مصطفى (2002) أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل من خلال ما يتمتع به من الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل، يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة التي تؤدي الى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تنتم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية (خوف، 2013).

تتضح أهمية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس في الجامعة، باعتباره أحد الأركان الرئيسية في العملية التعليمية الجامعية، وحتى يتسنى لعضو هيئة التدريس تحقيق أدائه المهني بكفاءة واقتدار كان لزاما على الجامعة أن تولي جل اهتمامها لتطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس، وتلبية حاجاته ومتطلباته، وهذا لا يتأتى إلا إذا توفرت أجواء من الحرية للجامعات في إدارة نشاطاتها العلمية والأكاديمية والبحثية، وأجواء من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس كي يمارس أدائه المهني بفعالية واقتدار (العجلوني، 2016).

ويعرف الأداء المهني بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (مدبولي، 2007، ص699)، وفي مجال التعليم العالي يعرف الأداء المهني لعضو هيئة التدريس بأنه "الطريقة التي تحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث، ونقلها من خلال التدريس، ومن خلال خدمة وتنمية للمجتمع" (الدهشان، والسيسي، 2004، ص397).

ويعتبر الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة، ذات أبعاد متداخلة، إضافة إلى عناصرها المعقدة، حيث يؤثر الاستقواء على الأداء الوظيفي لدى العاملين وذلك بخفض الفاعلية والإنتاجية لديهم، وبناء عليه فإن الإدارة لها دور مهم في مساندة ودعم عملية تحسين الأداء من خلال توافر المناخ التنظيمي الملائم، وأيضاً الثقافة التنظيمية المرنة (أبو بكر، 2014). كذلك يعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الأهداف التنظيمية (Wu, et al., 2019). وغالباً ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. ويعرف الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الوظائف والأدوار والأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس والمتعلقة بمجالات التدريس وتطوير المناهج الدراسية، والبحث والنشر العلمي، وخدمة المجتمع والتطوير الذاتي والتخصصي.

2.3.1.2. عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

تعتبر عناصر الأداء أو المكونات الأساسية أمراً حيوياً لتقديم أداء فعال، حيث يعتمد نجاح الموظفين في المنظمات على قدرتهم على تحقيق هذه العناصر والعمل بفاعلية وفعالية. يسعى الباحثون إلى فهم وتحليل هذه العناصر لتعزيز أداء العاملين وتحسين أداءهم الوظيفي. من بين هذه العناصر، كما أشارت دراسة درة (2003): (أ) كفايات الموظفين، وهي تعبر عن مجموعة المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم التي يمتلكها الموظف والتي تشكل الأساس لأدائه الفعّال. (ب) متطلبات العمل الوظيفية، التي تعتبر المسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الوظيفة بنجاح. (ج) بيئة التنظيم، العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، مثل هيكل التنظيم، وأهدافه، وموارده، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية التي تحيط بالمنظمة.

يعكس هذا النهج المتعدد الأبعاد لفهم الأداء العديد من العوامل المؤثرة التي يجب مراعاتها لتحقيق الفاعلية الكاملة للأداء في سياق العمل المنظم.

إضافة إلى ذلك فإنّ الأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة، وتختلف أنواعه حسب عدة معايير، فحسب معيار المصدر يوجد أداء داخلي وأداء خارجي، أما حسب معيار الشمولية فيوجد أداء كلي وآخر جزئي (ارفيس، 2018). وذكر اللبدي (2015) إلى أن عناصر الأداء الوظيفي تشمل: ظروف العمل المحيطة، ثقافة المؤسسة، التطوير الوظيفي، الدور القيادي للمديرين، العائد المادي، المكافأة والتقدير المعنوي، ضغط العمل والأعباء اليومية، العلاقات بين الموظفين (اللبدي، 2015).

وقد ذكر تان (Tan, 2015) مجموعة من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتتمثل في المعارف العامة، والمهارات المهنية والفنية، وكذلك الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. ونوعية العمل وتشمل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، ورغبة وبراعة دون الوقوع في الأخطاء. وكمية العمل المنجز حيث يكون بمقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، وأيضا مقدار سرعة هذا الإنجاز. والمثابرة والثوق وتتمثل بالجدية والتفاني في العمل، مع قدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، وكذلك مدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة.

كما ويعكس الأداء الوظيفي النتيجة الفعلية لجهود الفرد، مبتدئاً من قدراته الشخصية وانتهاءً بإدراكه للمهام المطلوبة. يعني هذا أن الأداء في سياق معين يتأثر بالتفاعل المعقد بين الجهد المبذول، والقدرات المتاحة، وإدراك المهام. ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يستثمرها الفرد في

أداء مهمته، وتعتمد على الحوافز التي يحصل عليها. أما القدرات، فتشير إلى الصفات الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وتبقى ثابتة ومستقرة على المدى القصير. أما إدراك المهمة، فيعبر عن الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ينبغي له توجيه جهوده نحوه في العمل، وتحديد الأنشطة والسلوكيات التي يرى أنها مهمة لتحقيق مهامه بفاعلية.

3.3.1.2. أبعاد الأداء الوظيفي

أبعاد الأداء الوظيفي تشكل جزءا أساسيا من البحث والاهتمام في الدراسات الإدارية عموما وفي مجال الموارد البشرية خصوصا. يتمثل الأداء الوظيفي في تفاعل متكامل بين الإنجاز والسلوك، ويتم توضيح أبعاده المتصلة به في الأداء الوظيفي والفعالية حيث يعتمد نجاح الإدارة في أي مؤسسة ليس فقط على تحقيق الأهداف، بل يكمن أيضا في كفاءة وفعالية العمل، والتي تركز على الكفاءة الإنتاجية والفعالية المالية. والأداء الوظيفي ورضا العمل الذي يتطلب أن يتوافق الرضا عن العمل مع أداء الفرد، حيث يُعتبر الرضا نتيجة للأداء الوظيفي وليس سببا له. والأداء الوظيفي والدافعية حيث تُعتبر الدافعية عاملا رئيسيا للتأثير على سلوك الأداء في العمل، حيث تدفع الفرد لتحقيق أهدافه وتعزز الجهد والمثابرة في العمل. والأداء الوظيفي والتحفيز إذ يتأثر أداء الفرد بالمؤثرات والعوامل الخارجية التي تدفعه لتحقيق أفضل أداء، من خلال إشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية. وأخيرا الأداء الوظيفي وضغوط العمل حيث تُعتبر الضغوط الناتجة عن العمل جزءا من الإثارة لحياة العمل، حيث يُمكن أن تزيد من إنتاجية العمال وتحفزهم على التحدي والابتكار في حل المشاكل.

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين أبعاد الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المحاضرين وأدائهم. فمن خلال إقامة بيئة تنظيمية تشجع على التعاون

والابتكار، يمكن أن يحقق المحاضرون أداءً متميزاً وفعالاً في مهامهم الأكاديمية. كما وتلعب الحرية الأكاديمية دوراً حيوياً في تعزيز أداء المحاضرين، حيث تسمح لهم بالتفرغ للبحث العلمي والتطوير المستمر، مما يساهم في تحسين مستوى التعليم والتعلم داخل الجامعة. وبالتالي، فإن دعم الحرية الأكاديمية يعزز تفعيل أبعاد الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، مما ينعكس بشكل ملموس على جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة.

بشكل عام، فإن فهم علاقة هذه العوامل ببعضها البعض يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية وتعزيز أداء المحاضرين، مما يعود بالفائدة على الجامعة بأكملها وعلى الطلاب والمجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة. حيث يرتبط كل من هذه الأبعاد بشكل مباشر بمستوى الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية فهم هذه العوامل في تحسين أداء الفرد في بيئة العمل (الاقرع، 2020).

4.3.1.2. مرتكزات الأداء الوظيفي وآليات تقييمه

لقد لخص العبد اللطيف (2014) هذه المرتكزات بما يأتي:

أولاً: التماثل: والذي يتمثل في الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير الإيجابي بالمؤسسة، والافتخار بها، وأيضا القناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها. وهذا يعكس تفاعل المحاضرين مع الثقافة التنظيمية للجامعة. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الانتماء والافتخار بالمؤسسة وقيمتها، فإن المحاضرين سيكونون أكثر ارتباطاً وإيجابية في أداء مهامهم الأكاديمية.

ثانياً: الإدماج: ويكون ذلك من قبل الفرد في عمله، والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها. وهذا بدوره يعكس رضا المحاضرين النفسي بأهمية أدوارهم وأنشطتهم في الجامعة، وهذا قد يكون مرتبطاً بمدى الحرية الأكاديمية التي يتمتعون بها. فعندما يشعر

المحاضرون بأنهم مدمجون بشكل جيد في بيئة عمل تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم وتطويرها، يمكنهم أن يكونوا أكثر رضاً وتغانياً في أداء مهامهم الأكاديمية.

ثالثاً: الإخلاص: حيث يسميه البعض بالولاء، وهو ما يعبر عنه بوجود الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمؤسسة في جميع الأحوال والظروف، فضلاً عن مضاعفة الجهد من قبل الفرد لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها. وهذا يعكس رغبة المحاضرين في الاستمرار والعمل بالجامعة والمساهمة في تحقيق أهدافها. وهذا الإخلاص قد يتأثر بالثقافة التنظيمية وحرية الأكاديمية، حيث يمكن لبيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير أن تعزز من مستوى الإخلاص لدى المحاضرين وبالتالي يؤدي إلى أداء أفضل لهم وللجامعة بشكل عام.

وأما عملية تقييم الأداء فتعد من العمليات الحيوية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع مستوياتها، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى العاملين في القواعد الأساسية وخطوط الإنتاج. تُعدُّ تلك العملية أداة فعّالة للرقابة الإدارية، حيث يتم خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف المحدد، مما يحفز الإدارات للعمل بفعالية ونشاط بالغين نتيجة للمراقبة المستمرة لأداء الموظفين من قبل مدراءهم. تشجع عملية تقييم الأداء المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية ليظهروا كموظفين منتجين أمام قادتهم، ويحققوا مستويات أعلى في التقييم مما يُؤهلهم للحصول على الحوافز والمكافآت المستحقة لذلك. ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التقييم، يجب معالجتها بشكل دقيق ومنظم، وضمن إطار يشمل جميع الأطراف المعنية التي قد تستفيد من نتائجها النهائية. وإن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على تحديد الإجراءات الصادرة عن فرد داخل بيئة العمل، وبالتالي دراسة نتائجها في حالة معينة، كما ويساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة

للمؤسسة، حيث يقيس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالفرد، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداده للتطوير والتغيير للأفضل (أسعد، 2010).

لذلك يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة تسهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الأفراد، من أجل التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من طبيعة سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، وكذلك مدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم (شعبان، 2012).

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تستند إلى تحليل الإجراءات والسلوكيات التي يتبعها الفرد داخل بيئة العمل، وذلك لفهم أدائه وتقدير مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. يهدف هذا التقييم إلى تحديد قدرات الفرد على تقديم إضافة للمؤسسة وقياس مدى استعداده للتطوير والتغيير نحو الأفضل. وهي عملية ووسيلة حيوية لإصدار أحكام موضوعية حول الأفراد، إذ تسمح بتقييم قدرتهم على أداء مسؤولياتهم الوظيفية بفعالية. يسمح هذا التقييم أيضا بفحص سلوكياتهم وتصرفاتهم في مواقف العمل المختلفة، وتحديد مدى تحسن أدائهم وتطويرهم عبر الزمن. وبواسطة تقييم الأداء الوظيفي، يمكن للمؤسسة تحديد المواطن القوية والضعف في أداء الفرد، مما يساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لوضع خطط تطويرية شخصية تهدف إلى تعزيز أداء الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. ومن أهداف تقييم الأداء رفع الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين. ومعرفة معوقات العمل وتحديد اوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء والكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية (بلال، 2010؛ وناصر، 2010).

2.2 الدراسات السابقة

تم تناول بعض من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المقترحة والتعقيب عليها.

1.2.2. الدراسات العربية حول الثقافة التنظيمية

دراسة شادي وخضور (2022)، دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغير التنظيمي دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. الجزائر، والتي هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغير التنظيمي التي لها دور كبير في تحديد مواقف الفرد تجاه عملية التغير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (55) من الموظفين الإداريين في جامعة برج بوعرييج، حيث ضم هذا الاستبيان محورين رئيسيين، أحدهما للثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، والآخر للتغير التنظيمي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن لأبعاد الثقافة التنظيمية أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في إحداث التغير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% على مستوى جامعة برج بوعرييج في الجزائر.

دراسة أرياب (2022). والتي هدفت إلى استكشاف الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، وتحديد العلاقة بينهما من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعة بالخرطوم، السودان. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين بالجامعة (100 استبانة) بنسبة 28% من إجمالي مجتمع الدراسة. أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي مرتفع (3.62 من 5)، مع متوسطات مرتفعة لأبعادها الأربعة. بينما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) أيضا بتقدير لفظي مرتفع. أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بمعامل (0.43) مما يعكس علاقة طردية متوسطة. استنادا إلى النتائج، أوصت الباحثة بتعزيز الثقافة التنظيمية

بالجامعة من خلال اللوائح المنظمة للعمل، والدورات التدريبية، والأنشطة الاجتماعية، والمناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع. كما أوصت بضرورة إشراك العاملين بجميع المستويات الإدارية في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وجعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية أحد معايير صرف المكافآت والحوافز، بشرط أن تُصرف في المواعيد المحددة.

دراسة الجغوبي. (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة : دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمع ، والتي هدفت إلى تحديد مدى ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وكشف المصادر التي تعتمد عليها في تشكيل هذه الثقافة. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة، وتحديد جوانب الثقافة التنظيمية التي تدعم تحقيق التوجه نحو الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في وجود فروقات إحصائية ذات دلالة عند مستوى (0.05) أو أقل في ممارسة الثقافة التنظيمية بناءً على المتغيرات الدراسية مثل الجنس والرتبة والخبرة. استخدمت الدراسة أسلوب المسح الوصفي واستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الجودة في جامعة المجمع خلال الفترة من 1441 هـ إلى 1442 هـ. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة توافق على تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية عبر الجودة الشاملة، وتوقعات المنظمة، والمعايير التنظيمية. كما لم تُظهر النتائج وجود فروقات إحصائية ذات دلالة عند مستوى (0.05) أو أقل في الأبعاد الثلاثة المذكورة.

دراسة مخلوف، (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة الأسمرية الإسلامية، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بالجامعة الأسمرية. كما سعت إلى تقييم مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحليل الفروق في هذه المستويات بناءً

على متغيرات مثل النوع وسنوات الخبرة. شملت عينة البحث 34 عضوا من هيئة التدريس، منهم 21 ذكور و 13 إناث، وطبق عليهم مقياسان، الأول للثقافة التنظيمية من إعداد مسودي (2018) والثاني للالتزام التنظيمي من إعداد حنونة (2006). استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأفادت بأن أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب يمتلكون مستويات مرتفعة في هذين المجالين. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع وسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور وسنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة. في المقابل، لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير النوع، لكن وُجدت فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 16 إلى 20 سنة.

دراسة الحراحشة (2019)، الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، وهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، تكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقد استخدمت أداة تكونت من محورين: الأول لقياس درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون من (48) فقرة، أما المحور الآخر لقياس درجة الإبداع الإداري، وتكون من (34) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تقدير ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة مرتفعة على جميع المجالات. وجاءت درجة تقدير ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة على جميع المجالات. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء

الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: التنوع في الممارسات الإدارية، وذلك بتشجيع أسلوب الإدارة التشاركي الذي من شأنه تحفيز العمليات العقلية لدى العاملين في الأكاديمية.

دراسة البلوي (2019). درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، وهدفت الى الكشف عن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة (300)، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (التدريس) كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (البحث العلمي، وخدمة المجتمع) كانت بدرجة متوسطة، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) كانت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، كذلك هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مما يعني أنه بتوافر الثقافة التنظيمية الكفوة والداعمة للتشارك المعرفي ترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وبانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية تنخفض درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (البحث العلمي، والقيادة، والهيكل والنظم الداخلية) تبعا للجامعة لصالح جامعة الملك سعود. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات أفراد العينة في بُعد (البحث العلمي) تبعا للنوع لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (القيادة) تبعا للنوع لصالح الإناث، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بُعد (البحث العلمي) تبعا لطبيعة الكلية لصالح (العلمية).

دراسة الأحمرى (2018)، والتي هدفت إلى تحقيق عدد من الأهداف، وتحديدا: تحديد واقع الثقافة التنظيمية المسيطرة بين معلمي المعاهد الدينية في الرياض، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، وتحديد الأهمية الإحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: (المؤهل الأكاديمي، التخصص وسنوات الخبرة). وتعد النتائج الأكثر أهمية هي: (1) وجود الثقافة التنظيمية بين معلمي المعاهد الدينية في الرياض مهم للغاية. (2) مستوى الرضا الوظيفي بين هؤلاء المعلمين معتدل. (3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الإجمالية للثقافة التنظيمية المسيطرة ومستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين. (4) لا توجد فروقات إحصائية ذات دلالة بين الدرجات المتوسطة للإجابات بخصوص واقع الثقافة التنظيمية المسيطرة بين معلمي المعاهد الدينية في الرياض، فضلاً عن مستوى رضاهم الوظيفي بناءً على المتغيرات المتعلقة بالمؤهل الأكاديمي، والتخصص، وسنوات الخدمة في مجال التعليم.

دراسة العياصرة (2016)، والتي هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار، وقد اعتمدت أداة تألفت من أربع مجالات للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، والابتكار، والتماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة مجالات هي: الإعتقاد بفاعلية المشاركة، وإدراك أثر المشاركة على قوة عضو هيئة التدريس، والالتزام بالمشاركة. وقد تكونت عينة الدراسة الفعلية من 55 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف للعام

الدراسي 1435/1436 هـ العام التي أجريت فيه الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن درجة تطبيق مجالات الثقافة التنظيمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية لكلية التربية في جامعة الطائف جاءت بدرجة مرتفعة. وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ومجالات الثقافة التنظيمية في الأقسام العلمية لكلية التربية في جامعة الطائف.

دراسة حويحي (2015) وهدفت الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة، في محافظات غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي واستخدم الإستبانة لجمع البيانات بعد اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة بوزن نسبي (82%)، وكذلك وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال الثقافة التنظيمية ككل بوزن نسبي (74%) حيث بلغ في الجامعات العامة (75%) وفي الجامعات الخاصة (71%)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة.

دراسة حجازي (2015) وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين التصورات الثقافية التنظيمية وإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 227 عضواً هيئة تدريس في جامعات قطاع غزة في العام الأكاديمي 2014-2015. تضمنت أدوات الدراسة استبيانين: الأول لتحديد التصورات الثقافية التنظيمية، والثاني لتحديد عمليات إدارة المعرفة. أظهرت النتائج أن التصورات الثقافية التنظيمية السائدة كانت ثقافة القواعد والأدوار، والعلاقة بين التصورات الثقافية التنظيمية وإدارة المعرفة كانت إيجابية. أوصت الدراسة بضرورة فهم

مفهوم الثقافة التنظيمية وتنظيم جلسات تدريبية وتعزيز دور المعرفة في الجامعات، بالإضافة إلى مراعاة الحيادية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

دراسة أبو حشيش (2011) وهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي تبلغ قوامها (306). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 57.76%. وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره (59.10%)، وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية حول الثقافة التنظيمية

دراسة ديريج ديميسي ، فيليكش إيجزير (Dereje Demissie, Felekech G. Egziabherm) (2022). هدفت الدراسة لفحص الثقافات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في إثيوبيا في كل من المواقف الحالية والمفضلة. باستخدام نهج الأساليب المختلطة وتصميم البحث التوضيحي. اشتملت عينة المستجيبين من الكليات والمعاهد الأربع بجامعة هواسا الذين تم اختيارهم باستخدام أخذ عينات هادفة أعضاء أكاديميين وموظفين إداريين وطلاب. من أصل 436 استبياناً تم إصداره، 396 مشاركاً، و60 من أعضاء هيئة التدريس، و120 من أعضاء الهيئة الإدارية، و216 طالباً، وقد أكملوا الاستبيانات وأعادوا الاستبيانات بشكل صحيح. تم اختيار المستجيبين باستخدام إجراء بسيط لأخذ العينات العشوائية. بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار مجلسين طلابي وثلاثة عمداء جامعيين ومديرتين

إداريتين للمشاركة في المقابلة. من خلال المسوحات والمقابلات، تم جمع البيانات النوعية والكمية. تم تطبيق كل من الإحصاء الوصفي (النسبة المئوية والمتوسط) والإحصاءات الاستنتاجية (ANOVA) على البيانات من أجل تحليلها. على الرغم من أن موظفي وطلاب جامعة هواسا يفضلون ثقافة العشيرة، كشفت نتائج الدراسة أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف أن التسلسل الهرمي في الحاضر والعشيرة في السياقات المفضلة أقوى قليلاً وأكثر بروزاً من الأنواع الثقافية الأخرى. ومع ذلك، من بين الأبعاد الثقافية الستة، يعتمد نوع ثقافة العشيرة على السمات المهيمنة، والقيادة التنظيمية، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح، بينما في الوضع المفضل، يُنظر إلى إدارة الموظفين والإجراء التنظيمي على أنهما تشبع وثقافة السوق، على التوالي. بشكل عام، لا تؤثر ثقافة المؤسسة على أداء موظفيها فحسب، بل تؤثر أيضاً على فعالية المنظمة ككل. لذلك، يجب على مسؤولي التعليم العالي السعي لتغيير الثقافة التنظيمية الحالية لمؤسساتهم من أجل خدمة متطلبات ومصالح أصحاب المصلحة وتحسين الأداء العام لمنظماتهم.

وهدفت دراسة اكيول (Akyol, 2020) إلى وصف الثقافة التنظيمية في جامعة حكومية. في هذا السياق، تم جمع آراء المحاضرين حول الثقافة التنظيمية من خلال منهج البحث النوعي عن طريق المقابلات وتحليلها بالموضوعات والفئات. في نهاية الدراسة، تم تحديد العناصر الثقافية الأكثر استخداماً وهي القيم المشتركة، والتواصل، والديمقراطية، والهيكل الهرمي، والمعتقدات. تم تحديد فشل إنشاء التقاليد بسبب الإدارات المتغيرة باستمرار كعامل يؤثر سلباً على تطوير الثقافة التنظيمية. تنظيم الأنشطة الموحدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية، وإنشاء طقوس ورموز، وإنشاء شبكة اتصال للتعاون العلمي، والتكيف مع المشاركين الجدد من بين اقتراحات المشاركين.

وتناولت دراسة نونا غرينبرغ (Greenberg, 2018) ثقافة التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة في جامعة بن غوريون، وأثرها على الأداء الأكاديمي والإداري. وقد تم التركيز على دراسة العوامل التي تؤثر على ثقافة التعاون، مثل الإتصال والتواصل والثقة والتفاهم والتعاون المشترك. وأظهرت الدراسة أن ثقافة التعاون تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة، وأن العوامل المؤثرة على ثقافة التعاون يجب مراعاتها وتحسينها لتعزيز التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الإتصال والتواصل بين الأطراف المختلفة في الجامعة وتحسين ثقافة التعاون لتحقيق أفضل النتائج الأكاديمية والإدارية.

تناولت دراسة أبو رميلة (Abu Rmeileh, 2018) الثقافة التنظيمية للموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، والعوامل التي تؤثر عليها، من خلال دراسة عينة من الموظفين العرب في جامعتين إسرائيليتين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. وأظهرت الدراسة أن العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية للموظفين العرب تشمل الإدارة والتوجيه والتواصل والتفاعل الاجتماعي. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين هذه العوامل لتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وتحسين الأداء المؤسسي والإداري في الجامعات. وتعتبر هذه الدراسة مساهمة هامة في فهم ثقافة التنظيمية لدى الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية وتحسينها.

دراسة حارون (Haroun, 2017) وهدفت إلى مقارنة بين الثقافة التنظيمية في جامعتي تل أبيب وحيفا، وتحليل العوامل التي تؤثر عليها. وأظهرت الدراسة وجود اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الجامعتين، حيث تميزت جامعة تل أبيب بثقافة تنظيمية أكثر تحدياً وابتكاراً، بينما تميزت جامعة حيفا بثقافة تنظيمية أكثر تقليدية ومحافظة. وتم ربط هذه الاختلافات بالعوامل المؤثرة عليها، مثل القيادة والتوجيه والتنظيم الإداري والتواصل والتفاعل الاجتماعي. ومن النتائج الأخرى التي توصلت

إليها الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الجامعات وعلى سلوك الأفراد، وأنه يجب تحسين القيادة والتوجيه وتعزيز التواصل والتفاعل الإجتماعي لتحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات.

وتناولت دراسة ماريانا كيش (2015) الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية وتحليل العوامل التي تؤثر عليها، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج، حيث تم التركيز على دور القيادة والتوجيه في بناء الثقافة التنظيمية، وأيضا دور التفاعل الإجتماعي والتواصل في تعزيزها. وتم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، وتؤثر بشكل كبير على أداء الجامعات. ومن النتائج الأخرى التي تم التوصل إليها أن العوامل الثقافية والتنظيمية تختلف بين الجامعات الإسرائيلية وتعكس تاريخها وخلفيتها الثقافية. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين القيادة والتوجيه في الجامعات وتعزيز التواصل والتفاعل الإجتماعي لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الجامعات.

دراسة ناديك (Nadeak, 2013) وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأثرها على أداء المحاضرين. مجتمع الدراسة هم محاضرون من جامعة المحمدية في جميع أنحاء جاوة الشرقية وهم 1881 شخصا، وكانت العينة من 200 شخص عشوائيا. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات. تطبق تقنيات تحليل البيانات SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية) باستخدام برنامج AMOS. وأظهرت النتائج أن: (1) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للمحاضرين. (2) الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين (3) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين (4) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين من خلال الرضا الوظيفي.

دراسة ابولوم (Ubulom, 2012) بعنوان: حيث كان الهدف منها هو التحقيق في الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي لطلاب تعليم إدارة الأعمال الجامعيين في ولاية ريفرز، نيجيريا مع التركيز على ثقافة الرعاية، اللامبالاة، الصارمة، التكاملية. اعتمدت هذه الدراسة تصميم

البحث التعاوني، لأن الدراسة حاولت إنشاء علاقة بين الثقافة التنظيمية المتصورة والأداء الأكاديمي للطلاب. تم إجراء الدراسة في جامعة ريفرز الحكومية للعلوم والتكنولوجيا وجامعة ريفرز ستيت للتعليم. شارك ثمانية وستون (862) طالبًا جامعيًا في مجال إدارة الأعمال، وهو ما يمثل 30 ٪ من المستهدفين في هذه الدراسة كمستجيبين. أربعة مقاييس تصنيف بالإضافة إلى درجات النتائج التراكمية للطلاب كانت مخصصة لجمع البيانات لهذه الدراسة. تم استخدام متوسط درجات الإنحراف المعياري للإجابة على أربعة (4) أسئلة بحثية بينما تم استخدام معامل ارتباط مؤمن المنتج (r) الخاص ب Pearson لاختبار الفرضيات الأربعة (4). كشفت نتائج الدراسة عن مستوى عالٍ من ثقافة الرعاية والتكامل الموجودة في الجامعتين مع مستوى عالٍ من الأداء الأكاديمي، وأن هناك علاقة مهمة بين ثقافة الرعاية والتكامل كجوانب من ثقافة الجامعات والأداء الأكاديمي لطلابها. كما تم الكشف عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة اللامبالاة والصرامة كجوانب من الجامعات والأداء الأكاديمي للطلاب. تمت التوصية بضرورة أن تضمن سلطات الجامعات أن المجتمعات الموالية وكذلك رعاية الآخرين، تتكامل وتعمل معا بهدف تحقيق أهداف الجامعات.

وفي تقرير عن الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية (<https://www.israel21c.org/>)، حيث أشار التقرير إلى أن الثقافة التنظيمية تختلف في الجامعات الإسرائيلية عن الجامعات في الخط الأخضر، حيث أن الجامعات الإسرائيلية تعمل في بيئة سياسية واجتماعية مختلفة. وتتميز الجامعات الإسرائيلية بأنها تعتمد على الأبحاث والتطوير والابتكار، وهي تحرص على تقديم تعليم عالي الجودة يتوافق مع المعايير الدولية. وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، فإن الجامعات الإسرائيلية تتميز بأنها تعتمد على العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء، وتشجع على الإبداع والتميز في الأداء. وتحرص الجامعات الإسرائيلية على توفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب والأعضاء، وتوفير الدعم اللازم للأبحاث والتطوير والابتكار. ومن الجدير بالذكر أن الجامعات الإسرائيلية تحرص على توظيف أعضاء هيئة

التدريس ذوي الخبرة والكفاءة العالية، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق التميز في الأداء الأكاديمي. وتتميز الجامعات الإسرائيلية بأنها تحرص على توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة للأعضاء، وتشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني. وبشكل عام، فإن الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية تحث على التميز والإبداع وتوفير بيئة محفزة للأعضاء والطلاب، وتشجع على العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف الأكاديمية والعلمية.

تختلف الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية من جامعة لأخرى، ومن قسم لآخر، ولكن بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية تتميز بالتحديث والتطور المستمر فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأساليب الحديثة للتعليم والبحث العلمي. وتتسم الجامعات الإسرائيلية بالتميز في التعليم والبحث العلمي وتشجيع الإبتكار والإبداع، وكذلك التفكير النقدي والتحليلي. ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على النمو الأكاديمي والإجتماعي والثقافي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وتعتبر جامعة تل أبيب، وجامعة حيفا، وجامعة بن غوريون في النقب من أهم الجامعات الإسرائيلية التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية ومتطورة. (<https://www.israel21c.org/>)

3.2.2. الدراسات العربية حول الحرية الأكاديمية والأداء

دراسة عبد الرحمن (2021). وهدفت إلى تحليل آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات الإسرائيلية حول الحرية الأكاديمية ومدى توافرها لهم. تم جمع البيانات من خلال استبيانات أجريت على عينة عشوائية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات الإسرائيلية، وتم تحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي. أظهرت النتائج أن الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية تعتبر محدودة بشكل عام، حيث يعاني العديد منهم من قيود على حرية التعبير والبحث والتدريس، وتعرضوا للتمييز والتهميش بسبب خلفيتهم

العرقية والثقافية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العرب يرون أن الجامعات الإسرائيلية لا تقدم الدعم الكافي لتعزيز الحرية الأكاديمية لهم. وأشارت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الحرية الأكاديمية وتحسين الظروف المناخية في الجامعات الإسرائيلية، وذلك من خلال تعزيز التنوع والتمثيل العربي في الهيئة التدريسية والإدارية، وتحسين الشفافية والمساءلة في عمليات التعيينات والترقيات، وتوفير الموارد المالية والبنية التحتية اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية.

دراسة السلامي (2021). وهدفت إلى قياس الحرية الأكاديمية بمجالاتها (المشاركة باتخاذ القرار، البحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع) وأثرها على الإلتناء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل/ كلية الفنون الجميلة بجمهورية العراق، كانت أداة الدراسة عبارة عن قائمة استقصاء مكونة من (32) سؤالاً، تم توزيع (100) استمارة والمجمعة (98)، توصلت النتائج إلى أن مستوى كل من الحرية الأكاديمية والالتناء التنظيمي كان بدرجة (متوسط)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية والالتناء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة؛ ضرورة الاهتمام بالحرية الأكاديمية من قبل رئاسة الجامعة وتقديم الدعم المالي لأعضاء الهيئة التدريسية لإجراء بحوثهم العلمية.

دراسة علي، وجبر (2020) وتناولت هذه الدراسة الحرية الأكاديمية للموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وذلك من خلال دراسة استطلاعية للآراء والمواقف لدى الموظفين العرب في هذه الجامعات. تم جمع البيانات من خلال استبيانات أجريت على عينة عشوائية من الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل الاستنتاجي. وجدت الدراسة أن الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية يواجهون بعض التحديات والقيود فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع القضايا السياسية والاجتماعية

المتعلقة بالشأن الفلسطيني، وكذلك فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات والتمويل. وأشارت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الحرية الأكاديمية للموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وذلك من خلال تحسين الظروف المناخية في الجامعات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية، وكذلك من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في عمليات التعيينات والترقيات.

دراسة الجعبري والطباع (2019). وتناولت الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وذلك من خلال دراسة تحليلية للوضع الحالي والتحديات التي يواجهها العاملون العرب في هذه الجامعات. تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع عينة من العاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل الاستنتاجي. ووجدت الدراسة أن العاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية يواجهون بعض التحديات والقيود فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع القضايا السياسية والاجتماعية المتعلقة بالشأن الفلسطيني، وكذلك فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات والتمويل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وذلك من خلال تحسين الظروف المناخية في الجامعات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية، وكذلك من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في عمليات التعيينات والترقيات، وتعزيز التنوع والتمثيل العربي في الهيئة التدريسية والإدارية.

دراسة طنوبز (2019) والتي هدفت الى التعرف على درجة الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، كذلك التعرف إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال أداتي دراسة وهما الإستبانة والمقابلة وتم تطوير إستبانة تتكون من (29) فقرة موزعة على مجال الحرية الأكاديمية بمحاوره (حرية التعبير عن الرأي، وحرية التدريس، البحث العلمي، والمشاركة في

صنع القرار) ومجال الإنتاجية العلمية تم توزيعها على عينة شملت (240) من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بالإضافة إلى إجراء مقابلة استهدفت عدد من الأعضاء والبالغ عددهم (6) تم اختيارهم عشوائياً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية، كذلك وجود درجة استجابة كبيرة على سؤالها الذي يتعلق بممارسة الحرية الأكاديمية ومتوسطة بما يتعلق بالإنتاجية العلمية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو ممارسة الحرية الأكاديمية تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية، و سنوات الخبرة، ونوع الكلية، في الجانب الآخر، لا يوجد فروق دالة إحصائياً نحو الإنتاجية العلمية تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة، ونوع الكلية في المقابل كان هناك فروق دالة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. كذلك أشارت نتائج المقابلة إلى وجود أهمية للحرية الأكاديمية، وعدم وجود مساحة كافية لها ضمن أهداف الجامعة، كذلك عدم رضا من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات التي طبقت عليها الدراسة لدرجة الحرية الممنوحة لهم، وبينت النتائج أيضاً وجود معيقات تحد من الحرية الأكاديمية ومن الإنتاجية العلمية في تلك الجامعات.

وفي دراسة تيطراوي (2018). وهدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية لعينة مكونة من (48) أستاذ وأستاذة بقسم علم النفس جامعة المسيلة، وقد تمت صياغة تساؤلات البحث بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (حرية التعبير عن الرأي، حرية البحث العلمي، حرية التدريس)، بالإضافة إلى تساؤلات فروقا للحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس والرتبة العلمية. وللتحقق من ذلك تم تطبيق استبيان الحرية الأكاديمية، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث، تم تطبيقها على كل العينة من خلال المسح الشامل، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام أساليب معالجة البيانات، وأسفرت النتائج على ما يلي: (1) أن الدرجة الكلية لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية

بقسم علم النفس جامعة المسيلة جاءت بدرجة تقدير متوسطة. (2) جاءت تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حرية التعبير عن الرأي بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير متوسطة. (3) جاءت تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حرية البحث العلمي بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير قليلة. (4) جاءت تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حرية التدريس بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير متوسطة. (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية بقسم علم النفس جامعة المسيلة تعزى لمتغير الجنس. (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية بقسم علم النفس جامعة المسيلة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

دراسة حكيم (2018). وهدفت إلى دراسة واقع الحرية الأكاديمية والأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وعلاقتها، مع تقديم رؤية لتحسين الأداء المهني. استخدم البحث المنهج الوصفي واستبانة طبقت على عينة من 1172 عضو هيئة تدريس من جامعات مختلفة. أظهرت النتائج أن درجات الموافقة على واقع الحرية الأكاديمية والأداء المهني كانت متوسطة. كما وجد البحث علاقة إيجابية بين ممارسة الحرية الأكاديمية ومستوى الأداء المهني، مع فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات والدرجات العلمية، لكن لم تكن هناك فروق بين التخصصات والخبرة. بناءً على النتائج، قدم الباحث رؤية مقترحة لتحسين الأداء المهني تتضمن ثماني مرتكزات رئيسة ونموذج سوات (SWOT)، ونموذج ستينر للتخطيط الاستراتيجي، مع أربعة عشر هدفاً استراتيجياً وتوصيات بتبني الرؤية من قبل القيادات الجامعية.

وفي دراسة زروالي (2018). وهدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الحرية الأكاديمية بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلى مجالاتها الفرعية، وهي حرية التدريس، حرية اتخاذ القرار، حرية البحث العلمي، وحرية التعبير. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 72

عضو هيئة تدريس، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة تم إعدادها من طرف الباحثين، وقد أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية يمارسون الحرية الأكاديمية بدرجة متوسطة، وأن حرية التدريس جاءت في المرتبة الأولى، تليها حرية البحث العلمي، ثم حرية التعبير، وفي المرتبة الأخيرة حرية اتخاذ القرار. وقد أوصت هذه الدراسة بتطوير لوائح وأنظمة التعليم العالي لإلزام الجامعات بتوفير أكبر قدر ممكن من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية في جميع مجالاتها، وبشكل خاص في مجال حرية اتخاذ القرار، والعمل على إنشاء الجمعيات والاتحادات من أجل رفع الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية، والعمل على حمايتها والدفاع عنها.

وفي دراسة الهيلة (Al Hila, et al., 2017) حيث هدفت إلى إظهار أثر الحرية الأكاديمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية في محافظات غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، جامعة غزة، جامعة الأقصى)، وباستخدام الاستبيان وطبق على عينة عشوائية طبقية من الموظفين. كما تم الحصول على (250) استبانة بنسبة استرداد (84.75%). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية بكافة أبعادها (التدريس، التعبير عن الرأي، البحث العلمي، اتخاذ القرار، خدمة المجتمع) وتعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الإدارية والإجرائية، والمجتمعية، والأخلاقية، والعلمية). الصحة الأخلاقية والبيئية والوطنية والانتماء والمعرفية والتربوية) من منظور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الحريات الأكاديمية (حرية التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وكان تأثير (حرية التعبير، وحرية اتخاذ

القرار) ضعيفاً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكلا المتغيرين (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) وأن هناك فروقاً حسب متغير الجامعة لصالح جامعة الأزهر.

4.2.2. الدراسات الأجنبية حول الحرية الأكاديمية والأداء

دراسة اودريتش وآخرون (Audretsch et al, 2023) حيث دعا إلى الحرية الأكاديمية في ظل تزايد تأثير الصناعة على البحث في الجامعات. بعد نصف قرن، تشهد الأدبيات على نقص الأعمال حول دور الحرية الأكاديمية في الابتكار. لسد هذه الفجوة، نستخدم تقنيات المتغيرات الأداة لتحديد تأثير الحرية الأكاديمية على كمية (تطبيقات براءات الاختراع) وجودة (استشهادات براءات الاختراع) إخراج الابتكار. تشير الأدلة التجريبية إلى أن تحسين الحرية الأكاديمية بانحراف معياري واحد يزيد من تطبيقات براءات الاختراع واستشهادات البراءات المستقبلية بنسبة 41% و 29% على التوالي. تظل النتائج سارية في عينة ممثلة من 157 دولة على مدار الفترة من عام 1900 إلى عام 2015. هذه المذكرة البحثية هي أيضاً نداء مُربك لصانعي السياسات: لقد تراجعت الحرية الأكاديمية العالمية خلال العقد الماضي لأول مرة في القرن الماضي. تُشير التقديرات إلى أن انخفاض الحرية الأكاديمية أدى إلى خسارة عالمية يمكن قياسها بانخفاض ملموس في تقديم براءات الاختراع بنسبة لا تقل عن 4.0% واستشهادات براءات الاختراع بنسبة لا تقل عن 5.9%.

أما دراسة أبيجي وكاودو (Appiagyei-Atua, Kwadwo , 2019) والتي أقرت الحاجة إلى الاعتراف بحق الطلاب في الحرية الأكاديمية كمكون ضروري وحيوي في مصفوفة الحرية الأكاديمية بالإضافة إلى تلك الخاصة بالجامعة والأكاديميين من خلال الكشف عن مختلف فئات الحقوق التي يحق للطلاب التمتع بها داخل وخارج الحرم الجامعي. وتوصلت إلى أن الحرية الأكاديمية للفاعلين الثلاثة (الجامعة والأكاديميين والطلاب) غير قابلة للتجزئة ومترابطة ومتشابكة. وأن قمع حق الطلاب

في الحرية الأكاديمية ينتج عنه حرمانهم من الحق في الإنخراط بشكل ديمقراطي في الحرم الجامعي مما قد يمتد إلى مشاركتهم في السياسة الواقعية في العالم الحقيقي.

ودراسة شارترا (Chhatra Bahadur Karki, 2015) والتي هدفت إلى التحقيق في تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأعضاء القيادة الأكاديمية حول الحرية الأكاديمية. علاوة على ذلك، تم فحص دور كلية التربية فيما يتعلق بحماية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الدراسة. باستخدام الدراسة استراتيجية بحثية تركز على دراسة حالة نوعية لفحص وجمع معلومات شاملة ومفصلة عن الحرية الأكاديمية. وتم إجراء المقابلات شبه المنظمة للحصول على آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادة الأكاديمية فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل الوثائق الرسمية ذات الصلة بالدراسة. أشارت النتائج إلى أن معنى الحرية الأكاديمية يُنظر إليه على أنه شيء ضروري لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب لإجراء الأنشطة الأكاديمية. ومع ذلك، فإن حقوق أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إجراء الأنشطة الأكاديمية والمشاركة في إدارة الجامعة محدودة إلى حد ما بقواعد وأنظمة الجامعة فضلاً عن نقص الموارد المالية. تكشف النتائج أيضاً أن كلاً من أعضاء هيئة التدريس والطلاب يتمتعون بالحق في تكوين الجمعيات والانضمام إليها على أساسها الإهتمامات. عدم الإستقرار السياسي هو التهديد الرئيسي للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة تريبهوفان بقدر ما تتدخل الأحزاب السياسية بشكل مباشر في إدارة وتشغيل الجامعة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود نقص في سياسة التعليم العالي فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية بسبب إهمال كل من الحكومة والجامعة. كما لا توجد سياسة داخلية خاصة لحماية الحرية الأكاديمية في كلية التربية. علاوة على ذلك، تكشف الدراسة أن كلية التربية لم تولي اهتماماً كبيراً لحماية الحرية الأكاديمية لأعضائها.

أما تايو (Taiwo, 2012) فهدفت إلى دراسة معاني ومحتوى وتحديات الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق استخدام الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة التي أجريت في نيجيريا للإستفادة منها عند التطبيق في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحرية الأكاديمية لم يخصص لها بند في قوانين التعليم العالي النيجيرين ولكن تم استخلاصها من القوانين الأخرى التي طالبت بأن يكون سيطرة محدودة للجامعات الحكومية، ودعت إلى ضرورة المشاركة في المبادرات الخاصة والتقييم الدوري لأداء مؤسسات التعليم العالي وبرامجها بهدف تطبيق الحرية الأكاديمية بشكل فعال ولضمان ملاءمتها للبيئة الأفريقية.

دراسة ماكفرلاند (Macfarlane, 2012) وهدفت إلى الكشف عن الأبعاد السلبية والايجابية لإعادة صياغة الحرية الأكاديمية للطالب. واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة عن الموضوع في برلين والأمم المتحدة وماليزيا وهونج كونج. أظهرت نتائج الدراسة أن إعادة صياغة الحرية الأكاديمية للطالب توفر نهجاً بديلاً عن منهج التفسير السلبي للمسؤوليات الملقاة على أساتذة الجامعات، وبينت أن الحرية الأكاديمية للطالب تتمثل في حرية التعبير وحرية التعليم والتعليم العالي وحرية دراسة المادة التي يختارها، كما بينت الدراسة أن هناك العديد من العوامل مثل شعور الطلاب بالعزلة في الحرم الجامعي وغيرها تلزم الجامعة إلى تطوير سياساتها فيما يخدم مصلحة الطالب الأكاديمية، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تضمين الحرية الأكاديمية للطالب ضمن المناهج الدراسية من خلال العمل على تطويره؛ ليصبح مفكراً وناقداً مستقلاً.

دراسة أوربت وأبراهام (Orubitm Paulley & Abrham, 2012) والتي هدفت إلى عرض الأحداث التاريخية فيما يتصل باستقلال الجامعات والحرية الأكاديمية في نيجيريا منذ 1990. واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة عن الموضوع في نيجيريا، وأظهرت

نتائج الدراسة أن الحرية الأكاديمية منذ عام 1950 وحتى عام 1970 كانت معدومة؛ حيث كان على الطلاب والمعلمين الالتزام بالقوانين والسياسات التي تسنّها الجامعة، إلا أن قامت العديد من المظاهرات ضد هذه القوانين وقدم مجموعه من المعلمين استقالاتهم، وفي عام 1979 وحتى عام 1999 تعرّضت الجامعات للعديد من الأزمات منها الافتقار إلى البنية الأساسية وانتهاك للإجراءات القانونية وقمع للحرية الأكاديمية، إلى أن تم الاعتراف بالحرية الأكاديمية بشكل رسمي ضمن قوانين الجامعات. وأوصت الدراسة بأهمية تحقيق الحرية الأكاديمية والحكم الذاتي من خلال تنمية الأفكار والسعي نحو تحقيق الأهداف والغايات التي من شأنها تحقيق التقدم للشعب وللوطن.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الإطار النظري والأدبيات والدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية والمتمثل بالثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وعلاقتها بالأداء والتميز لدى العاملين في الجامعات، يتضح لنا مدى أهمية هذا الموضوع بعناوينه الثلاث، حيث أنّ الثقافة التنظيمية هي مبادئ المؤسسة التي يقوم عملها عليها، والحرية الأكاديمية تتعلق بمدى تمتع عضو هيئة التدريس بحريته في التعبير عن رأيه العلمي والشخصي وكذلك اختيار ما يناسبه ويناسب طلابه من أساليب وطرائق تدريس وغيرها. قامت الباحثة باستعراض العديد من الدراسات العربية (19) والأجنبية (16) حول مواضيع الدراسة (الثقافة التنظيمية: 8 دراسات عربية، 10 دراسات أجنبية)، (الحرية الأكاديمية: 9 دراسات عربية و6 دراسات أجنبية).

إنّ الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات التي أجريت في مواضيع عنوان هذه الدراسة، أنها وفي معظمها لم تتطرق إلى ثلاثة مواضيع في عنوان واحد وهي: الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وعلاقتها بالتميز في الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات في داخل الخط

الأخضر في إسرائيل. حيث أن معظم الدراسات السابقة التي أجريت تناولت إما موضوعا منفردا كأن يكون مثلا واقع الثقافة التنظيمية، أو واقع الحرية الأكاديمية، أو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإبداع، وهذا ما يعطي الدراسة الحالية نوعا من القوة، واستخدام أداة تجمع هذه المتغيرات جميعها.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة، وطريقة اختيار العينة المستهدفة، وطبيعة العينات المستهدفة، وأدوات التحليل. حيث أن جميع الدراسات السابقة قد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي لدراسة المتغيرات المختلفة فيها، كذلك تشابهت معها في أدوات الدراسة حيث في معظمها تم استخدام الإستبانة والمقابلة وتحديدا طنوز (2019)، دراسة ناديك (Nadeak, 2013)، دراسة ديريج ديميسي وفيليكش إيجزير (2022) والتي تشابهت معها في استخدام الإستبانة والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة. واختلفت مع دراسة الجعبري (2019) وكذلك (Chhatra, 2015) في استخدامهما أداة المقابلة فقط لجمع بيانات الدراسة.

إضافة إلى تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للكثير من المتغيرات مثل الجنس والتخصص وسنوات الخبرة. وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها وإلى حد علم الباحثة ستكون الأولى من نوعها في تناولها موضوع الحرية الأكاديمية والثقافة التنظيمية في الجامعات الإسرائيلية من منظور عربي. إضافة إلى أن الدراسة الحالية تتشابه أيضا مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المتبعة في عملية تحليل البيانات والحصول على النتائج.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

في هذا الفصل من هذه الأطروحة، سنركز على منهجية الدراسة وطريقة إجراءاتها. تم تقديم نبذة عن التصميم البحثي المستخدم في الدراسة والطرق التي تم استخدامها لجمع البيانات، بما في ذلك الاستبانات أو المقابلات. تم توضيح مجتمع وعينة الدراسة ومعايير الاختيار، بالإضافة إلى تفاصيل حول كيفية تحليل البيانات المجمعة والأساليب المستخدمة في ذلك. كما ستتطرق إلى الآليات التي تم اتباعها لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في تفسير النتائج واستنتاجات الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار العام لعملية البحث وتفاصيل الخطوات التي تم اتخاذها لتنفيذ الدراسة وضمان فعالية وموثوقية النتائج المستنتجة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي الكمي و الكيفي كمنهج للدراسة المقترحة وذلك لأنه الأنسب لمثل هذه دراسة. ويعرف بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، 2000). وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها بهدف اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين المتغيرات المختلفة (عبد الله، 2011). والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العرب/ الفلسطينيين في الجامعات داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (354) محاضر، وذلك حسب إحصائيات قامت بجمعها الباحثة للعام الأكاديمي 2023/2022. والجدول التالي (جدول 1.3) يبين مجتمع الدراسة.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة (المحاضرين العرب) على الكليات والجامعات في إسرائيل*

عدد المحاضرين	الجامعات في إسرائيل	عدد المحاضرين	الكليات في إسرائيل
7	جامعة التخنون	27	كلية سابير الأكاديمية
10	الجامعة العبرية في القدس	1	كلية سامي شمعون للهندسة، بئر السبع وأشدود
2	جامعة بار ايلان	26	كلية أحفا الأكاديمية، Akhva
23	جامعة حيفا	90	أكاديمية القاسمي، باقة الغربية
25	جامعة بن غوريون	119	كلية كي للتربية، بئر السبع
10	الجامعة المفتوحة		
14	جامعة تل ابيب		

* اعداد وتجميع الباحثة

3.3 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عينة طبقية عشوائية تكونت من (103) من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات داخل الخط الأخضر، أي بنسبة (29.1%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارها وإدراجها في الدراسة بعد حصول الباحثة على أعداد وقوائم بأسماء وعناوين وطرق الإتصال بالمحاضرين العرب الفلسطينيين في الجامعات داخل الخط الأخضر، وقد تم إرسال الاستبانة إلى من تم التواصل معه (كان هناك صعوبة في التواصل مع الجميع) بمعنى أن العينة تم اختيارها بطريقة العينة المتاحة. والجدول (2.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

1.3.3. عينة البحث الكمي (الاستبانة)

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة، وتظهر البيانات أن التوزيع الجنسي أن نسبة المشاركين من الذكور تفوق قليلاً نسبة المشاركين من الجنس النسائي، حيث يمثل الذكور حوالي 60.2% من العينة مقابل 39.8% للإناث. ثانيًا، يتضح أن هناك تفاوتًا في توزيع المشاركين بين التخصصات، حيث يفوق عدد المشاركين من تخصص العلوم الطبيعية تخصص العلوم الإنسانية بنسبة 73.8% مقابل 26.2% على التوالي. ثالثًا، يظهر التوزيع المختلف للرتب العلمية في الكلية والجامعة، مع تفوق المحاضرين بنسبة أكبر في الكلية والمحاضرين الداخليين في الجامعة. وأخيرًا، يوضح الجدول أن نسبة كبيرة من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، بنسبة 72.8% من العينة.

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	60.2
	أنثى	41	39.8
التخصص	علوم إنسانية	27	26.2
	علوم طبيعية	76	73.8
الرتبة العلمية (كلية)	محاضر	51	49.5
	أستاذ مساعد	32	31.1
	أستاذ مشارك	17	16.5
	أستاذ	3	2.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	--	--
	من 5-10 سنوات	75	72.8
	أكثر من 10 سنوات	28	27.2

والجدول 3.3 يبين توزيع أفراد العينة على الكليات والجامعات في إسرائيل

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة على الكليات والجامعات في إسرائيل

النسبة	العدد	الجامعة / الكلية
6.8	7	التخنيون
10.7	11	العبرية
11.7	12	حيفا
11.7	12	بن جريون
7.8	8	المفتوحة
2.9	3	تل ابيب
11.7	12	القاسمي
12.6	13	كي
9.7	10	سبير
5.8	6	احفا
5.8	6	باقة
2.9	3	اونو
100.0	103	المجموع

2.3.3. عينة المقابلة (البحث الكيفي)

اشتملت عينة القسم الكيفي من الدراسة 10 محاضرين ومحاضرات تم اختيارهم بالطريقة

العشوائية من ضمن قائمة الأسماء التي حصلت عليها الباحثة وتمكنت من الوصول إليهم، والجدول

(4.3) التالي يبين خصائص هذه العينة.

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

العدد	المتغير
	الجنس
7	نكر
3	أنثى
	المؤهل العلمي

6	أستاذ مساعد
2	أستاذ مشارك
2	أستاذ
	سنوات الخبرة
3	أقل من 10 سنوات
7	أكثر من 10 سنوات

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3.1 أداة الدراسة الكمية (الإستبانة)

بالإعتماد على الدراسات السابقة في مواضيع الدراسة الحالية، وبالإطلاع على الدراسات حول الثقافة التنظيمية: (مسودة، 2018، جلوي، 2013، ابراهيم، 2022، مشاركة، 2015، حويحي، 2015، سويسي، 2013، عداوي، 2019)، وكذلك الدراسات حول الحرية الأكاديمية: طنيز، 2019، حكيم عبد الملك، 2018، الإبراهيم، 2017، المطيري، 1438هـ، الخرابشة، 2016، خطيبة والسعود، 2011، عناب، 2014، الزبون والبرجس، 2015، وبعد الإطلاع عليها قامت الباحثة بتصميم الإستبانة بصورتها الأولية (ملحق رقم 1).

1.1.4.3 متغيرات الدراسة الكمية (الإستبانة)

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: دراسته علاقه الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية مع التميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر، وتم قياسها من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. المتغير التابع الأول: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

المتغير التابع الثاني: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء والتميز لدى المحاضرين العرب العاملين في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

المتغيرات الوسيطة:

- 1 متغير الجنس. (نكر، أنثى)
- 2 متغير الرتبة الأكاديمية: ومستوياته: 1. محاضر 2. أستاذ مساعد 3. أستاذ مشارك 4. أستاذ
- 3 سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: 1. أقل من 5 سنوات، 2. من 5-10 سنوات، 3. أكثر من 10 سنوات) .
- 4 متغير التخصص: وله مستويان: 1. علوم إنسانية، 2. علوم طبيعية (علمية)
- 5 متغير الجامعة: اسم الجامعة او الكلية في داخل الخط الأخضر التي يعمل فيها المحاضر العربي.

2.1.4.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقتين، الصدق الظاهري (صدق المحتوى والمحكمين)، وكذلك صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومجالات ومحاوِر الاستبانة.

أولاً: صدق المحتوى (المحكمين)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على المشرف، لإبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات تكون مناسبة، ثم تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين (ملحق رقم 2) ومن لهم خبرة في هذا المجال وتم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم، وبمتابعة مع الدكتور المشرف والأخذ بملاحظاته واقتراحاته إلى أن وصلت إلى صورتها النهائية (ملحق رقم 3) للإجابة عن أسئلة وأهداف الدراسة. وتكونت من الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكر، أنثى)، الرتبة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، اسم الجامعة، ونوع الكلية (الاختصاص (علمية، إنسانية)).

الجزء الثاني: وقد تكون من محاور الدراسة الرئيسة وقد اشتملت على 122 فقرة موزعة على عدة مجالات لكل محور، وهي كالتالي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية، واشتمل على 46 فقرة توزعت على المجالات التالية:

القيم التنظيمية واشتمل على تسع فقرات، والمعتقدات التنظيمية واشتمل على تسع فقرات، والأعراف التنظيمية واشتمل على تسع فقرات، والتوقعات التنظيمية واشتمل على سبع فقرات، والبيئة التنظيمية واشتمل على خمس فقرات، والاتصال التنظيمي واشتمل على سبع فقرات.

المحور الثاني: الحرية الأكاديمية، وتكون من 58 فقرة توزعت على المجالات التالية:

حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة واشتمل على (16) فقرة، وحرية البحث العلمي في الجامعة واشتمل على (13) فقرة، وحرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات واشتمل على (11) فقرة، وحرية الكتابة والتأليف والنشر واشتمل على (10) فقرات، وحرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي واشتمل على ثماني فقرات.

المحور الثالث: التميز في الأداء، وتكون من (17) فقرة.

تدرجت الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Fifth likert scale)، حيث تم إسناد الدرجة (5) للموافقة بدرجة كبيرة جداً (4) للموافقة، بدرجة كبيرة، و (3) للموافقة بدرجة متوسطة، والدرجتان (2) بدرجة قليلة، والدرجة الواحدة (1) قليلة جداً. والزيادة في الدرجة تعني زيادة موافقة المشاركين على البنود المطروحة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الإستبانة ومجالاتها ومحاورها مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الإستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية (5.3، 6.3، و7.3) تبين ذلك:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول 5.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب

المجال الأول	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	5 ف	6 ف	7 ف	8 ف	9 ف	الكلية للمحور
قيمة ارتباط R	0.888	0.868	0.852	0.736	0.837	0.731	0.483	0.630	0.835	0.809**
الدلالة الإحصائية**	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
المجال الثاني	10 ف	11 ف	12 ف	13 ف	14 ف	15 ف	16 ف	17 ف	18 ف	
قيمة ارتباط R	0.421	0.713	0.842	0.777	0.714	0.753	0.721	0.821	0.833	0.550**
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
المجال الثالث	19 ف	20 ف	21 ف	22 ف	23 ف	24 ف	25 ف	26 ف	27 ف	
قيمة ارتباط R	0.777	0.758	0.725	0.704	0.665	0.723	0.741	0.706	0.756	0.412**
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
المجال الرابع	28 ف	29 ف	30 ف	31 ف	32 ف	33 ف	34 ف			
قيمة ارتباط R	0.891	0.674	0.823	0.876	0.859	0.875	0.877			0.506**
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
المجال الخامس	35 ف	36 ف	37 ف	38 ف	39 ف					
قيمة ارتباط R	0.836	0.840	0.740	0.869	0.729					0.462**
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
المجال السادس	40 ف	41 ف	42 ف	43 ف	44 ف	45 ف	46 ف			
قيمة ارتباط R	0.777	0.818	0.705	0.803	0.727	0.771	0.568			0.777**
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدقة 0.01 (ذو الاتجاهين).

المحور الثاني: الحرية الأكاديمية

جدول 6.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب

المجال الأول	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية*	المجال الثاني	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية	المجال الثالث	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية	المجال الرابع	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية	المجال الخامس	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية
ف1	0.514	0.00	ف17	0.575	0.00	ف30	0.840	0.00	ف41	0.447	0.00	ف51	0.528	0.00
ف2	0.744	0.00	ف18	0.628	0.00	ف31	0.805	0.00	ف42	0.746	0.00	ف52	0.630	0.00
ف3	0.577	0.00	ف19	0.496	0.00	ف32	0.837	0.00	ف43	0.753	0.00	ف53	0.861	0.00
ف4	0.676	0.00	ف20	0.625	0.00	ف33	0.724	0.00	ف44	0.767	0.00	ف54	0.728	0.00
ف5	0.546	0.00	ف21	0.851	0.00	ف34	0.735	0.00	ف45	0.719	0.00	ف55	0.730	0.00
ف6	0.605	0.00	ف22	0.631	0.00	ف35	0.742	0.00	ف46	0.725	0.00	ف56	0.637	0.00
ف7	0.690	0.00	ف23	0.558	0.00	ف36	0.788	0.00	ف47	0.715	0.00	ف57	0.768	0.00
ف8	0.403	0.00	ف24	0.643	0.00	ف37	0.344	0.00	ف48	0.648	0.00	ف58	0.732	0.00
ف9	0.486	0.00	ف25	0.716	0.00	ف38	0.370	0.00	ف49	0.689	0.00			
ف10	0.628	0.00	ف26	0.559	0.00	ف39	0.515	0.00	ف50	0.660	0.00			
ف11	0.736	0.00	ف27	0.814	0.00	ف40	0.760	0.00						
ف12	0.685	0.00	ف28	0.765	0.00									
ف13	0.665	0.00	ف29	0.614	0.00									
ف14	0.718	0.00												
ف15	0.881	0.00												
ف16	0.813	0.00												
الكل	0.884	0.00		0.890	0.00		0.876	0.00		0.889	0.00		0.781	0.00

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدقة 0.01 (ذو الاتجاهين).

المحور الثالث: تميز الأداء

جدول 7.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء للمحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية*	رقم الفقرة	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية*	رقم الفقرة	قيمة ارتباط R	الدلالة الإحصائية*
ف1	0.785	0.00	ف7	0.610	0.00	ف13	0.586	0.00
ف2	0.650	0.00	ف8	0.746	0.00	ف14	0.652	0.00
ف3	0.682	0.00	ف9	0.744	0.00	ف15	0.718	0.00
ف4	0.706	0.00	ف10	0.760	0.00	ف16	0.658	0.00
ف5	0.682	0.00	ف11	0.644	0.00	ف17	0.678	0.00
ف6	0.684	0.00	ف12	0.751	0.00			

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدقة 0.01 (ذو الاتجاهين).

ومن خلال الجدول (6.3) والجدول (7.3) يتضح أن نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفات

ارتباط الفقرات المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية، الحرية الأكاديمية، والأداء للمحاضرين العرب في الجامعات. يظهر أن هناك ارتباطا إيجابيا معنويا بين العديد من الفقرات في كل المجالات المذكورة،

حيث تظهر قيم الارتباط R قيما مرتفعة تتجاوز في بعض الحالات قيمة 0.8، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذه العوامل. الدلالة الإحصائية البارزة عند مستوى دلالة (0.05) تؤكد على أن هذه العلاقات ليست مجرد افتراضات، بل هي ذات دلالة إحصائية. واتضح وجود دلالة إحصائية لجميع قيم معاملات الارتباط، وهذا يدل على أن هناك اتساق داخلي بين فقرات كل محور وكذلك اتساق بين المحاور الثلاث الرئيسية للإستبانة. وبذلك تعتبر فقرات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1.4.3. ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) على مرحلتين:

ثبات أداة الدراسة (المرحلة الأولى)

في هذه المرحلة من إعداد وتصميم والتحقق من الأداة، قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة وذلك باختبارها من خلال 15 من المحاضرين في الجامعات، حيث قاموا بالإجابة على فقراتها، وقد تم حساب ثبات الأداة من خلال اختبار كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة ككل (122 فقرة)، كذلك الثبات لكل محور من محاور الإستبانة ومجالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 8.3: نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية في المرحلة الأولى

المحور / المجال	عدد الفقرات	الثبات (كرونباخ ألفا)
1	46	98.2
المحور الأول الثقافة التنظيمية		
المجال الأول: القيم التنظيمية	9	93.7
المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية	9	94.7
المجال الثالث: الأعراف التنظيمية	9	96.2
المجال الرابع: التوقعات التنظيمية	7	95.7
المجال الخامس: البيئة التنظيمية	5	85.4
المجال السادس: الاتصال التنظيمي	7	96.4
2	58	98.1
المحور الثاني: الحرية الأكاديمية		
المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	16	94.1
المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة	13	94.5
المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	11	90.8
المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر	10	92.9

93.2	8	المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي	
94.1	17	المحور الثالث: التميز في الأداء	3
99.2	121	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) بكافة محاورها ومجالاتها كان مرتفعاً جداً بنسبة 99.2% وهي نسبة ثبات ممتازة جداً للأبحاث، وكذلك يتضح أن محاور الدراسة الثلاثة: الثقافة التنظيمية تتمتع بنسبة ثبات مرتفعة 98.2، والمحور الثاني: الحرية الأكاديمية بنسبة 98.1% وكذلك المحور الثالث: التميز في الأداء بنسبة 94.1%

ثبات أداة الدراسة (المرحلة النهائية)

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة ومحاورها حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وأثرها على التميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم (97.4) لفقرات الاستبانة ككل، و (96.6) لمحور الثقافة التنظيمية، و(96.3) لمحور الحرية الأكاديمية، و (93.1) لمحور التميز في الأداء وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفيد بأغراض الدراسة. والجدول (9.3) يبين معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية.

جدول 9.3: نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية

المحور / المجال	عدد الفقرات	الثبات (كرونباخ ألفا)
1 المحور الأول الثقافة التنظيمية	46	96.6
المجال الأول: القيم التنظيمية	9	91.1
المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية	9	88.8
المجال الثالث: الأعراف التنظيمية	9	88.9
المجال الرابع: التوقعات التنظيمية	7	93.1
المجال الخامس: البيئة التنظيمية	5	87.2
المجال السادس: الاتصال التنظيمي	7	85.9

96.3	58	المحور الثاني: الحرية الاكاديمية	2
90.6	16	المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	
88.2	13	المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة	
85.2	11	المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	
86.8	10	المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر	
84.8	8	المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي	
93.1	17	المحور الثالث: التميز في الأداء	3
97.4	122	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

كما وقامت الباحثة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لأداة الدراسة ومجالاتها، وجاءت معاملات الثبات مرتفعة، حيث لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وأثرها على التميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم (97.8) لفقرات الإستبانة ككل، و (98.1) لمحور الثقافة التنظيمية، و(97.2) لمحور الحرية الأكاديمية، و (92.4) لمحور التميز في الأداء وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (10.3) يبين معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية بالتجزئة النصفية.

جدول 10.3: نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية بالتجزئة النصفية

المحور / المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية
1 المحور الأول الثقافة التنظيمية	46	98.1
المجال الأول: القيم التنظيمية	9	95.8
المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية	9	91.2
المجال الثالث: الأعراف التنظيمية	9	93.2
المجال الرابع: التوقعات التنظيمية	7	94.2
المجال الخامس: البيئة التنظيمية	5	85.2
المجال السادس: الاتصال التنظيمي	7	77.8
2 المحور الثاني: الحرية الاكاديمية	58	97.2

94.7	16	المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	
89.5	13	المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة	
95.2	11	المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	
89.6	10	المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر	
79.2	8	المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي	
92.4	17	المحور الثالث: التميز في الأداء	3
97.8	122	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

2.4.3. أداة الدراسة الكيفية (المقابلة)

هي المقابلة شبه المنظمة (semi-structured interview)، حيث تكونت من 10 أسئلة قامت الباحثة بإعدادها لتكون ملائمة ومكملة لأداة الدراسة للبيانات الكمية (الإستبانة)، وفي المفهوم العام فإن هذه الأسئلة تمحورت حول الثقافة التنظيمية السائدة بمجالاتها الستة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، البيئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي)، وكذلك محور الحرية الأكاديمية بمجالاتها المختلفة (حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة، حرية البحث العلمي في الجامعة، حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات، حرية الكتابة والتأليف والنشر، وحرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي)، وكذلك محور التميز في الأداء الوظيفي (ملحق رقم 4).

1.2.4.3. صدق المقابلة

بعد أن قامت الباحثة بتصميم مجموعة أسئلة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على الدكتور المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصص وبلغ عددهم (5) محكماً، وطلب منهم إبداء الرأي في الأسئلة المقترحة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الاسئلة للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات

أو تعديلات أو أسئلة يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الأسئلة بصورتها النهائية مرفق ملحق رقم (4).

قامت الباحثة بعمل مقابلات مع عينة الدراسة من المحاضرين العرب الفلسطينيين العاملين في الجامعات داخل الخط الأخضر والذين بلغ عددهم (10). تم اختيارهم بشكل عشوائي لإجراء المقابلات معهم.

2.2.4.3. ثبات المقابلة

تم استخدام معادلة كايا الخاصة بالثبات وهي تنص على:

معامل الثبات = عدد مرات الاتفاق / عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف) * 100، وقد بلغت قيمة الثبات من خلال هذه المعادلة:

معامل الثبات = $80.0 = 100 * (2+8) / 8$ وهي تدل على وجود نسبة عالية من الثبات للمقابلة.

5.3 إجراءات الدراسة

- تحديد عنوان الدراسة، المتمثل في الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب، والموافقة على العنوان من قبل كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.
- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة للمساعدة في إعداد أداة الدراسة، الإستبانة، وأسئلة المقابلة.
- تحقق الباحثة من الصدق والثبات، التواصل مع الجهات المسؤولة للحصول على إحصائية بعدد المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق أداة الإستبانة على مجتمع الدراسة إلكترونياً حيث حاولت الوصول إلى الجميع لكن الظروف والبيانات المتوفرة لم تمكنها

من ذلك. حيث انها قد أرسلت الإستبانة الكترونيا إلى أكثر من 200 من المحاضرين، وكانت قد استقبلت ردودا من (103) محاضرا فقط.

- ثم قامت بإلقاء نظرة عليها والتأكد من الإجابة على جميع فقرات الإستبانة، والتأكد من اجاباتهم عليها بطريقة صحيحة قامت باستردادها عبر ملف (excel) ومن ثم قامت بإدخالها الى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) V.26، ومن ثم أصبحت جاهزة للتحليل الاحصائي.
- بعد ذلك تحصلت الباحثة على نتائج الدراسة وفق أسئلتها وفرضياتها، ومن ثم مناقشتها، وتفسيرها، وفق الأصول المنهجية المتبعة، والخروج بالتوصيات.

6.3 المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بإدخال كافة البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة إلى الحاسوب عبر رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) والتأكد من صحتها وأنها كاملة، وقامت بعملية تحليل البيانات وذلك باستخدام عدد من الاختبارات وتشمل: التوزيعات الطبيعية (Distribution) وهي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) للتعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة وكذلك مستوى الحرية الأكاديمية بمجالاتها المختلفة، وكذلك مستوى الأداء لدى المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر. أيضا تم استخدام اختبار معاملات الارتباط (Pearson correlation) في التحقق من صدق الأداة، وكذلك اختبار كرونباخ ألفا وكرونباخ ألفا النصفية (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الإستبانة. تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبارات الفروق الأحادية ومقارنة المتوسطات (One-Way Anova)

بين متوسطات متغير بثلاث مستويات أو أكثر، واختبار الفروقات المستقلة (T-Test) بين متوسطات متغير بمستويين، وتم استخدام اختبار فيشر البعدي، لايجاد اتجاه الفروق إن وجدت.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Fifth Likert Scale) وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على الفقرة، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول 11.3: مفاتيح التصحيح

الوزن	الدرجة	المتوسط الحسابي	الدرجة*
أقل من 1.80	قليلة جدا	2.33 – 1.00	منخفض
1.81-2.61	قليل	3.67 – 2.34	متوسط
2.62-3.42	متوسط	5.00 – 3.68	مرتفع
3.43-4.23	مرتفع		
4.24 فأكثر	مرتفع جدا		* المقياس الذي تم استخدامه في التحليل للتعبير عن المتوسطات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

في هذا الفصل نستعرض نتائج الدراسة الكمية (الإستبانة)، وكذلك النوعية (بيانات المقابلة) مع عينة من المحاضرين من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال الجداول اللاحقة في هذا الفصل.

1.4 نتائج البيانات الكمية (الإستبانة)

1.1.4. نتائج السؤال الأول

السؤال الأول ونصه: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والانحرافات المعيارية لها حول مجالات الثقافة التنظيمية والتي تتمثل ب (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، البيئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي). وفيما يلي ستعرض الباحثة نتائج تحليل المتوسطات لاستجابات المبحوثين حول أبعاد (فقرات) كل محور من محاور الدراسة كما سيظهر في الجداول اللاحقة.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مرتفع	.626	3.80	المجال الرابع التوقعات التنظيمية
2	مرتفع	.591	3.75	المجال الخامس البيئة التنظيمية
3	متوسط	.483	3.60	المجال السادس الاتصال التنظيمي
4	متوسط	.499	3.49	المجال الاول في القيم التنظيمية
5	متوسط	.428	3.45	المجال الثالث الاعراف التنظيمية
6	متوسط	.479	3.45	المجال الثاني المعتقدات التنظيمية
	متوسط	.420	3.57	المجموع الكلي لمحور الثقافة التنظيمية

يظهر جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، حيث أنّ التقييم الكلي لمحور الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.420 أنه ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن المحاضرين يرون أن الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية تتسم بمستوى مقبول، كما يتضح أن أعلى تقييم كان للمجال الرابع "التوقعات التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدره 0.626، مما يشير إلى أن التوقعات التنظيمية تحظى بتقدير مرتفع بين المحاضرين. تلاه المجال الخامس "البيئة التنظيمية" بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 0.591، وهو أيضاً في نطاق التقييم المرتفع.

وحصلت بقية المجالات على تقييمات متوسطة، حيث جاء المجال الأول "القيم التنظيمية" في المرتبة الأولى ضمن التقييمات المتوسطة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.499، يليه المجال الثالث "الأعراف التنظيمية" والمجال الثاني "المعتقدات التنظيمية" بمتوسطين متساويين قدرهما 3.45 مع اختلاف طفيف في الانحراف المعياري .

المجال الأول: القيم التنظيمية

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيم التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
9	تكرم إدارة الجامعة العاملين الذين يسهمون في نشر مقالات علمية	3.71	.571	مرتفع	1
5	تشجع الإدارة العاملين على تنمية / تقديم أفكار جديدة	3.68	.581	مرتفع	2
3	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ المساواة بين العاملين عند تطبيق القوانين والأنظمة	3.64	.639	متوسط	3
6	تيدل إدارة الجامعة جهودها من أجل تطوير قدرات العاملين	3.59	.633	متوسط	4

5	متوسط	.762	3.57	1	تتيح إدارة الجامعة الحرية للعاملين لإبداء آرائهم
6	متوسط	.739	3.49	2	تحتزم إدارة الجامعة التعددية الفكرية بين العاملين
7	متوسط	.606	3.45	8	تكرم إدارة الجامعة العاملين الذي يُسهمون في بناء/ نشر قيم الانتماء في الجامعة.
8	متوسط	.504	3.22	7	تحاول الجامعة التعرف إلى ميول العاملين /اتجاهاتهم / رغباتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء
9	متوسط	.791	3.11	4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الأكاديمي

يظهر الجدول (2.4) أن أعلى متوسط لفقرات مجال القيم التنظيمية كان للفقرة المتعلقة بتكريم

إدارة الجامعة للعاملين الذين يساهمون في نشر مقالات علمية، بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف

معياري قدره 0.571، مما يشير إلى تقدير مرتفع لهذه القيمة التنظيمية. تليها الفقرة الخاصة بتشجيع

الإدارة للعاملين على تنمية أو تقديم أفكار جديدة، بمتوسط 3.68 وانحراف معياري 0.581.

وحصلت الفقرات المتعلقة بالمساواة في تطبيق القوانين، وتطوير قدرات العاملين، وحرية إبداء

الآراء على متوسطات حسابية تتراوح بين 3.11 و3.64، مما يعكس مستوى متوسطا من الرضا

تجاه هذه القيم. جاءت الفقرة الأخيرة المتعلقة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات

الإدارية بأدنى تقييم، بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.791، مما يشير إلى أن هذه القيمة

أقل تحققا في بيئة العمل الأكاديمي.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن هناك تقديرا مرتقعا لبعض القيم التنظيمية مثل تكريم الإنجازات

العلمية وتشجيع الابتكار، في حين أن هناك مجالا للتحسين في مجالات أخرى مثل المشاركة في

اتخاذ القرارات واحترام التعددية الفكرية.

المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المعتقدات التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
13	تهتم إدارة الجامعة بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة	3.71	.571	مرتفع	1
12	يملك العاملون المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهام وظيفتهم ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح من الإدارة العليا	3.65	.637	متوسط	2
18	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل الأكاديمي	3.54	.683	متوسط	3
10	توجد قنوات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.54	.725	متوسط	4
15	تهتم إدارة الجامعة بضرورة عدالة تقييم الأداء لتحسين شعور العاملين	3.50	.592	متوسط	5
17	تطبق إدارة الجامعة معايير موضوعية قادرة على تقييم أداء العاملين	3.50	.655	متوسط	6
16	تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها	3.32	.630	متوسط	7
14	تسمح الجامعة للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للجامعة في هذا العمل	3.23	.689	متوسط	8
11	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار	3.11	.740	متوسط	9

يبين جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحاضرين العرب

في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر لمستوى المعتقدات التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية. يتصدر الجدول الفقرة المتعلقة باهتمام إدارة الجامعة بتطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدره 0.571، مما يشير إلى أن هذه القيمة التنظيمية تحظى بتقدير كبير من قبل المحاضرين. الفقرات الأخرى، مثل "امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم بدون الحاجة إلى توضيح من الإدارة العليا" و"وجود تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين"، حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.54 و3.65، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذه المعتقدات.

في المقابل، الفقرات المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار واستثمار الطاقات الكامنة لديهم، جاءت في المراتب الأدنى، حيث حصلت الفقرة الأخيرة على متوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.740، مما يعكس مستوى أقل من الرضا حول هذه القيم التنظيمية.

تُظهر هذه النتائج أن هناك اهتماما بتطوير علاقات العمل ومهارات العاملين، إلا أن هناك حاجة لتحسين الجوانب المتعلقة بالشفافية في اتخاذ القرارات وإشراك العاملين بشكل أكبر في هذه العمليات.

المجال الثالث: الأعراف التنظيمية

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاعراف التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
20	يقوم العاملون الأكثر خبرة في العمل بمساعدة زملائهم الأقل خبره بالعمل	3.69	.642	مرتفع	1
19	تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع مستجدات بيئة العمل	3.64	.592	متوسط	2
24	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم	3.63	.594	متوسط	3
21	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على زيادة التعاون بين العاملين	3.51	.640	متوسط	4
27	تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع الإبداع	3.45	.555	متوسط	5
26	تحرص الجامعة على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة	3.33	.617	متوسط	6
25	تعمل الجامعة على تشجيع الممارسات الإبداعية لدى العاملين ونشرها فيما بينهم	3.31	.578	متوسط	7
23	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة عملية الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطورا	3.27	.509	متوسط	8
22	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة	3.27	.564	متوسط	9

يبين جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر لمستوى الأعراف التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية. حيث يشير إلى أن الفقرة التي تتعلق بمساعدة العاملين الأكثر خبرة لزملائهم الأقل خبرة حصلت على أعلى

متوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 0.642، مما يعكس تقديرا كبيرا لهذه العادة التنظيمية الإيجابية.

الفقرة المتعلقة بتكيف الأعراف السائدة مع مستجدات بيئة العمل جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.592، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذه الممارسة. الفقرة التي تليها والتي تتعلق بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم حصلت على متوسط 3.63، مما يضعها أيضا في نطاق التقييم المتوسط.

أما الفقرات التي تناولت التعاون بين العاملين، وتشجيع الإبداع، واستخدام الأساليب الحديثة، فقد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين 3.27 و3.51، مما يشير إلى تقييمات متوسطة إلى منخفضة لهذه الجوانب من الأعراف التنظيمية.

المجال الرابع: التوقعات التنظيمية

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوقعات التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
28	تتوقع الجامعة بأن يقوم العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم على كافة حقوقهم المنصوص عليها في أنظمة وقوانين الجامعة	3.94	.777	مرتفع	1
34	يتوقع العاملون بأن تطبق التعليمات والقوانين بعدالة على الجميع	3.94	.790	مرتفع	2
31	تحظى إدارة الجامعة بالإحترام والتقدير من قبل العاملين فيها	3.89	.740	مرتفع	3
33	يتوقع العاملون بأن تفصل الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية	3.88	.771	مرتفع	4
30	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم العاملين مع قيمها	3.77	.782	مرتفع	5
32	يتوقع العاملون بأن تقوم الجامعة بتكريم وتحفيز المبدعين	3.76	.678	مرتفع	6
29	تسعى إدارة الجامعة دوما إلى تحقيق ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت	3.44	.667	متوسط	7

يقدم جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحاضرين العرب

في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر لمستوى التوقعات التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية. حيث، يعكس الجدول توقعات مرتفعة من العاملين تجاه العدالة في تطبيق القوانين وتقدير الإدارة واحترامها، مع بعض التفاوت في توقعات الحوافز والمكافآت. ويلاحظ أن الفقرة

المتعلقة بتوقع الجامعة من العاملين أن يقوموا بأداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم على حقوقهم كاملة، حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.94، مما يعكس توقعات مرتفعة من كلا الطرفين، الجامعة والعاملين. وكذلك الفقرة التي تشير إلى توقع العاملين بتطبيق التعليمات والقوانين بعدالة جاءت في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (3.94) وانحراف معياري قريب (0.790)، مما يشير إلى أهمية العدالة في بيئة العمل من منظور العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الفقرات المتعلقة باحترام الإدارة من قبل العاملين (متوسط 3.89)، وفصل الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية (متوسط 3.88)، إلى مستوى مرتفع من التوقعات التنظيمية. في المقابل، الفقرة المتعلقة بتوقعات العاملين من الجامعة فيما يخص العلاوات والحوافز حصلت على متوسط حسابي أقل (3.44)، مما يشير إلى توقعات متوسطة في هذا الجانب.

المجال الخامس: البيئة التنظيمية

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
35	تُقدر إدارة الجامعة الإحترام المتبادل بين العاملين	3.94	.752	مرتفع	1
39	تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين	3.92	.750	مرتفع	2
36	تُحقق إدارة الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين لديها	3.81	.672	مرتفع	3
38	تطبق إدارة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين	3.66	.847	متوسط	4
37	تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً	3.44	.589	متوسط	5

يشير الجدول أعلاه (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المحاضرين

العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر حول مستوى البيئة التنظيمية في مؤسساتهم.

يظهر أن الفقرة المتعلقة بتقدير إدارة الجامعة للإحترام المتبادل بين العاملين حصلت على

أعلى متوسط حسابي (3.94) مع إنحراف معياري قدره (0.752)، مما يعكس التقدير العالي لأهمية

العلاقات الإيجابية بين الموظفين. الفقرة التي تشير إلى التزام الإدارة بالإجراءات الرسمية في تعاملاتها

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قريب (3.92)، مما يشير إلى الالتزام الجيد بالأنظمة والإجراءات الرسمية.

من جهة أخرى، الفقرة المتعلقة بتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين حصلت على متوسط حسابي (3.81)، مما يعكس درجة مرتفعة من الشعور بالأمان الوظيفي. أما الفقرات المتعلقة بتوزيع الفرص والمكافآت بعدالة، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين، فقد حصلت على متوسطات حسابية أقل (3.66 و3.44 على التوالي)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذه الجوانب. بشكل عام، يعكس الجدول تقييمات إيجابية للبيئة التنظيمية في ما يتعلق بالإحترام المتبادل والاستقرار الوظيفي، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بالعدالة في توزيع الفرص واحتياجات العاملين.

المجال السادس: الإتصال التنظيمي

يشير الجدول أدناه (7.4) وفيما يتعلق بالإتصال التنظيمي في الكلية أو الجامعة إلى أن الفقرة التي تشير إلى تفعيل إدارة الجامعة للإتصال الإلكتروني لتسهيل إنجاز الأعمال الجامعية حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.05) مع إنحراف معياري قدره (705.)، مما يعكس تقييماً إيجابياً لاستخدام التكنولوجيا في تعزيز الإتصال داخل الجامعة. تليها الفقرة التي تشير إلى إمكانية وصول أعضاء هيئة التدريس إلى المعلومات ذات الصلة بعملهم بمتوسط حسابي (3.83)، مما يدل على توافر المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الأكاديمية بشكل فعال.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
45	تفعل إدارة الجامعة الإتصال الإلكتروني لتسهيل إنجاز الأعمال الجامعية	4.05	.705	مرتفع	1
40	يمكن لأعضاء هيئة التدريس الوصول للمعلومات ذات الصلة بعملهم	3.83	.601	مرتفع	2
41	توفر إدارة الجامعة هيكلًا تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين	3.79	.681	مرتفع	3
42	تشجع إدارة الجامعة أسس الحوار الفعال بين العاملين	3.55	.638	متوسط	4
44	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً من خلال الدورات والمؤتمرات المتخصصة	3.41	.648	متوسط	5
43	تعزز إدارة الجامعة مبدأً توظيف المعرفة في كافة المجالات	3.40	.632	متوسط	6
46	تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين	3.22	.685	متوسط	7

في المقابل، حصلت الفقرات المتعلقة بتشجيع الحوار الفعال، وتطوير أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً، وتعزيز توظيف المعرفة على متوسطات حسابية أقل تتراوح بين (3.55) و(3.40)، مما يشير إلى أن هذه المجالات تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل إدارة الجامعة. أما الفقرة التي تتعلق بإجراء دراسات مسحية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في كيفية تقييم الجامعة لمستوى الرضا الوظيفي.

2.1.4. نتائج السؤال الثاني

السؤال الثاني: ما واقع الحرية الأكاديمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك النسبة المئوية لفقرات مجالات هذا المحور والمتمثلة في: المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة، المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة، المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات، المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر، المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

واقع الحرية الأكاديمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات
داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	متوسط	.497	3.46	المجال الرابع: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي
2	متوسط	.475	3.26	المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة
3	متوسط	.481	3.01	المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر
4	متوسط	.519	2.85	المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات
5	متوسط	.485	2.74	المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة
	متوسط	.426	3.02	المجموع الكلي لمحور الحرية الأكاديمية

يوضح جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المحاضرين العرب حول مستوى واقع الحرية الأكاديمية بأبعادها المختلفة في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. ويظهر الجدول المجموع الكلي لمحور الحرية الأكاديمية (3.02) وجود مستوى متوسط من الحرية الأكاديمية في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. ويظهر أن أعلى مستوى من الحرية الأكاديمية تم تسجيله في مجال حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، مما يعكس توافر حرية معتدلة في هذا الجانب. يلي ذلك حرية البحث العلمي في الجامعة بمتوسط حسابي (3.26)، وهو أيضاً يشير إلى وجود حرية متوسطة ولكنها أقل بقليل من حرية التواصل مع المجتمع المحلي.

في المقابل، حصلت حرية التدريس ونقل المعرفة على أدنى مستوى من الحرية الأكاديمية بمتوسط حسابي (2.74)، مما يعكس وجود قيود أكبر في هذا المجال مقارنة بالمجالات الأخرى. ومع ذلك، تُظهر هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب المتعلقة بالحرية الأكاديمية، خاصة في مجال التدريس ونقل المعرفة، لضمان توفير بيئة أكاديمية أكثر حرية وشمولية.

المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة

يعرض جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المحاضرين العرب حول مستوى حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. ويشير الجدول إلى أن الفقرة المتعلقة بإيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة كاملة دون خوف حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.43)، مما يعكس مستوى متوسطاً من الثقة لدى المحاضرين في تقديم المعلومات بشكل كامل. يلي ذلك الفقرة المتعلقة بالرد على أسئلة الطلبة دون تحفظ أو خوف بمتوسط حسابي (3.19)، وهو ما يشير إلى حرية نسبية في التفاعل الأكاديمي. أما الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية منخفضة فتتعلق بمناقشة القضايا السياسية أو الدينية بحرية (1.97) والشعور بالتهديد بسبب موضوعات المحاضرات (1.96). وهذا يشير إلى وجود قيود واضحة على حرية التدريس في بعض الموضوعات الحساسة.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة
1	متوسط	.680	3.43	أقوم بإيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة كاملة دون أي خوف
7	متوسط	.742	3.19	أرد على جميع أسئلة الطلبة حول المحاضرة دون أي تحفظ أو خوف
5	متوسط	.628	3.17	تحدد الجامعة لعضو هيئة التدريس جدول مواعيد محاضراته مع السماح له بالاعتراض.
14	متوسط	.672	3.14	أختار طرق التدريس التي تتناسب مع موضوعات الدرس بحرية
13	متوسط	.530	3.12	أتولى إضافة مفردات معاصرة مكملة لمفردات المنهج دون اعتراض القسم
12	متوسط	.569	3.10	لدي حرية في انتقاء المراجع العلمية المكملة للكتاب المقرر
10	متوسط	.585	3.03	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الإفصاح عن الأفكار القناعات الخاصة بهم وفق القانون والآداب العامة
3	متوسط	.639	2.94	أشرح موضوعات المحاضرة بوضوح ولو احتوت قضايا تتعلق بالجنس
4	متوسط	.718	2.93	أسمح للطلبة بالنقاش الحر لموضوعات المحاضرة أياً كانت دون تردد
6	متوسط	.833	2.85	لا أتعرض لضغوط مجتمعية تحد من تعاملي مع الطالبات والطلاب بنفس الأسلوب
16	متوسط	.850	2.51	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة التقويم المناسبة لطلابهم

12	متوسط	.848	2.44	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة وضع الامتحانات	15
13	منخفض	.664	2.24	أشعر بوجود رقابة علي أثناء تنفيذ المحاضرات بسبب موضوعاتها	9
14	منخفض	1.089	1.97	أناقش مختلف القضايا ذات العلاقة بالمحاضرة بحرية ولو تعلقت بأمر سياسية أو دينية	2
15	منخفض	.816	1.96	أعرض للتهديد بسبب الموضوعات التي تتناولها محاضراتي	8
16	منخفض	.973	1.88	يمارس عضو هيئة التدريس حقه في التعبير بحرية عن إيمانه السياسي داخل الجامعة	11

المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة

من خلال الجدول (10.4) يتضح تصدر التواصل مع باحثين آخرين من نفس التخصص في جامعات أخرى القائمة، بمتوسط حسابي (3.62)، مما يعكس مستوى جيد من الحرية الأكاديمية في هذا المجال. يلي ذلك الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث واختيار مواضيع البحث بحرية ضمن إطار التخصص بمتوسط حسابي (3.51) لكل منهما، مما يشير إلى توافر حرية متوسطة في هذه الجوانب. وكان أدنى مستوى من الحرية الأكاديمية تم تسجيله في إتاحة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الحصول على الدعم المالي من جهات خارجية لبحوثهم العلمية، بمتوسط حسابي (2.54)، مما يشير إلى وجود قيود أكبر في هذا الجانب. تعكس هذه النتائج وجود حرية متوسطة في مجال البحث العلمي داخل الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، خاصة فيما يتعلق بالدعم المالي والحرية في اختيار لجان المناقشة من خارج الجامعة.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية البحث العلمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
29	أتواصل مع باحثين آخرين ينتمون لنفس التخصص في جامعات أخرى	3.62	.688	متوسط	1
18	أحصل على كافة المعلومات المتعلقة بالبحث دون أي صعوبات	3.51	.624	متوسط	2
17	أختار مواضيع البحث ضمن إطار التخصص بحرية	3.51	.726	متوسط	3
19	أختار مراجع البحث التي تتناسب مع طبيعة الموضوع دون تردد أو خوف أو النظر إلى خلفيات مؤلفيها السياسية	3.46	.638	متوسط	4
26	أقوم بإعداد ونشر بحوث علمية بلغات أجنبية	3.46	.861	متوسط	5
24	لا وجود لأية قيود أو ضوابط غير مبررة تحد من حرية البحث العلمي	3.45	.737	متوسط	6
20	أهتم بالبحث عن الحقيقة الموضوعية بغض النظر عن أي اعتبار آخر	3.35	.606	متوسط	7
25	أشتر نتائج البحوث العلمية التي أجريها كاملة دون حذف أو تعديل	3.25	.622	متوسط	8
27	يحق لعضو هيئة التدريس المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية (داخل وخارج الجامعة).	3.22	.609	متوسط	9
21	تقدم الجامعة الدعم المالي والمعنوي لعضو هيئة التدريس من أجل البحث العلمي (إجازة سفر، دعم مادي).	3.16	.724	متوسط	10
28	توافق الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على حرية اختيار عضو لجنة المناقشة للرسائل العلمية من خارج الجامعة	2.98	.828	متوسط	11
23	لم يسبق لي تجنب البحث في أي موضوع لخوفي من حساسيته	2.87	.776	متوسط	12
22	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الحصول على الدعم المالي من جهات خارجية لبحوثهم العلمية	2.54	1.046	متوسط	13

المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والإشترك في النقاشات

يوضح جدول (11.4) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية التعبير عن الرأي والإشترك في النقاشات من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. جميع فقرات هذا المجال كانت ضمن المستوى المتوسط. ويظهر أن أعلى درجة من الحرية سجلت في القضايا الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (3.23)، تليها الممارسات الإدارية التي قد تؤثر على المواقف الصريحة بمتوسط حسابي (3.17). تعكس هذه النتائج أن هناك مساحة معتدلة للتعبير عن الرأي في القضايا الأكاديمية، ولكن قد يكون هناك تأثيرات

سلبية على حرية التعبير بسبب المهام الإدارية. بالمقابل، تعتبر حرية التعبير عن الرأي في اللقاءات العلمية والمجالات الأكاديمية أقل من غيرها، حيث سجلت متوسط حسابي (3.01). يشير ذلك إلى أن هناك مجالاً للتعبير بحرية في السياقات الأكاديمية، ولكن مع بعض القيود.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
39	تقرر الجامعة في القضايا الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس وفقاً للعرف الأكاديمي	3.23	.597	متوسط	1
37	ممارستي لمهام إدارية قد تؤثر على مواقف الصريحة وحرية التعبير	3.17	.912	متوسط	2
38	جرأتي في التعبير عن الرأي قد تكون سبباً في حرمان من التعيين في مناصب إدارية	3.12	1.032	متوسط	3
36	أستطيع أن أعبر عن رأيي في اللقاءات العلمية والمجالات الأكاديمية بمنتهى الحرية والوضوح	3.01	.679	متوسط	4
30	أجد حرية في التعبير عن الرأي داخل الجامعة أفضل بكثير من خارجها	3.00	.754	متوسط	5
34	يتم الإستماع أثناء النقاش المفتوح حتى إن كانت آرائي جريئة	2.93	.661	متوسط	6
35	أستطيع انتقاد السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بحرية تامة	2.82	.789	متوسط	7
33	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع القوانين والتعليمات المصيرية المتعلقة بهم	2.70	.884	متوسط	8
40	تعرض قرارات مجلس الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لمناقشتها قبل اعتمادها.	2.64	.884	متوسط	9
31	أستطيع ان أشارك في مناقشة جميع القرارات المتخذة داخل الجامعة	2.47	.850	متوسط	10
32	يشرك القسم أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأعضاء الجدد	2.32	.854	متوسط	11

في حين فإن الفقرات ذات المتوسطات المتدنية ضمن المستوى المتوسط، تتضمن حرية الإنتقاد لسياسات الجامعة بمتوسط حسابي (2.82)، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع القوانين والتعليمات بمتوسط حسابي (2.70)، وحرية المشاركة في مناقشة القرارات المتخذة داخل الجامعة بمتوسط حسابي (2.47). هذه النتائج توضح أن هناك قيوداً ملحوظة على حرية التعبير والمشاركة في صنع القرار داخل الجامعة، مما قد يؤثر على درجة الانفتاح الأكاديمي وتفاعل أعضاء هيئة التدريس في القضايا المصيرية المتعلقة بالجامعة.

المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية الكتابة والتأليف والنشر في النقاشات في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
41	توفر إدارة الجامعة حرية التعبير عن الرأي لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية	3.53	.725	متوسط	1
42	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في جميع الأنشطة الثقافية داخل وخارج الجامعة	3.22	.576	متوسط	2
43	تسمح إدارة الجامعة بعقد لقاءات وحوارات فكرية لأعضاء هيئة التدريس	3.21	.571	متوسط	3
47	أختار عناوين مؤلفاتي التي تعكس مضمونها دون ضغوط	3.19	.611	متوسط	4
46	أنشر دراساتي وأبحاثي دون أية قيود أو تحفظات	3.17	.612	متوسط	5
48	أقوم بنشر مؤلفاتي في دور نشر خارج الجامعة بحرية	3.13	.652	متوسط	6
45	لا أخشى التعرض للعقاب بسبب تعاملي مع مختلف المنابر الإعلامية	2.75	.837	متوسط	7
44	أستطيع الكتابة في الكثير من القضايا والموضوعات المجتمعية بكل حرية	2.75	.763	متوسط	8
50	تمارس الأقسام العلمية الرقابة على محتويات الكتب والملازم العلمية التي أوزعها لطلبتي	2.60	.784	متوسط	9
49	لم تتعرض مؤلفاتي للرفض أو منعت من النشر بسبب موضوعاتها	2.57	.903	متوسط	10

يبين جدول (12.4) حول مستويات حرية الكتابة والتأليف والنشر في الجامعات والكليات من

وجهة نظر المحاضرين العرب داخل الخط الأخضر، والذي بشكل عام، يعكس بيئة أكاديمية تتمتع

بدرجة متوسطة من الحرية في الكتابة والتأليف والنشر، مع بعض القيود التي تؤثر على حرية التعبير

الأكاديمي. ويظهر تفاوتاً في حرية التعبير والكتابة حسب النقاط التي تم تقييمها.

تتصدر النقاط ذات المستوى الأعلى من الحرية "توفر إدارة الجامعة حرية التعبير عن الرأي

لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية" بمتوسط حسابي قدره (3.53)، مما يشير إلى بيئة

أكاديمية مفتوحة نسبياً في هذا المجال. تليها "تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في جميع

الأنشطة الثقافية داخل وخارج الجامعة" بمتوسط حسابي (3.22)، و"تسمح إدارة الجامعة بعقد لقاءات

وحوارات فكرية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.21). هذه النقاط تعكس بيئة تشجع على

تبادل الأفكار وتعزز من الحوارات الفكرية. ومع ذلك، تظهر بعض القضايا التي تشير إلى قيود

نسبية، مثل "أختار عناوين مؤلفاتي التي تعكس مضمونها دون ضغوط" بمتوسط حسابي (3.19)، و"أنشر دراساتي وأبحاثي دون أية قيود أو تحفظات" بمتوسط حسابي (3.17). هذه النتائج تعكس وجود درجة معتدلة من الحرية في اختيار المواضيع والنشر، ولكن مع وجود بعض القيود.

أدنى الدرجات تضمنت "تمارس الأقسام العلمية الرقابة على محتويات الكتب والملازم العلمية التي أوزعها لطلبتي" بمتوسط حسابي (2.60)، و"لم تتعرض مؤلفاتي للرفض أو منعت من النشر بسبب موضوعاتها" بمتوسط حسابي (2.57). مما يشير إلى أن هناك قيوداً على الحرية في النشر والكتابة، حيث يتم فرض رقابة على المحتويات وقد تواجه المؤلفات رفضاً بناءً على موضوعاتها

المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
51	أجد تشجيعاً من الجامعة على القيام بدوري تجاه فئات المجتمع المحلي	3.97	.734	مرتفع	1
55	أقدم خدماتي للمجتمع المحلي دون الدخول في مواضيع حساسة	3.70	.639	مرتفع	2
57	أستطيع أن أكون عضواً نشطاً في العديد من مؤسسات المجتمع المحلي بحرية	3.62	.742	متوسط	3
53	أقدم الاستشارات لجميع مؤسسات المجتمع المحلي عند طلبها دون اعتراض	3.47	.654	متوسط	4
52	أتعامل مع القضايا الاجتماعية دون الحاجة لموافقة مسبقة من الجامعة	3.37	.727	متوسط	5
54	أشارك في اللقاءات والتجمعات التي تنظمها تلك المؤسسات بحرية داخل أو خارج الجامعة	3.25	.667	متوسط	6
58	يتواصل عضو هيئة التدريس مع المجتمع المحلي بحرية	3.24	.734	متوسط	7
56	أقوم بزيارات منتظمة للعديد من مؤسسات المجتمع المحلي	3.14	.805	متوسط	8

يعرض جدول (13.4) مستوى حرية أعضاء هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع

المحلي من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. يوفر

هذا الجدول نظرة متعمقة على كيفية تشجيع ودعم الجامعات لهذا التواصل. كما وتشير النتائج

إلى أن أعلى درجة من الحرية تُمنح لعضو هيئة التدريس في ما يتعلق بالدور الذي يلعبه في المجتمع المحلي، حيث يحصل على تشجيع من الجامعة لتقديم خدماته للمجتمع، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97). وهذا يدل على دعم قوي ومشجع من الجامعة لدور أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي. تليها النقاط التي تعكس حرية كبيرة ولكن مع بعض القيود، مثل "أقدم خدماتي للمجتمع المحلي دون الدخول في مواضيع حساسة" بمتوسط حسابي (3.70)، و"أستطيع أن أكون عضواً نشطاً في العديد من مؤسسات المجتمع المحلي بحرية" بمتوسط حسابي (3.62). تعكس هذه النتائج درجة معتدلة من الحرية في تقديم الخدمات والمشاركة في المؤسسات المحلية.

تظهر درجات متوسطة أخرى في "أقدم الاستشارات لجميع مؤسسات المجتمع المحلي عند طلبها دون اعتراض" بمتوسط حسابي (3.47)، و"أتعامل مع القضايا الاجتماعية دون الحاجة لموافقة مسبقة من الجامعة" بمتوسط حسابي (3.37). تشير هذه القيم إلى أن هناك حرية نسبية في تقديم الاستشارات والتعامل مع القضايا الاجتماعية.

من ناحية أخرى، تشير القيم الأدنى إلى قيود أكبر، مثل "أشارك في اللقاءات والتجمعات التي تنظمها تلك المؤسسات بحرية داخل أو خارج الجامعة" بمتوسط حسابي (3.25)، و"يتواصل عضو هيئة التدريس مع المجتمع المحلي بحرية" بمتوسط حسابي (3.24). تعكس هذه القيم بعض القيود التي قد تؤثر على قدرة أعضاء هيئة التدريس على التفاعل بحرية مع المجتمع. أدنى درجة من الحرية تظهر في "أقوم بزيارات منتظمة للعديد من مؤسسات المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.14)، مما يشير إلى أن هناك تقييداً على تكرار الزيارات أو المشاركة النشطة في المجتمع المحلي.

3.1.4. نتائج السؤال الثالث

ما واقع التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

المحور الثالث: التميز في الأداء

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز في الاداء في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أحاول أن يكون عملي متميزا	4.54	.814	مرتفع	1
15	تطور جامعتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار	4.45	.763	مرتفع	2
8	أستغل كامل وقتي لأداء وظائفتي	4.41	.798	مرتفع	3
17	أشعر بأنني عنصرًا مهما في جامعتي	4.41	.785	مرتفع	4
12	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في جامعتي	4.39	.744	مرتفع	5
3	أبدل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	4.30	.765	مرتفع	6
14	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة	4.27	.717	مرتفع	7
9	تتناسب قدراتي مع ما يتطلبه العمل من إنجاز	4.27	.807	مرتفع	8
6	الترم بموعد بدء المحاضرة ونهايتها	4.16	.837	مرتفع	9
2	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	4.12	.771	مرتفع	10
4	حجم العمل الذي أنجزه يتوافق مع المعايير الموضوعية	4.08	.723	مرتفع	11
10	أشارك مع فريق العمل في إنجاز المهام المطلوبة	4.07	.704	مرتفع	12
7	معدل غيابي عن العمل منخفض جدا	4.06	.739	مرتفع	13
11	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	4.04	.862	مرتفع	14
13	أقتيد بالساعات المكتبية المعلنة للطلبة	4.02	.700	مرتفع	15
5	أخطائي أثناء عملي قليلة جدا	4.01	.773	مرتفع	16
16	أقوم بإنجاز الأعمال الإضافية التي تطلب مني	3.99	.618	مرتفع	17
		4.21	.526	مرتفع	

الجدول (14.4)، يظهر مستوى عالٍ من الالتزام والتميز بين المشاركين، متوسط حسابي

(4.21)، حيث تميزوا بجهودهم المستمرة نحو تحقيق الأداء العالي. على وجه الخصوص،

أبدى المحاضرون دافعا قويا نحو التميز من خلال عبارات مثل "أحاول أن يكون عملي متميزا"

بمتوسط حسابي (4.54)، وانحراف معياري (0.814)، مما يعكس التزامهم الشخصي بتحقيق

التميز. كما أشار المشاركون إلى الدعم المؤسسي في تحسين الأنظمة والتعليمات كعامل

رئيسي في تحقيق التميز، مع متوسط حسابي قدره (4.45) وانحراف معياري (0.763).

تتجلى أيضاً مظاهر الإلتزام والإنضباط من خلال الإلتزام بالمواعيد وإدارة الوقت بكفاءة، حيث أظهرت النتائج أن المحاضرين يستغلون كامل وقتهم لأداء وظيفتهم بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.798)، ويشعرون بأنهم عناصر مهمة في جامعاتهم بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.785). يعكس الإلتزام بالقوانين والأنظمة، مع متوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري (0.744)، والانضباط في تنفيذ المهام في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.765)، التزم المحاضرين بالمعايير الوظيفية والإلتزام بالخطط.

إضافةً إلى ذلك، أظهرت النتائج قدرة المحاضرين على التكيف مع الحالات الطارئة بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.862)، وقلة معدلات الغياب بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.739)، مما يعزز فعالية أدائهم. ومن ناحية أخرى، يظهر الجدول التزم المحاضرين بإنجاز الأعمال الإضافية عند الطلب بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.618).

4.1.4. نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستويات واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الإستجابات بين أفراد

مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 15.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس

المحور / المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
المجال الاول القيم التنظيمية	ذكر	62	3.48	.458	0.236	101	0.814
	انثى	41	3.50	.561			
المجال الثاني المعتقدات التنظيمية	ذكر	62	3.46	.382	0.157	101	0.876
	انثى	41	3.44	.601			
المجال الثالث الاعراف التنظيمية	ذكر	62	3.47	.344	0.435	101	0.664
	انثى	41	3.43	.535			
المجال الرابع التوقعات التنظيمية	ذكر	62	3.78	.582	0.298	101	0.766
	انثى	41	3.82	.694			
المجال الخامس البيئة التنظيمية	ذكر	62	3.72	.578	0.580	101	0.563
	انثى	41	3.79	.615			
المجال السادس الاتصال التنظيمي	ذكر	62	3.58	.452	0.477	101	0.635
	انثى	41	3.63	.531			
المحور الاول الثقافة التنظيمية	ذكر	62	3.56	.362	0.173	101	0.863
	انثى	41	3.58	.501			

يتبين من خلال الجدول (15.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.173)، ومستوى الدلالة

(0.863)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى واقع الثقافة التنظيمية ومجالاتها الست من

وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير الجنس،

وبذلك تم قبول الفرضية الأولى أي انه توجد فروق.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الاحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (16.4).

ويلاحظ من الجدول (16.4) أدناه، وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)، مستوى الدلالة (0.019) وكذلك للمجالات ما عدا مجالات القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. ولمعرفة اتجاه الفروق تم فحص نتائج اختبار (LSD) وكانت النتيجة كما يلي: أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (استاذ) و(محاضر) لصالح (أستاذ) (0.038). (التحليل مرفق مع الملاحق لكبير الجدول).

جدول 16.4: نتائج اختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) لمتوسطات مستوى واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الاول القيم التنظيمية	بين المجموعات	.494	3	.165	.653	0.583
	داخل المجموعات	24.95	99	.252		
	المجموع	25.45	102			
المجال الثاني المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	1.15	3	.384	1.707	0.171
	داخل المجموعات	22.25	99	.225		
	المجموع	23.40	102			
المجال الثالث الاعراف التنظيمية	بين المجموعات	.691	3	.230	1.263	0.291
	داخل المجموعات	18.04	99	.182		
	المجموع	18.73	102			
المجال الرابع التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	10.29	3	3.432	11.435	0.000

		.300	99	29.71	داخل المجموعات	
			102	40.00	المجموع	
0.000	9.849	2.735	3	8.20	بين المجموعات	المجال الخامس البيئة التنظيمية
		.278	99	27.49	داخل المجموعات	
			102	35.69	المجموع	
0.163	1.743	.399	3	1.19	بين المجموعات	المجال السادس الاتصال التنظيمي
		.229	99	22.65	داخل المجموعات	
			102	23.85	المجموع	
0.019	3.480	.574	3	1.72	بين المجموعات	المحور الاول الثقافة التنظيمية
		.165	99	16.32	داخل المجموعات	
			102	18.045	المجموع	

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (جامعة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way

Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة

تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (جامعة). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.7860	.354	.090	3	.270	بين المجموعات	المجال الاول القيم التنظيمية
		.254	99	25.18	داخل المجموعات	
			102	25.45	المجموع	
.8900	.209	.049	3	.147	بين المجموعات	المجال الثاني المعتقدات التنظيمية
		.235	99	23.25	داخل المجموعات	
			102	23.40	المجموع	
.7900	.349	.065	3	.196	بين المجموعات	المجال الثالث الاعراف التنظيمية
		.187	99	18.54	داخل المجموعات	
			102	18.73	المجموع	

.5250	.749	.296	3	.888	بين المجموعات	المجال الرابع التوقعات التنظيمية
		.395	99	39.11	داخل المجموعات	
			102	40.00	المجموع	
.4590	.871	.306	3	.918	بين المجموعات	المجال الخامس البيئة التنظيمية
		.351	99	34.77	داخل المجموعات	
			102	35.69	المجموع	
.6270	.584	.138	3	.415	بين المجموعات	المجال السادس الاتصال التنظيمي
		.237	99	23.44	داخل المجموعات	
			102	23.85	المجموع	
.7310	.431	.078	3	.233	بين المجموعات	المحور الاول الثقافة التنظيمية
		.180	99	17.81	داخل المجموعات	
			102	18.04	المجموع	

يشير الجدول (17.4) الى قيمة ف للدرجة الكلية (0.431) ومستوى الدلالة (0.731) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفروق في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية (جامعة)، حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة (0.459-0.890) وهي غير دالة احصائياً عند المستوى (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أنه ليس هناك فروق.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way

Anova) في متوسطات الإجابات للمحاضرين العرب حول محور الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة

تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (18.4)

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى واقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الاول القيم التنظيمية	بين المجموعات	.023	1	.023	.093	.7610
	داخل المجموعات	25.42	101	.252		
	المجموع	25.45	102			
المجال الثاني المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	.010	1	.010	.042	.8390
	داخل المجموعات	23.39	101	.232		
	المجموع	23.40	102			
المجال الثالث الاعراف التنظيمية	بين المجموعات	.196	1	.196	1.067	.3040
	داخل المجموعات	18.54	101	.184		
	المجموع	18.73	102			
المجال الرابع التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	1.634	1	1.634	4.300	.0410
	داخل المجموعات	38.37	101	.380		
	المجموع	40.00	102			
المجال الخامس البيئة التنظيمية	بين المجموعات	.599	1	.599	1.724	.1920
	داخل المجموعات	35.09	101	.347		
	المجموع	35.69	102			
المجال السادس الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	.139	1	.139	.593	.4430
	داخل المجموعات	23.71	101	.235		
	المجموع	23.85	102			
المحور الاول الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.169	1	.169	.956	.3310
	داخل المجموعات	17.87	101	.177		
	المجموع	18.04	102			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.956) ومستوى الدلالة (0.331) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في جميع مجالاتها وبذلك تقبل الفرضية بعدم وجود فروق باستثناء المجال الرابع (التوقعات التنظيمية)، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.041) بمعنى أن هناك فروق في المتوسطات في مجال التوقعات التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الاستجابات بين افراد

مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 19.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير التخصص

المحور / المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
المجال الاول القيم التنظيمية	علمية	76	3.50	.465	0.314	101	0.754
	انسانية	27	3.46	.593			
المجال الثاني المعتقدات التنظيمية	علمية	76	3.42	.486	0.993	101	0.323
	انسانية	27	3.53	.458			
المجال الثالث الاعراف التنظيمية	علمية	76	3.42	.479	1.623	101	0.108
	انسانية	27	3.53	.217			
المجال الرابع التوقعات التنظيمية	علمية	76	3.69	.658	3.634	101	0.001
	انسانية	27	4.09	.407			
المجال الخامس البيئة التنظيمية	علمية	76	3.68	.625	1.862	101	0.066
	انسانية	27	3.93	.447			
المجال السادس الاتصال التنظيمي	علمية	76	3.56	.533	1.882	101	0.063
	انسانية	27	3.71	.281			
المحور الاول الثقافة التنظيمية	علمية	76	3.53	.455	1.935	101	0.057
	انسانية	27	3.67	.283			

يتبين من خلال الجدول (19.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.935)، ومستوى الدلالة

(0.057)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى واقع الثقافة التنظيمية ومجالاتها الست من

وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير التخصص،

وبذلك تم قبول الفرضية الأولى بعدم وجود فروق. إلا أن المجال الرابع (التوقعات التنظيمية) يظهر

أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة الفا (0.001) وهي دالة احصائيا بشكل قوي،

بمعنى هناك فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى واقع الثقافة التنظيمية في هذا المجال.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لمستويات واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة / الكلية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way

Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة تعزى لمتغير الجامعة / الكلية. وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (20.4).

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة / الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور الاول
.049	3.81	7	التخنيون
.662	3.36	11	العبرية
.464	3.47	12	حيفا
.393	3.65	12	بن جريون
.505	3.52	8	المفتوحة
.419	3.34	3	تل ابيب
.438	3.55	12	القاسمي
.254	3.60	13	كي
.540	3.53	10	سبير
.021	3.67	6	احفا
.037	3.69	6	باقة
.538	3.61	2	اونو
.420	3.57	103	المجموع

الجدول (20.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى واقع الثقافة

التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر، وتعزى هذه النتائج لمتغير الجامعة. كما ويظهر أن أعلى قيم للمتوسطات كانت للجامعات "التخنيون"،

بمتوسط مرتفع (3.81) و "بن جريون" بمتوسط متوسط (3.65)، و "احفا" بمتوسط متوسط (3.67)

على التوالي. بينما كانت أدنى قيمة للمتوسطات للجامعة "تل أبيب" بمتوسط 3.34.

يبدو أن هناك تبايناً في مستوى اقع الثقافة التنظيمية بين الجامعات المختلفة. يُلاحظ أن

انحراف المعيار في مستوى واقع الثقافة التنظيمية بين الجامعات يتراوح بين 0.021 إلى 0.662،

مما يشير إلى تباين في مدى انتشار الآراء بين المحاضرين في الجامعات المختلفة.

جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى

واقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل

الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة / الكلية

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور الاول الثقافة التنظيمية
.7180	.731	.134	12	1.603	بين المجموعات
		.183	90	16.443	داخل المجموعات
			102	18.045	المجموع

يلاحظ من الجدول (21.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للفروق في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة / الكلية،

حيث بلغت قيمة ف (0.731) بمستوى دلالة (0.718) وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى

(0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أنه ليس هناك فروق.

5.1.4. نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العرب تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات

الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الاستجابات بين أفراد

مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 22.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس

المحور / المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المجال الأول حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	ذكر	62	2.70	.397	0.909	101	0.367
	انثى	41	2.80	.595			
المجال الثاني حرية البحث العلمي في الجامعة	ذكر	62	3.23	.401	0.729	101	0.469
	انثى	41	3.30	.573			
المجال الثالث حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	ذكر	62	2.80	.482	1.211	101	0.229
	انثى	41	2.93	.567			
المجال الرابع حرية الكتابة والتأليف والنشر	ذكر	62	2.97	.452	0.954	101	0.342
	انثى	41	3.06	.522			
المجال الخامس حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي	ذكر	62	3.43	.414	0.805	101	0.423
	انثى	41	3.51	.605			
المحور الثاني الحرية الأكاديمية	ذكر	62	2.98	.354	1.020	101	0.311
	انثى	41	3.08	.517			

تظهر نتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها بين المحاضرين

الذكور والإناث في الجامعات/الكليات في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العرب أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في جميع المجالات المدروسة. حيث أنه وللدرجة

الكلية لمحور الحرية الأكاديمية كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.311) وهي أكبر من قيمة الفا

(0.05) وبذلك تقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق في متوسطات استجابة المبحوثين تعزى لمتغير

الجنس. وللتفصيل ففي المجال الأول، حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة، قيمة الدلالة الإحصائية كانت 0.367، وفي المجال الثاني، حرية البحث العلمي في الجامعة، كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.469، وفي المجال الثالث، حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات، كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.229، وفي المجال الرابع، حرية الكتابة والتأليف والنشر، كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.342، وفي المجال الخامس، حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي، كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.423. تُظهر هذه النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الحرية الأكاديمية في السياق الجامعي من وجهة نظر المحاضرين العرب في داخل الخط الأخضر، حيث لم تكن هناك قيم دلالة إحصائية منخفضة بما يكفي لتأكيد وجود فروق يمكن الاعتماد عليها بين الجنسين في هذه المجالات.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الإجابات للمحاضرين العرب حول محور الحرية الأكاديمية بمجالاتها المختلفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى الحرية الأكاديمية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.0000	8.355	1.620	3	4.860	بين المجموعات	المجال الأول حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة
		.194	99	19.198	داخل المجموعات	
			102	24.059	المجموع	
.1210	1.989	.437	3	1.312	بين المجموعات	المجال الثاني حرية البحث العلمي في الجامعة
		.220	99	21.779	داخل المجموعات	
			102	23.092	المجموع	
.0050	4.482	1.095	3	3.286	بين المجموعات	المجال الثالث حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات
		.244	99	24.193	داخل المجموعات	
			102	27.478	المجموع	
.0070	4.253	.899	3	2.698	بين المجموعات	المجال الرابع حرية الكتابة والتأليف والنشر
		.211	99	20.935	داخل المجموعات	
			102	23.634	المجموع	
.0880	2.246	.537	3	1.610	بين المجموعات	المجال الخامس حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي
		.239	99	23.654	داخل المجموعات	
			102	25.265	المجموع	
.0020	5.331	.862	3	2.586	بين المجموعات	المحور الثاني الحرية الأكاديمية
		.162	99	16.010	داخل المجموعات	
			102	18.597	المجموع	

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) جدول (23.4) لاستجابة أفراد

العينة في متوسطات مستوى الحرية الأكاديمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في

الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر أن هناك فروقا دالة إحصائية في مستوى الحرية الأكاديمية

بين المجالات المختلفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية). تُظهر القيمة الإحصائية لقيمة ف

(F) الكلية (5.331) أن الفروق بين المجالات هي فعالة بشكل معنوي ودال إحصائيا. في المجال

الأول (حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة)، قيمة "ف" كانت 8.355، مع قيمة دلالة إحصائية

تقارب الصفر (0.000)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعات المختلفة (الرتب

الأكاديمية) في هذا المجال. وبالمثل، في المجال الثالث (حرية التعبير عن الرأي والاشترك في

النقاشات)، والمجال الرابع، (حرية الكتابة والتأليف والنشر)، يوجد فروق دالة إحصائية أيضا، حيث كانت قيم "ف" تبلغ 4.482 و 4.253 على التوالي، مع قيم دلالة إحصائية تقارب 0.005 و 0.007 على التوالي. ولكن في المجال الثاني، (حرية البحث العلمي في الجامعة)، والمجال الخامس، (حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي)، لم تكن هناك فروق دالة إحصائية معنوية بين المجموعات المختلفة، حيث كانت قيم "ف" 1.989 و 2.246 على التوالي، مع قيم دلالة إحصائية تزيد عن 0.05. وعليه على صعيد المحور بشكل عام ترفض وفي المجالات الأول والثالث والرابع الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد فروق، وتقبل في المجالين الثاني والخامس.

وللتعرف على اتجاه الفروق في المجالات والمحور الكلي الدالة احصائيا، نستخدم اختبار شيفيه (Tukey SCHEFFE) البعدي، حيث تبين أن فرق المتوسط بين المجموعات (محاضر) و (أستاذ مساعد) هو 0.29 بمستوى دلالة إحصائية 0.018 (أقل من 0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة (المحاضر) ذات المتوسط الأعلى (3.15).

أما في المجال الأول (حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة)، فإن فرق المتوسط بين المجموعات (محاضر) و (أستاذ مساعد) كان بقيمة 0.40 بمستوى دلالة إحصائية 0.001 (أقل من 0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة (المحاضر) ذات المتوسط الأعلى (2.92) وكذلك فروق بين مجموعة (المحاضر) و (أستاذ مشارك) بقيمة 0.40 بمستوى دلالة إحصائية 0.018 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة (محاضر) ذات المتوسط الأعلى (2.92).

وفي المجال الثالث (حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات)، فإن فرق المتوسط بين المجموعات (محاضر وأستاذ مساعد) بقيمة 0.36 بمستوى دلالة إحصائية 0.017 مما يعني وجود

فروق بين مجموعة المحاضر والأستاذ المساعد لصالح مجموعة المحاضر ذات المتوسط الأعلى (3.01).

وفي المجال الرابع (حرية الكتابة والتأليف والنشر) فإن فرق المتوسط بين المجموعات كان أيضا بين مجموعات (محاضر وأستاذ مساعد) بقيمة 0.30 بمستوى دلالة إحصائية 0.044 مما يعني وجود فروق بين مجموعة المحاضر والأستاذ المساعد لصالح مجموعة المحاضر ذات المتوسط الأعلى (3.15). مما يعني أن الفروق الموجودة في هذا المحور تبعا للرتبة الأكاديمية / كلية تعود لصالح رتبة المحاضر. (انظر تحليل الاختبار في الملاحق).

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الإستجابات بين افراد مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 24.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور / المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
المجال الاول حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	5-10 سنوات	75	2.74	.507	0.150	101	0.881
	اكثر من 10 سنوات	28	2.73	.431			
المجال الثاني حرية البحث العلمي في الجامعة	5-10 سنوات	75	3.22	.484	1.080	101	0.283
	اكثر من 10 سنوات	28	3.34	.450			
المجال الثالث حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات	5-10 سنوات	75	2.81	.523	1.347	101	0.181
	اكثر من 10 سنوات	28	2.96	.498			
المجال الرابع حرية الكتابة والتأليف والنشر	5-10 سنوات	75	2.98	.452	1.127	101	0.263
	اكثر من 10 سنوات	28	3.10	.549			
	5-10 سنوات	75	3.43	.460	1.102	101	0.273

			.586	3.55	28	اكثر من 10 سنوات	المجال الخامس حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي
0.356	101	0.927	.431	3.00	75	5-10 سنوات	المحور الثاني الحرية الاكاديمية
			.416	3.09	28	اكثر من 10 سنوات	

تظهر نتائج اختبار ت جدول (24.4) لفروق في مستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها بين المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر، حسب متغير سنوات الخبرة، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئتي الخبرة (5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) في جميع المجالات المدروسة. للمحور الكلي لمستوى الحرية الأكاديمية، كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.356، وهي أعلى من قيمة الفا (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق في متوسطات الاستجابة بين المحاضرين بناءً على سنوات الخبرة. وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئتين في مستوى الحرية الأكاديمية.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الاستجابات بين أفراد

مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 25.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير التخصص

التخصص*	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
علمية	76	2.77	.437	0.933	101	0.353
انسانية	27	2.66	.604			
علمية	76	3.29	.453	1.105	101	0.270
انسانية	27	3.17	.533			
علمية	76	2.92	.463	2.452	101	0.016

			.614	2.64	27	انسانية	المجال الثالث حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات
0.239	101	1.185	.496	3.04	76	علمية	المجال الرابع حرية الكتابة والتأليف والنشر
			.429	2.91	27	انسانية	
0.637	101	0.473	.488	3.48	76	علمية	المجال الخامس حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي
			.529	3.43	27	انسانية	
0.155	101	1.434	.397	3.06	76	علمية	المحور الثاني الحرية الاكاديمية
			.495	2.92	27	انسانية	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الجدول (25.4)، لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمحور ككل بلغت 0.155 وهي أكبر من الفا، وعليه تقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المبحوثين حول واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب تعزى لمتغير التخصص (علمية، إنسانية). إلا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.016 وهي أقل من الفا (0.05) وعليه ولهذا ترفض الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بمعنى أن هناك فروق في واقع الحرية الأكاديمية فيما يتعلق بحرية الرأي والاشترك في النقاشات تعزى لمتغير التخصص.

وبسبب أن هذا المتغير يتكون من مجموعتين لا نستطيع إجراء اختبار شيفيه (SCHEFEE) أو (Tukey LSD) البعديات، ولكن هذه الفروقات لصالح التخصصات العلمية (2.92).

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور الحرية الأكاديمية بمجالاتها

المختلفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (جامعة). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى الحرية الأكاديمية بمجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الأول حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	بين المجموعات	4.146	11	.377	1.722	.081
	داخل المجموعات	19.913	91	.219		
	المجموع	24.059	102			
المجال الثاني حرية البحث العلمي في الجامعة	بين المجموعات	3.272	11	.297	1.366	.203
	داخل المجموعات	19.819	91	.218		
	المجموع	23.092	102			
المجال الثالث حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	بين المجموعات	9.501	11	.864	4.372	.000
	داخل المجموعات	17.977	91	.198		
	المجموع	27.478	102			
المجال الرابع حرية الكتابة والتأليف والنشر	بين المجموعات	5.247	11	.477	2.361	.013
	داخل المجموعات	18.386	91	.202		
	المجموع	23.634	102			
المجال الخامس حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.229	11	.384	1.663	.095
	داخل المجموعات	21.036	91	.231		
	المجموع	25.265	102			
المحور الثاني الحرية الأكاديمية	بين المجموعات	4.145	11	.377	2.373	.013
	داخل المجموعات	14.452	91	.159		
	المجموع	18.597	102			

يلاحظ من خلال الجدول (26.4)، أنه بالمجمل العام للمحور، فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمحور ككل بلغت 0.013 وهي أصغر من ألفا، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المبحوثين حول واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين العرب تعزى لمتغير الجامعة. إضافة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من الفا (0.05) وعليه ولهذا المجال تم رفض الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بمعنى أن هناك فروق في واقع الحرية الأكاديمية فيما يتعلق بحرية الرأي والاشترك في النقاشات تعزى لمتغير الجامعة.

وكذلك في المجال الرابع حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.013 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في حرية الكتابة والتأليف والنشر تعزى لمتغير الجامعة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات في الداخل. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم اعتماد الجامعة ذات المتوسط الأعلى في المجالات الدالة احصائيا من خلال جدول (LSD) والذي بين أن اتجاه هذه الفروق لصالح الجامعة المفتوحة (3.55) بدلالة إحصائية 0.000، تليها كي (3.11) بدلالة إحصائية 0.001، ثم القاسمي (2.91) بدلالة إحصائية 0.000، وكانت جميع النتائج الدالة احصائيا بوجود الجامعة المفتوحة في طرف والجامعات الأخرى في الطرف الآخر باستثناء اونو. مرفق تحليل (LSD) البعدي.

6.1.4. نتائج السؤال السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضيات، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في الاستجابات بين أفراد مجتمع الدراسة لمتغيرات الجنس والتخصص (الفرضيات 12 و 13) كونهما متغيرات ذات مجموعتين كما هو موضح في الجدول (27.4):

جدول 27.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في الدرجة الكلية لمستوى الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص

المحور / المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
التميز في الاداء	نكر	62	4.17	.507	0.890	101	0.376
	انثى	41	4.26	.552			
	علمية	76	4.18	.570	0.764	101	0.375
	انسانية	27	4.27	.373			

يلاحظ من الجدول (27.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، حيث بلغت قيمة الفا 0.376، 0.375، على التوالي وهي جميعها أكبر من الفا (0.05) وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور التميز في الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز في الاداء	بين المجموعات	.020	1	.020	0.073	0.787
	داخل المجموعات	28.136	101	.279		
	المجموع	28.156	102			

يلاحظ من الجدول (28.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الفا 0.787، وهي أكبر من الفا (0.05) وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق.

الفرضية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول محور التميز في الأداء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (29.4).

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات
الاجابات حول محور التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات داخل
الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز في الاداء	بين المجموعات	3.395	3	1.132	4.525	0.005
	داخل المجموعات	24.761	99	.250		
	المجموع	28.156	102			

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) (جدول 29.4) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر أن هناك فروقا دالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية). تُظهر القيمة الإحصائية لـ F الكلية (4.525) أن الفروق بين المجالات هي دالة احصائيا بقيمة (0.005). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد فروق (قبولها بوجود فروق). وللتعرف على اتجاه الفروق في التميز في الأداء تبعا لأي رتبة أكاديمية على مستوى الكلية، نستخدم اختبار شيفيه (Tukey) البعدي (جدول 30.4)، حيث تبين أن فرق المتوسط بين المجموعات (محاضر) و (أستاذ مساعد) هو 0.33 بمستوى دلالة إحصائية 0.018 (أقل من 0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة (أستاذ مساعد) ذات المتوسط الأعلى (4.36). وكذلك الفرق المتوسط بين المجموعات (محاضر) و (أستاذ مشارك) هو 0.41 بمستوى دلالة إحصائية 0.020 (أقل من 0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة (أستاذ مشارك) ذات المتوسط الأعلى (4.44).

جدول 30.4 نتائج اختبار شيفيه (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول التميز في الأداء تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية (كلية)

الدالة الإحصائية Sig.	فروق المتوسطات (I-J)	الرتبة العلمية (كلية) (J)	المتوسط الحسابي	Tukey HSD الرتبة العلمية (كلية) (I)
.018	-.33834*	استاذ مساعد	4.03	محاضر
.020	-.41522*	استاذ مشارك		
.925	-.18454	استاذ		
.018	.33834*	محاضر	4.36	استاذ مساعد
.956	-.07688	استاذ مشارك		
.957	.15380	استاذ		
.020	.41522*	محاضر	4.44	استاذ مشارك
.956	.07688	استاذ مساعد		
.882	.23068	استاذ		
.925	.18454	محاضر	4.21	استاذ
.957	-.15380	استاذ مساعد		
.882	-.23068	استاذ مشارك		

*الفرق في المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية السابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (One-Way Anova) في متوسطات الاجابات للمحاضرين العرب حول التميز في الأداء تعزى لمتغير الجامعة. وكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (31.4).

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) في متوسطات مستوى التميز في الاداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الاخضر

تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز في الاداء	بين المجموعات	2.612	11	.237	0.846	0.595
	داخل المجموعات	25.545	91	.281		
	المجموع	28.156	102			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (31.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء تبعا لمتغير الجامعة على الدرجة الكلية لمحور التميز في الأداء، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.595) وهي أكبر من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق.

7.1.4. نتائج السؤال السابع

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر؟

تم تحويل هذا السؤال إلى فرضية:

الفرضية الثامنة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية بين توافر الثقافة التنظيمية وممارسة الحرية الأكاديمية والتميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العرب.

تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل من المحور الأول (الثقافة التنظيمية)، والمحور الثاني (الحرية الأكاديمية) وارتباطها بمحور التميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 32.4: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي

الأداء		الحرية الأكاديمية ومجالاتها	الأداء		الثقافة التنظيمية ومجالاتها
0.082	معامل ارتباط	م1 حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة	0.441	معامل ارتباط	مجال 1: القيم التنظيمية
0.408	الدلالة		**0.000	الدلالة	
0.389	معامل ارتباط	م2 حرية البحث العلمي في الجامعة	0.392	معامل ارتباط	مجال 2: المعتقدات التنظيمية
**0.000	الدلالة		**0.000	الدلالة	

0.122	معامل ارتباط	م3 حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات	0.399	معامل ارتباط	مجال 3: الاعراف التنظيمية
0.220	الدلالة		**0.000	الدلالة	
0.077	معامل ارتباط	م4 حرية الكتابة والتأليف والنشر	0.525	معامل ارتباط	مجال 4: التوقعات التنظيمية
0.221	الدلالة		**0.000	الدلالة	
0.511	معامل ارتباط	م5 حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع	0.560	معامل ارتباط	مجال 5: البيئة التنظيمية
**0.000	الدلالة		**0.000	الدلالة	
0.248	معامل ارتباط	الكلية	0.310	معامل ارتباط	مجال 6: الاتصال التنظيمي
**0.012	الدلالة		**0.001	الدلالة	
			0.528	معامل ارتباط	الكلية
			**0.000	الدلالة	

** دالة احصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه (32.4) يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية لدى المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر وتقديراتهم في التميز في الأداء من وجهة نظرهم، حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون (r) للدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية (0.528) ومستوى الدلالة 0.000 وكذلك (0.248) بمستوى دلالة بلغ (0.012) للدرجة الكلية لمحور الحرية الأكاديمية، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك فروق وبالتالي يوجد علاقة. أي أن الزيادة في مستوى الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية من جهة لدى المحاضرين في الجامعات والكليات في داخل الخط الأخضر سيؤدي إلى زيادة في مستوى التميز في الأداء، وهذا يثبت أن للثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية دور في تحسين والتميز في أداء المحاضرين.

2.4 نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

1.2.4 نتائج السؤال الثامن

وتمثل هذا القسم في الإجابة عن السؤال التالي:

السؤال الفرعي الثامن: ما التصور المقترح لتطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثامن، قامت الباحثة باتباع الأسلوب اليدوي في عملية تحليل

البيانات والذي يعتمد على الخطوات التالية:

في تحليل البيانات النوعية من المقابلات، يتم التركيز على استخلاص المواضيع الرئيسية والأنماط المشتركة في البيانات. لتحليل البيانات النوعية، قد تكون الطريقة الأكثر شيوعاً هي تحليل المحتوى. هناك عدة خطوات يمكن اتباعها في هذه العملية، ومنها:

1. تحديد الوحدات النصية: يتم في هذه الخطوة تحديد الجمل أو الفقرات أو الوحدات النصية الصغيرة التي شملت في التحليل.

2. ترميز البيانات: يتم في هذه الخطوة تحويل البيانات النصية إلى رموز أو مفاهيم قابلة للتحليل. يمكن أن يكون ذلك من خلال تحديد المفردات المهمة أو الأفكار المتكررة في النصوص.

3. التحليل الفردي: يتم في هذه الخطوة دراسة كل وحدة نصية على حدة لفهم محتواها وسياقها.

4. تحليل الأنماط والمواضيع: بعد دراسة الوحدات النصية، يتم تحديد الأنماط المشتركة والمواضيع

الرئيسية التي تظهر في البيانات. يمكن استخدام تقنيات مختلفة مثل التحليل المحتوى أو التحليل

الفني لتحديد هذه الأنماط والتي تمثلت في محاور الدراسة الثلاث وهي (الثقافة التنظيمية، الحرية

الأكاديمية، والتميز في الأداء الوظيفي).

5. التفسير والتحليل النقدي: يتم في هذه الخطوة تفسير النتائج والتحليل النقدي للأنماط المكتشفة،

وتقديم الاستنتاجات والمفاهيم الرئيسية التي تم التوصل إليها.

بعد إجراء المقابلات قامت الباحثة بمراجعة نصوص المقابلات المكتوبة لأكثر من مرة، ومن

ثم تحليل البيانات النوعية باستخدام عملية ترميز وتحليل النص. حيث تم تحويل المحتوى النصي

للمقابلة إلى متغيرات قابلة للتحليل، مثل القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وحرية الأكاديمية. على

سبيل المثال، تم ترميز الإجابات التي تحدثت عن قيم الاحترام والتنوع والتميز الأكاديمي كقيم رئيسية

في ثقافة الجامعة، وكذلك ترميز الحرية الأكاديمية كمفهوم مهم يسمح بالتعبير الحر والابتكار في

البحث والتدريس.

بالنسبة للأنماط، تم تحديدها من خلال تحليل التركيب والمحتوى للمقابلة، مما يسمح بتحديد

الأنماط السائدة أو المتكررة في الإجابات. على سبيل المثال، قد يظهر أنماطاً متكررة في الإجابات

تشير إلى الدعم للتفاعل الإيجابي وروح الفريق في الجامعة، وكذلك تعزيز الحرية الأكاديمية كأحد

القيم المؤسسية.

باستخدام هذه العملية، يمكن تلخيص وتحليل البيانات النوعية لفهم أفضل للموضوعات

المطروحة واستخلاص النتائج والاستنتاجات المهمة والجدول التالي يبين تحليل المقابلات التي أجريت

مع عينة المقابلة.

قبل البدء بعرض النتائج تود الباحثة إضافة ان المحاضرين اجمعوا على وجود ثقافة تنظيمية

خاصة بجامعتهم تحكم عملهم وعلاقاتهم وممارساتهم، وأنهم في هذه المقابلات قد قاموا بوصف ما

هو موجود وأن هذه المقابلات لم تكن لاختبارهم بالمعرفة عن الثقافة التنظيمية و/أو الحرية.

جدول 33.4: نتائج مقابلة المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر بهدف بناء نموذج او تصور مقترح

المحتوى والمضمون (نص السؤال)	الترميزات	التحليل
كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟	ثقافة التعاون، التفاني، التفاعل الإيجابي	يصف المحاضرون ثقافة التنظيم في الجامعة بأنها تتميز بالتعاون والتفاني في العمل الجماعي وتشجع الجامعة التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟	الاحترام، التنوع، التميز الأكاديمي، الشفافية والمساءلة، تعلم مستمر، تعاون وتضامن، الإبداع، الابتكار	يشير المحاضرون إلى أن القيم الرئيسية في ثقافة الجامعة تتضمن الاحترام والتنوع والتميز الأكاديمي، كما يؤكد على أهمية تشجيع الإبداع والابتكار وتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟	بيئة أكاديمية محفزة، المسؤولية الاجتماعية، ممارسات إدارية فعالة	يشير المحاضرون إلى أن التوقعات التنظيمية تشمل تقديم بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للتعلم والبحث والتطوير المستمر، كما تشجع الجامعة على تبني ممارسات إدارية فعالة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟	محفزة، مليئة بالتحديات والفرص، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، تشجع على الابتكار	يصف المحاضرون البيئة الداخلية للجامعة بأنها محفزة ومليئة بالتحديات والفرص، حيث تشجع الجامعة على الابتكار وتوفير الدعم اللازم لتطوير المهارات الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب. واجمعوا على أن هيكل التنظيم والإدارة و القيم والثقافة التنظيمية، والتوجهات والسياسات، والعلاقات الداخلية، والتحفيز والتطوير عوامل توفر برامج تطويرية مستمرة وتشجع على التحفيز والإبداع تمتلك بيئة داخلية تشجع على التطور وتعزز الأداء الوظيفي.
برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟	فعالية العمل، روح الانتماء، التفاعل والحوار المفتوح، البريد الالكتروني	يشير المحاضرون إلى أن واقع الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها مفعم بالفعالية، حيث يعزز من روح الانتماء والمشاركة في صنع القرارات ويشجع على التفاعل والحوار المفتوح شفاافية الاتصال (الثقة والتفاهم بين الطرفين)، تبادل المعلومات (التواصل وتعزيز التفاعل). مستوى الفهم والدعم: (تفاعل إيجابي وبناء). قيادة الاتصال (ثقافة الاتصال بين الإدارة والموظفين). التحديات الهيكلية تعيق التواصل الفعال، مثل البيروقراطية الإدارية أو الهياكل التنظيمية المعقدة. والثقافة التنظيمية: قد تؤثر القيم والمعتقدات السائدة في الجامعة على كيفية تفسير واستجابة الموظفين لرسائل الاتصال من الإدارة.

<p>المحاضرون يصف الوضع بأن الحرية الأكاديمية تعتبر أحد القيم الأساسية التي يشجع عليها بشكل كبير، حيث يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية معتدلة أحياناً وشبه معدومة في أحيان أخرى، القوانين واللوائح والتنظيمات تحد من الحرية الأكاديمية في اختيار المواضيع وطرق التدريس وتوفير بيئة داعمة للبحث والإبداع.</p> <p>أيضاً في مجال حرية الرأي والتعبير تكاد تكون منخفضة وخاصة إذا ما تطرقت إلى مواضيع خارج المناهج أو المقررات التعليمية، في مجال البحث العلمي هناك مساحة متوسطة من الحرية ولكنها في النهاية تحتكم إلى قوانين وأنظمة الجامعة فلا يستطيع الأستاذ في الجامعة أن يقوم ببحث علمي دون موافقة الجامعة عليه وعلى موضوعه، حرية النشر جيدة في نطاق البحث العلمي والبحث، إمكانية التعاون مع باحثين آخرين خارج الجامعة ميدة لكنها أيضاً مشروطة، بالإضافة إلى طرق التدريس والمناهج والامتحانات كلها فيها نوعاً من الحرية لكن محكومة إلى قوانين وأنظمة الجامعة التي تعمل فيها.</p>	<p>حرية معتدلة، بيئة داعمة للبحث والإبداع، طرقت التدريس، القوانين والأنظمة، الناهج والمقررات، داخل الجامعة</p>	<p>الآن، بالنسبة للحرية الأكاديمية، كيف يمكن أن تصف الوضع في جامعتك؟</p>
<p>يقيم المحاضرون أدائه بأنه يسعى دائماً لتحقيق أعلى معايير الجودة في التدريس والبحث والخدمة الجامعية، بالإضافة إلى المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تسهم في تطوير الجامعة بشكل عام.</p>	<p>تحقيق أعلى معايير الجودة في التدريس والبحث والخدمة الجامعية</p>	<p>في رأيك كيف تقم أداءك في الجامعة؟</p>
<p>يعتقد المحاضرون أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وأدائه في العمل، حيث إن الثقافة المحفزة تعزز استعداده وقدرته على تحقيق الأهداف بفعالية، وبالتالي يمكن اعتبار هذا التأثير إيجابياً.</p>	<p>علاقة وثيقة، تعزيز الاستعداد والقدرة على تحقيق الأهداف</p>	<p>هل ترى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟</p>
<p>يرى المحاضرون أن هناك علاقة إيجابية بين الحرية الأكاديمية وأدائه في العمل، حيث إن تمكنه من اختيار المواضيع والأساليب التدريسية يزيد من تحفيزه وتغايه في العمل، مما يعزز أدائه بشكل إيجابي.</p>	<p>علاقة إيجابية، زيادة التحفيز والتغاي في العمل</p>	<p>هل ترى أن هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟</p>
<p>يشير المحاضرون إلى أن من بين العقبات التي قد تواجه الجامعة هي التحديات المتعلقة بالتغيير الثقافي وصعوبة التكيف مع ثقافة جديدة ومقاومة التغيير الجديد، مما قد يؤثر على أداء الأفراد في البداية.</p>	<p>التغيير الثقافي، صعوبة التكيف، مقاومة التغيير</p>	<p>ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟</p>
<p>يشير المحاضرون إلى أن من بين التحديات التي قد تواجه الجامعة هي تحديات توفير الموارد اللازمة لدعم البحث والتعليم والتطوير الأكاديمي، بالإضافة إلى التوازن بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية والمهنية.</p>	<p>توفير الموارد، التوازن بين الحرية والمسؤولية</p>	<p>ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟</p>

<p>يقترح المحاضرون تطبيق سياسات تعزز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة الأكاديمية، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل والقيادة والتحفيز، وتوفير الدعم المالي والموارد الفنية اللازمة لتشجيع البحث والإبداع وتحقيق الأهداف الأكاديمية والمؤسسية بشكل فعال.</p>	<p>تطبيق سياسات تعزز التواصل، توفير برامج تدريبية، توفير الدعم المالي والموارد الفنية</p>	<p>ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية؟ وكيف يمكن تعزيز وتحسين الأداء في ظل هذه الظروف؟</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

بناءً على نتائج المقابلات، يشير الجدول أعلاه الى وجود عدة عناصر مشتركة تشكل ثقافة التنظيم في الجامعة. وتشمل هذه العناصر الاحترام، والتعاون، والتنوع، والابتكار، والتميز الأكاديمي، والتفاعل الإيجابي. هذه القيم والمعتقدات تعكس التزام الجامعة بتوفير بيئة محفزة ومشجعة للتعلم والابتكار. وبالنظر إلى التحليل الشامل للمقابلات، يمكن التأكيد على أن ثقافة التنظيم تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. فمن خلال التعاون والتفاعل الإيجابي، يمكن تعزيز التحفيز والمشاركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن ملاحظة وجود علاقة إيجابية بين الحرية الأكاديمية والأداء الوظيفي، حيث تشجع الحرية الأكاديمية على التحفيز والتفاني في العمل.

كما أن التحليل اظهر بعض التحديات التي قد تواجه الجامعة في مسعاها لتعزيز ثقافة التنظيم والحرية الأكاديمية، مثل التغيير الثقافي وصعوبة التكيف مع ثقافة جديدة، وتحديات توفير ومقاومة التغيير، الموارد اللازمة.

للتغلب على هذه التحديات، يقترح المقابلون تطبيق سياسات تعزز التواصل والتفاعل، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل والقيادة، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي والموارد الفنية اللازمة. هذه الإجراءات قد تعزز الأداء الوظيفي وتحسن العلاقات بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

في هذا الفصل ستقوم الباحثة بعرض نتائج تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تفسيرها ومناقشتها مع الدراسات السابقة وذلك في الشقين النتائج ذات البيانات الكمية والنتائج ذات البيانات النوعية.

1.5 مناقشة نتائج الدراسة الكمية

1.1.5. مناقشة الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء

أظهرت نتائج الإجابة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية 3.57، مع انحراف معياري قدره 0.420، ونسبة مئوية تقدر بحوالي 71.4%. بالمقابل، كان المتوسط الحسابي للحرية الأكاديمية هو 3.02، مع انحراف معياري قدره 0.426، ونسبة مئوية تبلغ حوالي 60.05% بدرجة متوسطة أيضا.

هذه النتائج تكشف عن اختلاف واضح في تقدير العوامل المختلفة وأهميتها لدى المحاضرين العرب في الخط الأخضر. يُظهر هذا التحليل أن هناك تفضيل واضح لعناصر الأداء والبنية التنظيمية على حساب الحرية الأكاديمية. وكانت تقديرات المشاركين في الدراسة للثقافة التنظيمية تقريبا أعلى بمعدل يصل إلى 71.4% مقارنة بتقديرات الحرية الأكاديمية التي بلغت حوالي 60.05%. يُمكن تفسير هذا الاختلاف بأن البيئة التنظيمية للعمل والعناصر المتعلقة بالبنية والتنظيم يُعتبرون أكثر شمولية بالنسبة للمحاضرين مقارنة بالحرية الأكاديمية.

من جهة أخرى، يظهر التحليل أن الأداء يحتل مكانة متقدمة بين العوامل المدروسة، حيث بلغ متوسط التقدير حوالي 84.2%. يُشير هذا إلى أن المحاضرين العرب في الخط الأخضر يميلون إلى التركيز على جوانب الأداء وتحسينه بشكل أكبر من التركيز على الثقافة التنظيمية أو الحرية الأكاديمية. ويمكن أن يكون هذا التفضيل ناتجا عن أولويات المحاضرين العرب في الخط الأخضر واحتياجاتهم الفعلية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة في السياق الأكاديمي.

كما وأن أعلى مجالات المحور الأول من الدراسة والمتمثل في الأداء، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.21، مع إنحراف معياري بمقدار 0.52540، ونسبة مئوية تقدر بحوالي 84.2%. يظهر من التحليل أن الأداء يتفوق على الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، حيث يحتل المرتبة الأولى بين المحاور المقارنة، في حين يأتي المحور التنظيمي في المرتبة الثانية والمحور الأكاديمي في المرتبة الثالثة. يعكس هذا التحليل الحالي للبيانات الاختلاف في تقدير العوامل المختلفة وأهميتها لدى المحاضرين العرب في الخط الأخضر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بوجود ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها لدى المحاضرين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر ومدى توافرها وممارستها كثقافة تنظيمية هادفة ومحفزة في الجامعات تعمل على تحفيز أعضاء الهيئات التدريسية وزيادة ولائهم وانتمائهم لجامعتهم أو كليتهم ولعملهم من منطلق المفهوم العام للثقافة التنظيمية والذي يُفهم كنمط لسير العمل داخل المنظمات (النعمي، 1998). وعلى أنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2010، ص. 627). وهي مجموعة من المفاهيم والقيم والمعايير السلوكية، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في بالموظف الإداري، التي تميز أداءه في بيئة العمل وتساهم في زيادة نمو وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، والتي تجسد عناصرها المتنوعة التي تتمثل بالمعتقدات والقيم والإعتراف والتوقعات والآراء والاحتمالات التي تميز الموظف في حسن الأداء (سويسي، 2012).

كما تعزو الباحثة وجود مستوى مقبول يتدرج من متوسط إلى مرتفع من الثقافة التنظيمية بمجالاتها المختلفة إلى أهمية توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتأثيرها على استقرارها وقابليتها للتغيير. فالثقافة التنظيمية تشكل الأساس القوي الذي يمكن للمنظمات الاعتماد عليه للتكيف مع

التحولات السريعة في البيئة العامة، وتعمل كمعادلة تجمع بين الهوية الفردية وأهداف المنظمة لتعزيز التفاعل بينهما. كما تُعتبر الثقافة التنظيمية أساسية لنجاح عمليات التحول والتطوير وتبني الجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات، إذ تسهم في بناء وتطوير المنظمة ومواكبة التغيرات والتطورات، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها (الرخيمي، 2000؛ يزغش، 2008؛ سلو، 2011؛ حريم، 2010). وتأتي الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تأثير الأفراد العاملين في المنظمة، حيث تسهم في إنشاء الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة، وتعزز التزامهم بأهدافها، وتوجه سلوكهم بشكل ملائم، وتعزز استقرارها كنظام اجتماعي. وتعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي لتقييم السلوك التنظيمي وتفسير الأنشطة الاجتماعية. بحسب دراسة للرخيمي (2000)، فإن الكثير من المديرين يولون اهتمامًا عاليًا للثقافة التنظيمية في منظماتهم، إذ يعتبرونها أحد أهم مكونات المنظمة، ويؤمنون بأنها تولد ضغوطًا على العاملين للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.

حيث تدرك الباحثة جيدًا لمفهوم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وأنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بعناصر الإنتاج داخل المؤسسة (الجامعة أو الكلية) وعناصرها هي العاملين وخصائصهم المشتركة والبيئة الداخلية والمناخ التنظيمي السائد فيها والذي يساهم في التمسك بهذه الثقافة والعمل على ترقيتها لما تلبي لهم وتنمي عندهم من قيم وأعراف ومعتقدات مشتركة وكذلك بيئة تنظيمية فاعلة وهادفة تهدف إلى الإبداع والإبتكار وتحسين الأداء للعاملين. ترى الباحثة أن الجامعات والكليات المستهدفة أيضًا هي مؤسسات قائمة بحد ذاتها ولها من القوانين والضوابط ما ييسر عملها ويسهله ويؤتي ثماره، وأن هذه الجامعات والكليات تضم في جنباتها موظفين وعاملين على اختلاف عرقهم ودينهم ولغتهم، إلا أن ما يحكمهم هو الثقافة التنظيمية السائدة فيها. بالنظر العامة وتحديدًا للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة تجد الباحثة أن هذه النتيجة جاءت متفقة وعلى الأغلب مع جميع الدراسات السابقة

العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها والرجوع إليها في تكوين الأدب النظري لهذه الدراسة، وإن كان هناك القليل من الاختلاف في النتائج يعود لطبيعة وأهداف كل دراسة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من شادي وخضور (2022)، والتي أظهرت نتائجها أن لأبعاد الثقافة التنظيمية أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% على مستوى جامعة برج بوعرييج، وكذلك دراسة أرباب (2022)، التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي مرتفع (3.62 من 5)، مع متوسطات مرتفعة لأبعادها الأربعة. بينما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) أيضاً بتقدير لفظي مرتفع. أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بمعامل (0.43) مما يعكس علاقة طردية متوسطة، وكذلك دراسة الجعوبي (2022)، التي أظهرت أن موافقة عينة الدراسة وصلت إلى مستوى (موافقة) في درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة، وتوقعات المنظمة والمعايير التنظيمية. وكذلك دراسة الأحمري (2018)، والتي توصلت إلى أن الإجابات بخصوص واقع الثقافة التنظيمية المسيطرة بين معلمي المعاهد الدينية في الرياض كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف مع دراسة مخلوف، (2021) وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، وأن أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب يمتلكون مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ودراسة الحراشنة (2019) وتوصلت إلى أن درجة تقدير ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة جاءت مرتفعة على جميع المجالات. دراسة حويحي (2015)، والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال الثقافة التنظيمية ككل بوزن نسبي (74%). دراسة البلوي (2019)، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في

مجال (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة العياصرة (2016) والتي توصلت إلى إن درجة تطبيق مجالات الثقافة التنظيمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية لكلية التربية في جامعة الطائف جاءت بدرجة مرتفعة. بالإضافة الى دراسة أبو حشيش (2011) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 57.76%. ودراسة (Dereje, Felekech 2022). ودراسة (Greenberg, 2018) والتي أوصت بضرورة تعزيز الاتصال والتواصل بين الأطراف المختلفة في الجامعة وتحسين ثقافة التعاون لتحقيق أفضل النتائج الأكاديمية والإدارية ودراسة (Abu Rmeileh, 2018) والتي أوصت بضرورة تحسين هذه العوامل لتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية، دراسة ابولوم (Ubulom, 2012) والتي كشفت عن مستوى عالٍ من ثقافة الرعاية والتكامل الموجودة في الجامعتين مع مستوى عالٍ من الأداء الأكاديمي. أما في محور الحرية الأكاديمية كما أشرنا أن دراستنا كشفت عن مستوى متوسط من الحرية الأكاديمية لدى المحاضرين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة طنبور (2019) ودراسة تيطراوي (2018) والتي وجدنا مستوى متوسط من الحرية الأكاديمية، ودراسة عبد الرحمن (2021) والتي أظهرت نتائجها أن الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية تعتبر محدودة بشكل عام، حيث يعاني العديد منهم من قيود على حرية التعبير والبحث والتدريس، وتعرضوا للتمييز والتهميش بسبب خلفيتهم العرقية والثقافية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العرب يرون أن الجامعات الإسرائيلية لا تقدم الدعم الكافي لتعزيز الحرية الأكاديمية لهم. وكذلك دراسة السلامي (2021). وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى كل من الحرية الأكاديمية والانتماء التنظيمي كان بدرجة (متوسط)، ودراسة حكيم (2018). التي خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: واقع الحرية الأكاديمية في أبعاد (محتوى

وأساليب التدريس، والبحث والنشر العلمي، والتعبير عن الرأي، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار) كانت درجة موافقة متوسطة، وكذلك دراسة زروالي (2018)، التي وجدت أن مستوى الحرية الأكاديمية في الجامعات الجزائرية كان بدرجة متوسطة أيضا، وكذلك دراسة الزبون والبرجس (2015) فيما يخص الجامعات السعودية، ودراسة خطابية، محمد صالح (2011) فيما يخص الحالة الأردنية.

واختلفت مع دراسة كلا من دراسة علي وجبر (2020) ودراسة الجعبري، والطباع (2019) حيث وجدنا أن الموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية يواجهون بعض التحديات والقيود فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع القضايا السياسية والاجتماعية المتعلقة بالشأن الفلسطيني، وكذلك فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات والتمويل. وأشارت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الحرية الأكاديمية للموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية. ودراسة (Chhatra Bahadur Karki, 2015) كانت محدودة جدا، ودراسة تايو (Taiwo, 2012) التي وجدت أن القوانين التي تنظم عمل الجامعات لم تذكر الحرية الأكاديمية، ودراسة ماكفرلاند (Macfarlane, 2012) وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تضمين الحرية الأكاديمية للطالب ضمن المناهج الدراسية من خلال العمل على تطويره؛ ليصبح مفكرا وناقدا مستقلا. ودراسة اودريتش وآخرون (Audretsch et al, 2023) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الحرية الأكاديمية.

وفيما يتعلق بمحور الأداء الوظيفي والمهني للمحاضرين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر، فقد كانت متوسطات تقديراتهم تشير إلى أنها مرتفعة بنسبة مئوية 84.2%، وهذه أيضا اتفقت مع الكثير من الدراسات السابقة، حيث أنها اتفقت بشكل أو بآخر.

2.1.5. الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

اتفقت مع شادي وخضور (2022)، والتي أظهرت أن لأبعاد الثقافة التنظيمية أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في إحداث التغيير التنظيمي. دراسة مخلوف، (2021)، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، وكذلك دراسة الحراشة (2019)، وكشفت أن درجة تقدير ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة على جميع المجالات. وكذلك دراسة البلوي (2019)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. ودراسة حويحي (2015)، وقد توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة بوزن نسبي (82%)، ودراسة حجازي (2015)، والتي أظهرت أن التصورات الثقافية التنظيمية السائدة كانت ثقافة القواعد والأدوار، والعلاقة بين التصورات الثقافية التنظيمية وإدارة المعرفة كانت إيجابية. وكذلك دراسة ابولوم (Ubulom, 2012)، والتي كشفت نتائجها عن مستوى عالٍ من ثقافة الرعاية والتكامل الموجودة في الجامعتين مع مستوى عالٍ من الأداء الأكاديمي.

واختلفت مع دراسة أرباب (2022)، والتي وجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بمعامل (0.43) مما يعكس علاقة طردية متوسطة. استناداً إلى النتائج، وكذلك مع دراسة الأحمري (2018)، والتي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي بين هؤلاء المعلمين معتدل. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الإجمالية للثقافة التنظيمية المسيطرة ومستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين. وكذلك دراسة أبو حشيش (2011)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره (59.10%)، وأن ضعف مستوى إدارة

المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. دراسة حارون (Haroun, 2017)، توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الجامعات وعلى سلوك الأفراد. وهذه الدراسات كشفت علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء: دراسة (Dereje Demissie, 2022) Felekech. Egziabherm. والتي أشارت بشكل عام، أن ثقافة المؤسسة لا تؤثر على أداء موظفيها فحسب، بل تؤثر أيضا على فعالية المنظمة ككل. وتناولت دراسة الباحثة ماريانا كيش (2015) التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، وتؤثر بشكل كبير على أداء الجامعات. دراسة ناديك (Nadeak, 2013) وأظهرت نتائجها أن: (1) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للمحاضرين. (2) الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين (3) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين (4) للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على أداء المحاضرين من خلال الرضا الوظيفي.

3.1.5. الدراسات التي تناولت الحرية الأكاديمية والأداء

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة السلامي (2021)، وتوصلت إلى أن مستوى كل من الحرية الأكاديمية والانتماء التنظيمي كان بدرجة (متوسط)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية والانتماء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، ودراسة حكيم (2018)، وبينت أن واقع الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في أبعاد (التدريس وتطوير المناهج الدراسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتطوير الذاتي والتخصصي) كان بدرجة موافقة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الحرية الأكاديمية ومستوى الأداء المهني بأبعاده الأربعة، وفي دراسة خطايبية، محمد صالح (2011)، وأظهرت نتائجها أن تصورات

أعضاء الهيئات التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية، وكذلك إنجازهم البحثي قد جاءا بدرجة متوسطة، وأن ليس هناك علاقة ارتباطية بين الحرية الأكاديمية والإنجاز البحثي لأعضاء هيئة التدريس. إضافة الى ان دراسة طنيز (2019)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية.

4.1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول حول الثقافة التنظيمية

السؤال الفرعي الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

ومن أجل التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر، قامت الباحثة بتقسيمها إلى 6 مجالات وهي: القيم التنظيمية؛ والمعتقدات التنظيمية؛ والأعراف التنظيمية؛ والتوقعات التنظيمية؛ والبيئة التنظيمية؛ وكذلك الاتصال التنظيمي. وجاءت نتائجها مرتبة من الأعلى للأدنى كالتالي:

- مستوى التوقعات التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان مرتفعاً بمتوسط عام قدره 3.80، مع انحراف معياري قدره 0.626،
- مستوى البيئة التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان مرتفعاً بمتوسط عام قدره 3.75، مع انحراف معياري قدره 0.591
- مستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان متوسطاً بمتوسط عام قدره 3.60، مع انحراف معياري قدره 0.483.
- مستوى القيم التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان متوسطاً، بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.499،

- مستوى المعتقدات التنظيمية، في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في

الجامعات والكليات كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 0.479

- مستوى الاعراف التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات

والكليات كان متوسطاً بمتوسط حسابي قدره 3.46، مع انحراف معياري قدره 0.428.

أولاً: مجال التوقعات التنظيمية: فيما يخص التوقعات التنظيمية فقد وجدت الدراسة جدول (6.4) فقد

كانت جميع فقرات هذا المجال والبالغ عددها 7 فقرات في مستوى استجابة مرتفع باستثناء فقرة واحدة

كانت في مستوى متوسط. حيث كانت أعلى قيمة في هذا المجال تشير إلى التقدير العالي الذي

تحظى به الفقرة " تتوقع الجامعة بأن يقوم العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم

على كافة حقوقهم المنصوص عليها في أنظمة وقوانين الجامعة" وكذلك الفقرة " يتوقع العاملون بأن

تطبق التعليمات والقوانين بعدالة على الجميع " حيث يُظهر متوسط حسابي مرتفع يبلغ 3.94 مع

انحراف معياري قدره 0.777 و0.790 على التوالي. وهذا يُعكس أن الجامعة تتوقع من العاملين

أداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم على كافة حقوقهم المنصوص عليها في أنظمة وقوانين

الجامعة. وكذلك تطبيق التطبيقات والقوانين بعدل كما يرى الباحثين. ثم تلتها الفقرة "تحظى إدارة

الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها" بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف

معياري 0.740، ثم الفقرة " يتوقع العاملون بأن تفصل الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية"

بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.771.

كما وأشارت النتائج إلى أن أدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في الفقرة " تسعى إدارة الجامعة

دوماً إلى تحقيق ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافئات" بمستوى استجابة متوسط بمتوسط

حسابي قدره 3.44 مع انحراف معياري قدره 0.667. وهذا يشير أن هناك استجابات متوسطة من

قبل العاملين بشأن توقع إدارة الجامعة دوماً لتحقيق ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافئات.

بشكل عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الرابع للتوقعات التنظيمية في الجامعة / الكلية مستوى مرتفعاً، مما يشير إلى توقع المحاضرين العرب لتحقيق الجامعة لتوقعات العاملين وتوفير بيئة تنظيمية تتمتع بالاحترام والتقدير والعدالة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات والمؤسسات ومن ضمنها الجامعات تولي اهتماماً بالتوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظف وذلك من أجل المحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المنظمات بالتعرف على توقعات الموظفين فيها وتحديد توقعاتها منهم.

هذه النتائج المتعلقة بمجال التوقعات التنظيمية اتفقت مع عدد من الدراسات منها دراسة طالب (2011) ودراسة العاجز (2011)، ودراسة عكاشة (2008) والتي جميعها وجدت نسب مرتفعة من الموافقة على فقرات التوقعات التنظيمية.

ثانياً: مجال البيئة التنظيمية: فيما يخص مجال البيئة التنظيمية والذي جاء في المرتبة الثانية فقد وجدت الدراسة جدول (7.4) ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى البيئة التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كانت في مستوى مرتفع.

وقد كانت أعلى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة " تُقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين" بمستوى استجابة مرتفع بمتوسط حسابي يبلغ 3.94 مع انحراف معياري قدره 0.752. يشير هذا إلى أن إدارة الجامعة تُقدر الاحترام المتبادل بين العاملين وتعمل على تحقيقه. تلتها فقرة " تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين" في مستوى أيضاً مرتفع بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.750 والتي تظهر التزام إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين. بينما كانت أدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة " تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً" وجاءت الاستجابة بمستوى متوسط وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال بهذا المستوى. ويُشير هذا إلى أن هناك تحديات معينة في بيئة العمل تتعلق

بتلبية احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً. تلتها فقرة " تطبق إدارة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين" في مستوى استجابة متوسط، وهذا أيضا يشير الى جانب سيء في بيئة العمل تتعلق بالعدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين. بشكل عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الخامس للبيئة التنظيمية في الجامعة / الكلية مستوى مرتفعاً، مما يعكس التقدير الإيجابي للعاملين لجهود الإدارة في توفير بيئة عمل تنظيمية متوازنة ومحترمة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج في مجال البيئة التنظيمية والاختلافات الموجودة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل إدارات الجامعات والكليات بالبيئة التنظيمية التي تحكم العمل، إضافة إلى أن هذه النتيجة تعكس اهتمام إدارات الجامعات بعضو هيئة التدريس من حيث التقدير والاحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم الاستقرار الوظيفي وتوفير بيئة عمل تدعم احتياجاتهم المادية والمعنوية من خلال اتباعها مبدأ تحقيق العدالة في توزيع الفرص والمكافئات لجميع العاملين، وهذا ما أكد عليه عسكر (2012:74) بأن الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المؤسسة تمثل جانبا ذو أهمية كبيرة في بيئة المنظمة. إضافة إلى أن البيئة التنظيمية جزء من الثقافة التنظيمية والتي تحتوي على عدة مكونات لها تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وتشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها كل فرد داخل التنظيم، والتي تنعكس على الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها. إضافة الى إمكانية شعور المبحوثين بدعم الإدارة لهم ولكنهم يشعرون بأنهم بحاجة الى دعم ومساندة أكبر وخاصة فيما يتعلق بالماديات والاحتياجات. وهذا ما أكد عليه حريم (2010) بأن المنظمات حتى تستطيع أن تنمو وتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

ثالثا: مجال الاتصال التنظيمي: فيما يخص مجال الاتصال التنظيمي والذي جاء في المرتبة الثالثة فقد وجدت الدراسة جدول (8.4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان في مستوى متوسط.

وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بهذا المجال كما وردت في الجدول أن أعلى قيمة في الجدول هي 4.05 وتخص الفقرة رقم 45، والتي تعبر عن تقدير المحاضرين للجامعة في تفعيل الاتصال الإلكتروني لتسهيل إنجاز الأعمال الجامعية. بينما تبلغ أدنى قيمة 3.22 وتخص الفقرة رقم 46 التي تعبر عن تقدير المحاضرين لجامعتهم في إجراء دراسات مسحية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين. كما وتشير القيم الأخرى في الجدول إلى تنوع في تقدير المحاضرين لمستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة، حيث تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة.

تتضح من النتائج المقدمة في الجدول التحليلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر. يمكن أن تعزى هذه النتائج إلى عدة عوامل، بما في ذلك السياق التنظيمي، وسياسات الإدارة، وثقافة المؤسسة، وقيادة الإدارة. تشير القيم الأعلى إلى وجود جو يُشجع على الاتصال والتفاعل، بينما تُظهر القيم الأدنى على أهمية العمل على تطوير استراتيجيات تعزيز الاتصال داخل المؤسسة. بشكل عام، يمكن أن يسهم فهم هذه النتائج في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لتعزيز الاتصال التنظيمي وبالتالي تعزيز كفاءة وأداء المؤسسة. وإضافة لذلك فإن الباحثة ترى ان بيئة الاتصال التنظيمي هي جزء مهم من الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة / أو الكلية حيث أن الاتصال التنظيمي مرتبط بمدى توافر بيئة تنظيمية مرنة وسلسة تسمح بسهولة وسرعة الاتصال وأن لا يكون هناك من التعقيدات ما يعيق العمل والانجاز، ومن خلال ما توصلت اليه فقرات هذا المجال من ردود ترى الباحثة ان هناك بيئة اتصال تنظيمي في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر لكن هذا الاتصال يقع ضمن المستوى المتوسط، مع العلم أن الفقرات المتخصصة بهذا المجال كانت بمستوى مرتفع ولكن بالمجمل العام فان درجة هذا المحور تعكس مدى عدم اهتمام الجامعة بالتغذية الراجعة من عمليات الاتصال

المعمول بها في الجامعة، حيث أننا لاحظنا موافقة المبحوثين على استخدام التكنولوجيا والبريد الإلكتروني في عمليات المراسلة داخل الجامعة وهذا من شأنه تسريع العمل، لكن في الجهة المقابلة تجد الباحثة أن طبيعة الاتصال التنظيمي في أي مؤسسة وليست فقط الجامعة هي تتبع من البيئة التنظيمية والهيكلي التنظيمي المتبع فيها، والذي بناء عليه يكون أكثر جدوى وذو فائدة على العمل، وهذا ما أكدت عليه (بوعكريف و بن فريح، 2016) بأن التواصل في المؤسسة يرفع من مردودية الموظفين، وشفافية الاتصال يضمن المعاملة الحسنة في المؤسسة. وبصفة عامة يمكن القول إن الاتصال له دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

وما يشير إليه النتيجة هي متعلقة بالشخص نفسه، إذ ترى الباحثة أنه بإمكان الجامعة أن تكون على اتصال دائم مع العاملين فيها من خلال اجراء المسوحات والاستطلاعات التي تبين مدى رضاهم عن العمل داخل الجامعة او الكلية، وهذا ما أكد عليه (Raghuram., 2019) ونعموني (2020).

رابعاً: مجال القيم التنظيمية: فيما يخص مجال القيم التنظيمية والذي جاء في المرتبة الرابعة فقد وجدت الدراسة جدول (3.4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيم التنظيمية في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات كان في مستوى متوسط.

وتُظهر الفقرات الرئيسية في هذا المجال تبايناً في مستويات القيم، حيث بلغت درجة تكريم إدارة الجامعة العاملين الذين يسهمون في نشر مقالات علمية" مستوى متوسطاً قدره 3.71 بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي يبلغان 3.71 و0.571. تلاها فقرة "تشجع الإدارة العاملين على تنمية / تقديم أفكار جديدة" أيضاً في مستوى متوسط، بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي يبلغان 3.68 و0.581. وفقرة "يوفر إدارة الجامعة حرية للعاملين في التعبير عن آرائهم"، حيث يُظهر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قيمة 3.57، مع انحراف معياري قدره 0.762، ونسبة مئوية تبلغ حوالي 71.4%. وكذلك فقرة "كما تحترم الجامعة التعددية الفكرية بين العاملين"، وهو

متوسط حسابي 3.49 مع انحراف معياري 0.739، ونسبة مئوية تقدر بحوالي 69.8%. وفقرة "تعتمد الجامعة مبدأ المساواة بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.64، مع انحراف معياري 0.639، ونسبة مئوية حوالي 72.8%. بالإضافة إلى ذلك، تبلغ نسبة مئوية حوالي 62.2% لمجال يركز على توسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مع متوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري 0.791. وحصلت فقرة "تشجع الجامعة العاملين على تقديم أفكار جديدة" بنسبة مئوية حوالي 73.6%، ويظهر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بقيمة 3.68 مع انحراف معياري 0.581. وفقرة "تبذل الجامعة جهودًا لتطوير قدرات العاملين"، مع متوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.633 ونسبة مئوية تقدر بحوالي 71.8%. ويتناول مجال آخر جهود الجامعة في تعرف "ميول العاملين واتجاهاتهم" بمتوسط حسابي 3.22 مع انحراف معياري 0.504 ونسبة مئوية 64.4%. وفقرة "تكرم الجامعة العاملين الذين يُسهمون في بناء قيم الانتماء ونشر مقالات علمية" بنسبة مئوية تصل إلى 74.2% و73.6% على التوالي، ويتجلى ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقدمة في الجدول.

وترى الباحثة إلى أن هذه النتائج تستند إلى آراء أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر، حيث يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية السائدة تتميز بالعديد من الجوانب. حيث الحرية في التعبير عن الآراء والتنوع الفكري، مما يشير إلى وجود بيئة تشجع على الحوار والتفاعل المفتوح بين الأعضاء. علاوة على ذلك، يتضح من الجدول أيضا أن العديد من الجامعات داخل الخط الأخضر تولي اهتماما بتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمساهمة في نشر المعرفة العلمية. وتعكس هذه القيم المرتفعة في الجدول اهتمام الجامعات ببناء بيئة تنافسية تحث على الإبداع والتطور المستمر في المؤسسة التعليمية.

من جانب آخر، يظهر الجدول أيضا بعض الجوانب التي يمكن تطويرها أكثر، مثل توسيع دائرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتحفيز التواصل الفعال بين الأعضاء. هذه النتائج تشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز بعض جوانب الثقافة التنظيمية لتحسين فعالية التواصل وتعزيز روح العمل الجماعي في الجامعات داخل الخط الأخضر. يبين الجدول أن الجوانب الإيجابية تتمثل في توفير حرية التعبير والاحترام للتعددية الفكرية ومبدأ المساواة بين العاملين وتشجيع على تقديم الأفكار الجديدة وتطوير قدرات العاملين. ومع ذلك، يظهر أيضا انخفاضاً في مستوى توسيع دائرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي تعرف ميول واتجاهات العاملين، وهو ما يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى تحسين وتطوير. وتغزو الباحثة تفسير هذه النتائج إلى ضعف العلاقة بين الجامعات والمؤسسات البحثية وبعض قطاعات الإنتاج، مما ينعكس سلباً على الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة لاهتمام محدود بالبحث العلمي وعدم توفير الدعم الكافي له، بالإضافة إلى ارتباط الأعضاء بالمهام التعليمية بشكل أكبر على حساب البحث والتطوير، مما يؤثر سلباً على ثقتهم في جدوى البحث العلمي وفي قدرته على دعم الإنتاج والتطوير. وبشكل عام ترى الباحثة أن سبب ارتفاع متوسطات مجال القيم التنظيمية يعود إلى أن المؤسسات ومن ضمنها الجامعات والكليات تولي اهتماماً بالقيمين التنظيمية للمحافظة على ثقافتها حيث تسعى المنظمات على خلق تقاهمات مشتركة في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها لدى العاملين وهذا ما أكدت عليه دراسات كلا من العاجز (2011)، وعكاشة (2008) وطالب (2011) مع بعض فقرات مجال القيم التنظيمية.

خامساً: مجال المعتقدات التنظيمية: فيما يخص مجال المعتقدات التنظيمية والذي جاء في المرتبة الخامسة فقد وجدت الدراسة أن المتوسط الكلي لمجال المعتقدات التنظيمية، كان في مستوى متوسط،

بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 0.479 وهو يشير إلى وجود مستوى متوسط للتوافق مع المعتقدات التنظيمية المحددة في الجامعة.

أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لردود المبحوثين هي (3.71) كانت للفقرة رقم 13 التي تتحدث عن اهتمام إدارة الجامعة بتطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، وهو مستوى مرتفع يشير إلى أهمية هذا الجانب في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. أما أدنى قيمة (3.11) فكانت للفقرة رقم 11 التي تتحدث عن استثمار إدارة الجامعة للطاقات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. وترى الباحثة أن هذه القيمة المنخفضة تدل على تحديات تواجه الجامعات في تحقيق مشاركة فعالة للعاملين في عمليات اتخاذ القرارات واستثمار قدراتهم بشكل كامل في تطوير المؤسسة وتوفير الحرية للموظفين في تنفيذ مهامهم بشكل ذاتي، ولكن هناك تحديات تتمثل في توفير الدعم والإرشاد الكافي لتحقيق هذا الهدف.

أيضا ترى الباحثة أن النتائج تشير إلى أن هناك اتفاقا نسبيا بين العاملين بشأن أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، إذ توجد قناعات مشتركة بهذا الشأن. ومع ذلك، تظهر النتائج أيضا وجود اختلاف في الآراء بخصوص توزيع السلطة والمسؤولية في بيئة العمل، مما يشير إلى تحديات في تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية. وبالتالي، تظهر النتائج تباينا في المعتقدات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى أهمية تحليل وفهم هذه التباينات لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز التواصل والتفاعل داخل الجامعات والكليات. ومرة أخرى تعزو الباحثة سبب التباين هذا إلى أن المؤسسات ومن ضمنها الجامعات والكليات تولي اهتماما بالمعتقدات التنظيمية للمحافظة على ثقافتها من خلال تعزيز الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية الموكلة للعاملين، وأن هذا كله له علاقة كما أسلفنا بالبيئة التنظيمية للجامعة

أو الكلية والتي من خلال محدداتها ترسم للعاملين الطريق في بناء وتبني القيم والمعتقدات التنظيمية الهادفة للوصول الى تحقيق رؤية واهداف الجامعة.

سادسا: مجال الأعراف التنظيمية: فيما يخص مجال الأعراف التنظيمية والذي جاء في المرتبة السادسة فقد وجدت الدراسة أن المتوسط الكلي لمجال المعتقدات التنظيمية، كان في مستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف معياري 0.428 وهو يشير إلى وجود مستوى متوسط للتوافق مع الأعراف التنظيمية المحددة في الجامعة.

تعكس النتائج في جدول (5.4) مستوى الاعتقادات التنظيمية في الجامعات/الكليات من وجهة نظر المحاضرين العرب، حيث كانت أعلى قيمة مُسجلة هي 3.99 وأدنى قيمة هي 3.11، مما يظهر تباينًا في الاعتقادات بين العاملين.

أعلى قيمة (3.99) تم تسجيلها في الفقرة رقم 20 التي تتحدث عن مساعدة العاملين ذوي الخبرة في العمل على تعزيز زملائهم ذوي الخبرة الأقل، وهو مستوى مرتفع يشير إلى أهمية التعاون ونقل الخبرات داخل المؤسسة. أما أدنى قيمة (3.11) فقد سُجلت في الفقرة رقم 11 التي تتحدث عن التزام الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم. هذه القيمة المنخفضة تشير إلى احتمالية وجود تحديات في تفعيل سياسات الإشادة بالأداء وتقدير جهود العاملين في المؤسسة.

بهذا، تظهر البيانات تنوعا في الاعتقادات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى أهمية مراعاة هذا التنوع في تطوير استراتيجيات الإدارة وتعزيز ثقافة التعاون والإبداع داخل الجامعات والكليات. وتغزو الباحثة سبب هذا التنوع والانخفاض (مستوى متوسط متدني) إلى أن النسبة الكبيرة من المشاركين في الدراسة لم يستطيعوا بعد التأقلم وفهم البيئة التنظيمية للجامعة أو الكلية التي يعمل بها حيث ان 72.8% من المشاركين يتمتعون بسنوات خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات وهي مدة غير

كافية لفهم والتكيف مع الواقع العملي للمنظمة، مما يعكس حاجة محتملة لتحسين سبل التواصل والاتصال داخل البيئة التنظيمية للجامعة او الكلية.

وبشكل عام فقد اتفقت نتائج الدراسة في محور الثقافة التنظيمية ومدى توافرها وممارستها في الجامعات والكليات الإسرائيلية من وجهة نظر العاملين العرب فيها مع كل من دراسة شادي وخضور (2022) والتي وجدت مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتأثير ذلك على التغيير التنظيمي، ودراسة ارباب (2022) والتي وجدت مستوى متوسط مع كلي مرتفع للثقافة التنظيمية مع أبعادها الأربعة، ودراسة الجغوب (2022) والتي وجدت مستوى موافق من الثقافة التنظيمية، ودراسة مخلوف (2021) بوجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية الهادفة، ودراسة الحراشنة (2019) التي وجدت درجة تقدير ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة مرتفعة على جميع المجالات، ودراسة الأحمري (2018) بوجود مستوى ثقافة تنظيمية مهم وعلاقته بالرضا الوظيفي، ودراسة حويحي (2015) بوجود ثقافة تنظيمية مرتفعة بوزن نسبي 74%. وكذلك دراسة حجازي (2015) والتي توصلت إلى أن التصورات الثقافية التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة هي ثقافة القواعد والأدوار بوزن نسبي يبلغ 72.40. ثم جاءت ثقافة الإنجاز بوزن نسبي يبلغ 71.80، تليها ثقافة السلطة بوزن نسبي يبلغ 70.80. وأخيرا جاءت ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي يبلغ 70.60. واتفقت أيضا مع هذه الدراسات بشكل أو بآخر من مدى توفر وممارسة الثقافة التنظيمية، حيث اتفقت مع (Dereje, 2022) والتي وجدت نمط الثقافة التنظيمية الهرمية، ودراسة (Akyol, 2020) النوعية التي وجدت مستوى ثقافة عال بأبعادها المختلفة (القيم المشتركة، التواصل، الديمقراطية، الهيكل الهرمي، وكذلك المعتقدات)، ودراسة (Greenberg, 2018) التي أثنت على دور الثقافة التنظيمية والتعاون في الإبداع الإداري وتعزيز الاتصال والتواصل، ودراسة (Haroun, 2017) في الجامعات الإسرائيلية في الداخل والتي وجدت ثقافة تنظيمية أكثر تحديا وابتكارا، ودراسة (Nadeak, 2013) التي وجدت علاقة الثقافة

التنظيمية المرتفعة بالأداء وارضاً الوظيفي للعاملين، ودراسة (Ubulom, 2012) والتي وجدت ثقافة تنظيمية عالية من الرعاية والتكامل للعاملين، وكذلك مع دراسة (Bartell, 2003) التي وجدت مستوى عال من الثقافة التنظيمية القوية في جامعتين كندية.

واختلفت نتائجها مع دراسة أبو حشيش (2011) والتي وجدت ثقافة تنظيمية ضعيفة في جامعة الأقصى في فلسطين بنسبة مئوية 57.6%، وكذلك دراسة ماريان كيش (2015) والتي أوصت بضرورة تحسين الثقافة التنظيمية داخل الجامعات في داخل الخط الأخضر مما يعني أن الثقافة التنظيمية كانت بمستوى ضعيف.

5.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني حول الحرية الأكاديمية

السؤال الفرعي الثاني: ما الحرية الأكاديمية السائدة في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

أظهرت نتائج التحليل أن درجة تمتع المحاضرين العرب في الجامعات/ والكليات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر بالحرية الأكاديمية كانت في مستوى متوسط قريب إلى ضعيف، بمتوسط حسابي بلغ قدره 3.02، مع انحراف معياري قدره 0.426، ونسبة مئوية تبلغ حوالي 60.05%.

سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال التطرق الى مجالات هذا المحور والمتمثلة في: المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة، المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة، المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات، المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر، المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي.

المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة

بناءً على جدول (9.4)، والذي يظهر أن استجابات أفراد عينة الدراسة تفتقر في بعض الجوانب إلى حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعات والكليات العربية داخل الخط الأخضر. فعلى سبيل المثال، يُلاحظ أن النسبة المئوية للمحاضرين الذين يشعرون بوجود رقابة عليهم أثناء تنفيذ المحاضرات بسبب موضوعاتها تبلغ 44.8%، بينما يعتبر النسبة المئوية لمن يتعرضون للتهديد بسبب الموضوعات التي يتناولونها في محاضراتهم 32.0%. علاوة على ذلك، يوجد جزء من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يتمتعون بحرية في انتقاء المراجع العلمية المكملة للكتب المقررة (بنسبة 1.9%) ولا يشعرون بالحرية في اختيار طرق التدريس التي تتناسب مع موضوعات الدرس (بنسبة 3.9%). هذه النتائج تشير إلى وجود تحديات تتعلق بضمان حرية التدريس وتقديم المعرفة في الجامعات والكليات، وبالتالي فإن هناك حاجة ملحة لاتخاذ إجراءات وسياسات تعزز هذه الحرية وتعمل على تطوير بيئة تعليمية ملائمة تسهم في تحقيق أهداف التعليم ونقل المعرفة بفعالية وشمولية. هذه النتائج تؤدي دوراً هاماً في فهم ديناميكيات البيئة التعليمية والثقافية في الجامعات والكليات. يمكن عزو هذه النتائج إلى عدة عوامل، منها الثقافة التعليمية والسياسات التعليمية السائدة، وكذلك التحديات الاجتماعية والثقافية التي تواجه المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية فهم الديناميات الثقافية والإدارية في تشكيل تجارب التعلم والتدريس في الجامعات. وبناءً على هذه الفهم، يمكن للباحثين والمسؤولين التربويين اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز بيئات التعلم وتحسين جودة التعليم والتدريس في هذه المؤسسات.

أعلى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 1، حيث يعكس متوسط حسابي يبلغ 3.43 مع انحراف معياري قدره 0.680. يشير هذا إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالثقة في إيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة دون أي خوف.

أدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 11، حيث يعكس متوسط حسابي منخفض قدره 1.88 مع انحراف معياري قدره 0.973. يشير هذا إلى وجود مستوى قليل جدًا من حرية التعبير بخصوص الانتماء السياسي داخل الجامعة. تليها فقرة رقم (8) " أتعرض للتهديد بسبب الموضوعات التي تتناولها محاضراتي " بمتوسط حسابي منخفض قدره 1.96 وانحراف معياري 0.816. مما يعني على الرغم من انخفاض حرية الرأي والتعبير إلا أن المحاضرين العرب قلما يتعرضون للتهديد بسبب آرائهم السياسية.

يمكن ملاحظة فقرة "يمارس عضو هيئة التدريس حقه في التعبير بحرية عن انتمائه السياسي داخل الجامعة" وحصولها على أدنى متوسط حسابي بلغ قدره 1.88 وهي أدنى قيمة في فقرات هذا المجال، وهذه النتيجة منطقية إلى حد ما في مجتمع خليط ما بين الإسرائيليين والعرب وبسبب النزاع السياسي القائم والذي ما زال مستمرًا تجد دائمًا أن الإنسان العربي في الداخل تحت التهديد والرقابة أينما كان، وهذا واقع سياسي لا مفر منه.

ومن الملاحظ أيضًا في هذه النتائج أن الفقرات التي تجاوزت في متوسطها الحسابي ال 3 هي الفقرات التي تتعلق بالمدرس نفسه ومواده التي يدرسها للطلاب، حيث لوحظ أن هذه الفقرات تشمل: أقوم بإيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة كاملة دون أي خوف؛ أرد على جميع أسئلة الطلبة حول المحاضرة دون أي تحفظ أو خوف؛ لدي حرية في انتقاء المراجع العلمية المكتملة للكتاب المقرر؛ أتولى إضافة مفردات معاصرة مكتملة لمفردات المنهج دون اعتراض القسم؛ أختار طرق التدريس التي تتناسب مع موضوعات الدرس بحرية. وبالنظر إلى هذه الفقرات نجد أن معظمها متعلقة بكفاءة المدرس ولهذا كانت هذه الدرجات مرتفعة قليلًا نوعًا ما إلى مستوى المتوسط وذلك لأن الجامعات والكليات في إسرائيل تؤمن بكفاءة من تقوم بتوظيفهم وعليه فلا مانع لدى إدارات هذه الجامعات أن تسمح لهم بهذه الأمور ما دامت لا تعارض القانون العام أو السياسات العامة. بشكل

عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الأول لحرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة / الكلية مستوى منخفضاً، مما يشير إلى أن هناك بعض التحديات في تمتع أعضاء هيئة التدريس بالحرية الكافية في بيئة التعليم والبحث.

المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة

يعكس جدول (10.4) استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى حرية البحث العلمي في الجامعة/الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. يظهر المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا المجال مستوىً متوسطاً بمتوسط عام قدره 3.26، مع انحراف معياري قدره 0.475.

أعلى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 29، "أتواصل مع باحثين آخرين ينتمون لنفس التخصص في جامعات أخرى"، حيث يعكس متوسط حسابي يبلغ 3.62 مع انحراف معياري قدره 0.688. يشير هذا إلى أن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون التواصل مع أساتذة آخرين من خارج جامعتهم، وهذا شيء جيد لا يمانع فيه أحد حسب رأي الباحثة ما دام يصب في مصلحة العملية التعليمية والطلبة وسمعة الجامعة أو الكلية.

أدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 22، "تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الحصول على الدعم المالي من جهات خارجية لبحوثهم العلمية"، حيث يعكس متوسط حسابي قدره 2.54 مع انحراف معياري قدره 1.046. يشير هذا إلى أن هناك بعض الصعوبات في الحصول على كافة مقومات الدعم المادي والمالي المتعلقة بالبحث.

بشكل عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الثاني لحرية البحث العلمي في الجامعة / الكلية مستوىً متوسطاً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تمتع أعضاء هيئة التدريس بالحرية الكافية في البحث العلمي.

ترى الباحثة من خلال النتائج التي حصلت عليها أن المحاضرين العرب في الجامعات الإسرائيلية في داخل الخط الأخضر يتمتعون بدرجة مقبولة من الحرية الأكاديمية في مجال حرية البحث العلمي، حيث أن جميع الاستجابات على جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة إلى متوسط مرتفع باستثناء ما يتعلق بالدعم المادي للأبحاث وهذا قد يعود إلى ميزانيات الجامعة ومصادرها المالية ولا علاقة له بمدى تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية.

وترى الباحثة في هذه النتائج والتي تكشف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى حرية البحث العلمي في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر عن تباين واضح في مستوى الحرية البحثية. حيث يظهر أن الأكاديميين يشيرون بشكل عام إلى وجود بعض القيود على حرية البحث العلمي في الجامعات الإسرائيلية. وقد تعزو الباحثة هذه النتائج إلى عوامل متعددة، بما في ذلك القيود المالية والتوجهات السياسية التي قد تؤثر سلباً على قدرة الأكاديميين على اختيار المواضيع ونشر البحوث. ومن الملاحظ أيضاً أن الدعم المالي والمعنوي المباشر من الجامعات للبحث العلمي قد يكون محدوداً، مما يدفع الأكاديميين إلى الاعتماد على جهات خارجية للحصول على التمويل. يشير هذا إلى ضرورة تعزيز الدعم المالي والمعنوي للبحث العلمي في الجامعات الإسرائيلية، بما يشجع على حرية البحث ويعزز تأثير البحوث على المجتمع والعالم الأكاديمي.

المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات

أظهرت نتائج هذا المجال ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. يُظهر المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا المجال مستوىً متوسطاً بمتوسط عام قدره 2.85، مع انحراف معياري قدره 0.519.

أعلى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 32، " يشرك القسم أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأعضاء الجدد"، حيث يعكس متوسط حسابي يبلغ 3.32 مع انحراف معياري قدره 0.854. يشير هذا إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون في اختيار الأعضاء الجدد في القسم بشكل قليل. أدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 31، " أستطيع ان أشارك في مناقشة جميع القرارات المتخذة داخل الجامعة"، حيث يعكس متوسط حسابي قدره 2.47 مع انحراف معياري قدره 0.850. يشير هذا إلى أن هناك بعض الصعوبات في المشاركة في مناقشة القرارات المتخذة داخل الجامعة.

بشكل عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الثالث لحرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات في الجامعة / الكلية مستوىً متوسطاً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تمتع أعضاء هيئة التدريس بالحرية الكافية في هذا الجانب.

المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر

يُظهر جدول (12.4) استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى حرية الكتابة والتأليف والنشر في الجامعة / الكلية من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. يُظهر المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا المجال مستوىً متوسطاً بمتوسط عام قدره 3.01، مع انحراف معياري قدره 0.481. وأعلى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 41، حيث يعكس متوسط حسابي يبلغ 3.53 مع انحراف معياري قدره 0.725. يشير هذا إلى أن إدارة الجامعة توفر حرية التعبير عن الرأي لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية. وأدنى قيمة في هذا الجدول تظهر في فقرة رقم 50، حيث يعكس متوسط حسابي قدره 2.60 مع انحراف معياري قدره 0.784. يشير هذا إلى أن الأقسام العلمية تمارس الرقابة على محتويات الكتب والملازم العلمية التي أوزعت لطلبتها. بشكل

عام، يُظهر المتوسط الكلي للمجال الرابع لحرية الكتابة والتأليف والنشر في الجامعة / الكلية مستوىً متوسطاً، مما يشير إلى وجود بعض الحرية في هذا الجانب مع بعض القيود أو التحديات. يمكن تفسير النتائج من خلال عدة عوامل. أولاً، يبدو أن هناك مستوى جيد من حرية التعبير والكتابة والنشر في الجامعة، حيث يعكس ذلك النسب العالية للإجابات في مستويات "كبيرة جداً" و"كبيرة" في بعض البنود. ومن المهم أيضاً ملاحظة أن الإدارة تلعب دوراً محورياً في ضمان هذه الحرية، حيث يظهر أن هناك دعم من الإدارة لتوفير بيئة تشجع على التعبير الحر والانخراط في الأنشطة الثقافية.

من الواضح أيضاً أن هناك بعض التحديات أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل الرقابة على محتوى الكتب والملازم العلمية التي قد تعوق حرية النشر والتأليف. كما يبدو أن هناك بعض القلق بشأن التعرض للعقوبة أو الرفض بسبب المشاركة في وسائل الإعلام أو معالجة قضايا مجتمعية حساسة. باختصار، تشير هذه النتائج إلى وجود حرية مقبولة في الجامعة فيما يتعلق بالكتابة والنشر والتأليف، مع بعض التحديات التي قد تحتاج إلى التركيز عليها من قبل الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز هذه الحرية وتحسين بيئة العمل الأكاديمية.

المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي

أشارت نتائج هذا المجال أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا المجال يشير إلى مستوى متوسط بمتوسط عام قدره 3.46، مع انحراف معياري قدره 0.497، وكانت أعلى قيمة في الجدول تظهر في فقرة رقم 51، حيث يعكس متوسط حسابي يبلغ 3.97 مع انحراف معياري قدره 0.734. هذا يشير إلى أن إدارة الجامعة توفر حرية التعبير عن الرأي لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية، أما أدنى قيمة في الجدول، فتظهر

في فقرة رقم 56، حيث يعكس متوسط حسابي قدره 3.14 مع انحراف معياري قدره 0.805. هذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بزيارات منتظمة للعديد من مؤسسات المجتمع المحلي، ومع ذلك، فإن هذه الفقرة تعكس مستوى متوسطاً بالنسبة لحرية التواصل مع المجتمع المحلي.

وبشكل عام تبين نتائج هذا المجال أن هناك مستوى مرتفع من حرية أعضاء هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي في الجامعات الإسرائيلية. يظهر أن الأكاديميين يشعرون بتشجيع من الجامعة على أداء دورهم تجاه فئات المجتمع المحلي، كما يشير الجدول إلى استعدادهم للتعامل مع القضايا الاجتماعية وتقديم الاستشارات والخدمات للمجتمع المحلي. يتبين أيضاً أن الأعضاء الأكاديميين يتفاعلون بشكل فعال مع المؤسسات والفعاليات التي تنظمها المجتمعات المحلية، مما يعكس تفاعلهم الإيجابي وحريتهم في التواصل مع هذه المؤسسات. يمكن تعزيز هذه النتائج إيجابياً في بناء جسور قوية بين الجامعات والمجتمعات المحلية، وتحقيق تأثير إيجابي أكبر على المجتمع من خلال توجيه البحث والخدمات الأكاديمية نحو القضايا والاحتياجات المحلية.

وترى الباحثة ان هناك جملة من الأسباب والعوامل التي قد تؤثر في تحقيق مستوى مرتفع من حرية أعضاء هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي في الجامعات الإسرائيلية. من بين العوامل التي قد تساهم في هذه النتيجة:

1. دعم المؤسسات الجامعية: قد تقوم الجامعات بتوفير بيئة داعمة تشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة المجتمعية وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.
2. تفاعل إيجابي: قد يكون هناك تفاعل إيجابي بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، حيث يشعرون بأهمية مساهمتهم في تطوير المجتمع وتحسين الظروف المحيطة به.
3. حرية أكاديمية: قد تتيح الجامعات حرية أعضاء هيئة التدريس في اختيار أنشطتهم البحثية والخدمية، مما يتيح لهم التواصل بفعالية مع المجتمع المحلي دون قيود.

4. الوعي بالمسؤولية الاجتماعية: قد يكون لدى أعضاء هيئة التدريس وعي بمسؤوليتهم

الاجتماعية كأعضاء في المجتمع الأكاديمي، ويرون التواصل مع المجتمع المحلي جزءًا لا

يتجزأ من دورهم في خدمة المجتمع.

5. الدعم الإداري: يمكن أن يلعب الدعم الإداري من إدارة الجامعة دورًا مهمًا في تشجيع أعضاء

هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة المجتمعية وتقديم الدعم والمساعدة اللازمة لهم.

6. الثقافة الجامعية: قد تكون هناك ثقافة جامعية تشجع على التفاعل مع المجتمع المحلي وترسخ

قيم المساهمة الاجتماعية كجزء أساسي من الهوية الأكاديمية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة تيطراوي (2018) والتي أشارت إلى: (1) أن الدرجة الكلية

لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية بقسم علم النفس جامعة المسيلة جاءت

بدرجة تقدير متوسطة. (2) جاءت تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حرية التعبير عن الرأي

بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير متوسطة. (3) جاءت تصورات أعضاء الهيئة التدريسية

لدرجة حرية البحث العلمي بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير قليلة. (4) جاءت تصورات

أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حرية التدريس بقسم علم النفس جامعة المسيلة بدرجة تقدير متوسطة.

ودراسة حكيمي (2018). حيث خلصت إلى أن أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس

لواقع الحرية الأكاديمية في أبعاد (محتوى وأساليب التدريس، والبحث والنشر العلمي، وحرية التعبير

عن الرأي، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار) أعطوا درجة موافقة متوسطة، وفي دراسة زروالي

(2018). والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية يمارسون الحرية الأكاديمية

بدرجة متوسطة، وأن حرية التدريس جاءت في المرتبة الأولى، تليها حرية البحث العلمي، ثم حرية

التعبير، وفي المرتبة الأخيرة حرية اتخاذ القرار. ودراسة الهيلة (Al Hila, et al, 2017)، ودراسة

الزبون والبرجس (2015)، وفي دراسة خطايبية، محمد صالح (2011).

واختلفت مع دراسة أبيجي وكاودو (Appiagyei-Atua, Kwadwo , 2019) والتي أقرت الحاجة إلى الاعتراف بحق الطلاب في الحرية الأكاديمية كمكون ضروري وحيوي في مصفوفة الحرية الأكاديمية بالإضافة إلى تلك الخاصة بالجامعة والأكاديميين، ودراسة Chhatra Bahadur Karki (2015) والتي بينت أن حقوق أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إجراء الأنشطة الأكاديمية والمشاركة في إدارة الجامعة محدودة إلى حد ما بقواعد وأنظمة الجامعة فضلاً عن نقص الموارد المالية. واتفقت معها في أن أعضاء هيئة التدريس والطلاب يتمتعون بالحق في تكوين الجمعيات والانضمام إليها على أساسها الاهتمامات. عدم الاستقرار السياسي هو التهديد الرئيسي للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة تريبهوفان، واختلفن أيضاً مع دراسة تايو (Taiwo, 2012).

نتائج المحور الثالث: التميز في الأداء

6.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث حول التميز في الأداء

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب؟

تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة يظهرون مستوى مرتفعاً من التميز في الأداء في الجامعة

أو الكلية، ويمكن للباحثة أن تفسر هذه النتائج على النحو التالي:

1. الإلتزام بالمهام والمواعيد: يظهر أعضاء هيئة التدريس العرب التزاماً عالياً بالمهام والمواعيد

المحددة، مما يعكس تفانيهم في أداء واجباتهم الأكاديمية بشكل متميز.

2. القدرة على التكيف والمرونة: يظهر الأعضاء مهارة عالية في التكيف مع الحالات الطارئة

وتحمل المسؤولية في الظروف غير المتوقعة، مما يعزز صورتهم كعناصر مهمة وفعالة في

الجامعة.

3. الإلتزام بالأنظمة والتعليمات: يبدو أن أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بالأنظمة والإجراءات المعمول بها في الجامعة بدقة، مما يساهم في تعزيز الإنضباط والتنظيم داخل البيئة الأكاديمية.
4. الشعور بالإنتماء والقيمة: يشير الأعضاء إلى شعورهم بأنهم عناصر مهمة وقيمة في الجامعة، وهو ما يعكس إرتباطهم القوي بالبيئة الأكاديمية ودورهم الفعّال فيها.
5. تطوير الأنظمة والسياسات: تظهر نتائج الدراسة أن الجامعة تهتم بتطوير الأنظمة والتعليمات المعمول بها بشكل مستمر، مما يعكس التزامها بتوفير بيئة عمل محفزة ومحببة للتميز والإبداع. بشكل عام، تعكس هذه النتائج الإلتزام الشديد والتفاني لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز في أدائهم الأكاديمي والإداري داخل الجامعة، مما يعزز سمعتهم كمحترفين متميزين في المجال التعليمي والأكاديمي.
- وترى الباحثة أن هذه النتائج تعكس التميز الواضح في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الإسرائيلية العربية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدة عوامل مهمة. أولاً وأهمها، تُظهر الثقافة المؤسسية داخل الجامعة الروح القوية للتميز والإنجاز، حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالدعم والتشجيع على العمل بجهد والالتزام بالمعايير الأكاديمية العالية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الدعم المؤسسي الذي تقدمه الجامعة دوراً حاسماً في تمكين أعضاء هيئة التدريس من تحقيق التميز، من خلال توفير الموارد اللازمة والتدريب المستمر. ولا يقل أهمية أيضاً، القيم والثقافة الأكاديمية التي تشجع على الإلتزام بالجودة والمعايير العالية، وتحفز على البحث عن التميز في كل جانب من جوانب العمل الأكاديمي والإداري. تُعد أنظمة التواصل الفعالة داخل الجامعة أيضاً عاملاً مهماً، حيث تساهم في تبادل الخبرات والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز التميز والإنتاجية ويدفع نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. وأيضاً هناك دراسات اتفقت مع نتيجة دراستنا هذه وأخرى اختلفت.

الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

اتفقت مع شادي وخضور (2022)، ودراسة مخلوف، (2021)، وكذلك دراسة الحراشنة (2019)، وكذلك دراسة البلوي (2019)، ودراسة حويحي (2015)، ودراسة حجازي (2015)، وكذلك دراسة ابولوم (Ubulom, 2012). واختلفت مع دراسة أرباب (2022)، وكذلك مع دراسة الأحمري (2018)، وكذلك دراسة أبو حشيش (2011)، ودراسة حارون (Haroun, S. 2017)، وهذه الدراسات كشفت علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء: دراسة (Dereje Demissie, Felekech G. 2022) Egziabherm دراسة الباحثة ماريانا كيش (2015)، دراسة ناديك (Nadeak, 2013).

الدراسات التي تناولت الحرية الأكاديمية والأداء

واتفقت إلى حد ما مع كل من دراسة السلامي (2021)، ودراسة حكيمي (2018)، ودراسة خطابية، محمد صالح (2011)، إضافة إلى أن دراسة طنبور (2019)، التي كشفت عن وجود علاقة إرتباطية بين الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية.

7.1.5. مناقشة نتائج السؤال الرابع الثقافة التنظيمية

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتيجة إلى أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها ال 6 من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات / الكليات داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

تظهر نتائج اختبار t-test للفروق في الدرجة الكلية لمستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس الفروقات التالية بين الذكور والإناث:

1. المجال الأول: القيم التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة $t =$

0.236، درجة حرية = 101، $(p = 0.814)$).

2. المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة

$t = 0.157$ ، درجة حرية = 101، $(p = 0.876)$).

3. المجال الثالث: الأعراف التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة t

$= 0.435$ ، درجة حرية = 101، $(p = 0.664)$).

4. المجال الرابع: التوقعات التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة t

$= 0.298$ ، درجة حرية = 101، $(p = 0.766)$).

5. المجال الخامس: البيئة التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة t

$= 0.580$ ، درجة حرية = 101، $(p = 0.563)$).

6. المجال السادس: الاتصال التنظيمي: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة

$t = 0.477$ ، درجة حرية = 101، $(p = 0.635)$).

7. المحور الأول: الثقافة التنظيمية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الذكور والإناث (قيمة $t =$

0.173، درجة حرية = 101، $(p = 0.863)$).

باختصار، لم يتم العثور على فروقات إحصائية دالة بين الذكور والإناث في درجة مستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها وذلك بناءً على قيم الـ t-test وقيم الدلالة الإحصائية (p-values) التي تفوق قيمة الثقة المعتادة (0.05) .

وترى الباحثة أنه يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة بين الذكور والإناث في مستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها بوجود عدة عوامل محتملة. أولاً، قد يعود ذلك إلى التأثير الثقافي العميق في المجتمعات العربية، حيث تشترك الذكور والإناث عادة في القيم والمفاهيم التنظيمية المشتركة. ثانياً، قد تكون هناك جهود متواصلة في المؤسسات التعليمية لتعزيز الوعي بالقيم التنظيمية وتطوير المعتقدات الإيجابية حولها بين الطلاب والمحاضرين، مما ينتج عنه تقارب في النظرات والمواقف بين الجنسين. علاوة على ذلك، قد يؤدي التفاعل والتبادل الاجتماعي المتزايد بين الذكور والإناث داخل البيئة الجامعية إلى فهم مشترك للقضايا التنظيمية، مما يقلل من الفروق في آرائهم وتصوراتهم. وأخيراً، يمكن أن يلعب التطور الشخصي والتكيف الفردي دوراً في تقليل الفروق بين الجنسين، حيث يتطور الأفراد بشكل مستمر في استجاباتهم لمختلف المجالات التنظيمية، مما يعزز التشابه بين الذكور والإناث في مستوى الثقافة التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع كلا من الجعوبي (2022)، واختلفت مع مخلوف (2022)، ودراسة البلوي (2019).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

أشارت نتائج هذه الفرضية بوجود فروقا دالة في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المجموعات في بعض المجالات. يلاحظ أنه في المجال الرابع (التوقعات التنظيمية) والمجال الخامس

(البيئة التنظيمية) والمحور الأول (الثقافة التنظيمية)، تظهر قيم "ف" ذات دلالة إحصائية بقيم أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروقات يمكن الإعتماد عليها بين المجموعات. هذا يعني أن هناك اختلافات يمكن تعزيتها إلى متغير الرتبة الأكاديمية (الكلية) في هذه المجالات.

ترى الباحثة أنه قد تكون ناتجة عن الفروقات في طبيعة وسياق العمل والتفاعلات المختلفة داخل الكليات، وربما تكون مرتبطة بسياسات وممارسات التنظيم والإدارة في هذه الكليات. لذلك، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تستفيد من هذه النتائج لتحسين بيئة العمل وتطوير السياسات التنظيمية والإدارية بما يتناسب مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتفاعلاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجغوبي (2022).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (جامعة).

أشارت نتيجة هذه الفرضية، أنه لا توجد فروق دالة في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المجموعات المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر بناءً على متغير الرتبة الأكاديمية (الجامعة).

هذه النتائج قد ترجع إلى تشابه في البيئة التنظيمية والسياسات والممارسات الإدارية بين الجامعات المختلفة داخل الخط الأخضر، والتي تؤدي إلى عدم وجود فروق جوهرية في تقدير المحاضرين لمستوى الثقافة التنظيمية. قد يؤدي ذلك أيضا إلى توحيد الآراء والتوجهات بين المحاضرين في مختلف الجامعات داخل الخط الأخضر بشكل عام. وتتفق مع دراسة الجغوبي (2022).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المجموعات المختلفة من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر بناءً على متغير سنوات الخبرة.

قيم "ف" لجميع المجالات كانت قيمة دلالتها أعلى من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروقات إحصائية دالة في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المجموعات المختلفة بناءً على عامل الخبرة. هذا يعني أن عامل الخبرة لم يكن له تأثير دال إحصائياً على تقدير المحاضرين لمستوى الثقافة التنظيمية في المجالات المدروسة، مما يشير إلى أن تقديرات المحاضرين للثقافة التنظيمية قد تكون متجانسة بين الأفراد بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يمتلكونها. وتتفق مع دراسة الجغوبي (2022)، ودراسة الأحمري (2018)، وتختلف مع دراسة مخلوف (2021) الذي وجدت أن هناك فروق.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير التخصص. يُظهر هذا أن الاختلاف في التخصصات لم يؤثر بشكل ملحوظ على تقييم المحاضرين لمستوى الثقافة التنظيمية في مجالات معينة. تقديم هذه النتائج يشير إلى أن المحاضرين العرب

يتفاعلون بشكل مماثل مع مفاهيم الثقافة التنظيمية بغض النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية، مما يشير إلى وجود توافق عام في تقييمهم لهذه الجوانب في البيئة الجامعية. تحليل هذه النتائج قد يفتح الباب أمام فهم أعمق لتأثيرات الثقافة التنظيمية على المحيط الأكاديمي والعمليات التعليمية داخل الجامعات والكليات.

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى محور الثقافة التنظيمية ومجالاتها بالنسبة للتخصص من خلال عدة عوامل محتملة. أولاً، قد يعود ذلك إلى التماهي المؤسسي داخل الجامعة أو الكلية، حيث يتمتع المحاضرون بتفاعل مماثل مع الثقافة التنظيمية بغض النظر عن تخصصاتهم، مما يعكس وجود قيم وثقافات مشتركة داخل البيئة الأكاديمية. ثانياً، قد يكون هناك تدريب مشترك وتأهيل مماثل للمحاضرين في مجال الثقافة التنظيمية، مما ينعكس على تشابه التصورات والتقييمات بينهم. علاوة على ذلك، قد يؤدي التفاعل الاجتماعي داخل البيئة الأكاديمية إلى تشابه في وجهات النظر حول الثقافة التنظيمية، مما يسهم في عدم ظهور الفروق بين التخصصات. وأخيراً، قد يكون التركيز الرئيسي للمحاضرين على أولويات مشتركة مثل التدريس والبحث والتواصل مع الطلاب يقلل من الإهتمام بالفروق التي قد تكون مرتبطة بالتخصصات. لذا، يجب مواصلة البحث لفهم هذه العوامل بشكل أعمق، ويمكن أن تكون دراسات مستقبلية تسلط الضوء على تأثيرات الثقافة والتفاعل الاجتماعي داخل الجامعة مفيدة لتوضيح هذه العلاقات بشكل أكبر. وتتفق مع دراسة أبو حشيش (2011).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة / الكلية.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة أو الكلية. وبالتالي، فإننا لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تقول عدم وجود فروق في متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية بين المحاضرين في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر بناءً على هذه النتائج. وبالتالي، يمكن استنتاج أن الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين الجامعات أو الكليات قد تكون غير معتبرة بما يكفي للتأثير على مستوى المحاضرين العرب فيها.

من وجهة نظر الباحثة، يمكن أن يكون السبب وراء عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية بين المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر ناتجاً عن عدة عوامل. على سبيل المثال، قد يكون هناك تشابه في البيئة التنظيمية بين الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، مما يؤدي إلى تقارب في الثقافة التنظيمية بينها. قد يكون هناك أيضاً جهود مشتركة تُبذل لتعزيز ثقافة التنظيم في هذه المؤسسات التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على توحيد الثقافة التنظيمية بينها.

علاوة على ذلك، قد تكون هناك تجارب وممارسات مشتركة في إدارة الجامعات والكليات داخل الخط الأخضر، مما يؤدي إلى تقارب في القيم والمعتقدات التنظيمية بين المحاضرين في هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك مبادئ وسياسات تنظيمية موحدة قد تكون معمولاً بها في هذا الخط الأخضر، مما يعزز التوحيد في الثقافة التنظيمية.

بالمجمل، يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الثقافة التنظيمية إلى وجود توحيد وتقارب في الثقافة التنظيمية بين المحاضرين العرب في الجامعات والكليات داخل هذا الخط الأخضر، وقد يكون هذا نتيجة لعوامل مشتركة في البيئة التعليمية والسياسات التنظيمية المتبعة فيها.

8.1.5. مناقشة نتائج السؤال الخامس حول الحرية الأكاديمية

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الحرية الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس.

تظهر نتائج هذه الفرضية أن هناك بعض الاختلافات في متوسط مستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها بين المحاضرين الذكور والإناث في الجامعات/الكليات داخل الخط الأخضر. أولاً، في المجال الأول الخاص بحرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة، يبدو أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بين المحاضرين الذكور والإناث، حيث كانت المتوسطات المعروضة للجنسين قريبة. ثانياً، في المجال الثاني المتعلق بحرية البحث العلمي، والمجال الثالث الذي يتعلق بحرية التعبير والمشاركة في النقاشات، كذلك لم يظهر هناك اختلاف دال إحصائياً بين المحاضرين الذكور والإناث. وبالمثل، في المجال الرابع والخامس والمحور الثاني، تظهر النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في متوسط مستوى الحرية الأكاديمية. بالمجمل، يمكن القول إن الفروقات بين المحاضرين الذكور والإناث في مستوى الحرية الأكاديمية ومجالاتها قد تكون غير دالة إحصائياً في السياق الذي تمت دراسته، مما يشير إلى عدم وجود فروقات ملحوظة بين الجنسين في هذه الجوانب. من وجهة نظر الباحثة، هناك عدة أسباب قد تفسر عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المحاضرين الذكور والإناث في مستوى الحرية الأكاديمية ومجالاتها في الجامعات/الكليات.

أولاً، قد تكون هناك ثقافة مؤسسية داعمة للمساواة تعزز الحرية الأكاديمية لجميع الأعضاء دون تمييز بين الجنسين. هذه الثقافة قد تشجع على التعاون والتفاعل بين المحاضرين بمختلف الجنسين وتقليل الفجوة بينهم.

ثانياً، يمكن أن يسهم الوعي المتزايد بقضايا المساواة بين الجنسين في تغيير السلوكيات والممارسات داخل الجامعات، مما يؤدي إلى إنشاء بيئة أكاديمية أكثر عدالة ومساواة بين الجنسين.

ثالثاً، قد يكون هناك تركيز على التدريب والتأهيل المهني المتساوي لجميع أعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تعزيز الثقة والاستقلالية في ممارسة حقوقهم الأكاديمية بغض النظر عن جنسهم.

رابعاً، قد تقوم الجامعات بتبني سياسات وإجراءات مؤسسية تعزز المساواة وتقلل من التمييز بين الجنسين، مما يؤدي إلى خلق بيئة مشجعة للحرية الأكاديمية.

وأخيراً، التغييرات في الثقافة الأكاديمية والتطورات السريعة في العالم الأكاديمي قد تلعب دوراً

في تغيير نظرة المجتمع الأكاديمي نحو قضايا المساواة بين الجنسين وتعزيز حرية الأكاديميين بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طنيز (2019)، ودراسة تيطراوي (2018). والتي وجدت انه لا يوجد فروق.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة المحاضرين العرب في الجامعات/الكليات

بخصوص مستوى الحرية الأكاديمية في مجالات مختلفة توضح بعض الاختلافات الهامة:

أولاً، يلاحظ أن هناك فروقاً دالة إحصائية في متوسطات مجالات حرية التدريس ونقل المعرفة في

الجامعة، وحرية التعبير عن الرأي والإشراك في النقاشات، وحرية الكتابة والتأليف والنشر، والحرية

الأكاديمية بشكل عام. هذه الفروقات قد تعكس اختلافات في تقدير المحاضرين لمستوى الحرية الأكاديمية في هذه المجالات.

ثانياً، يُشير مستوى الدلالة الإحصائية في هذه المجالات إلى أن الفروقات ليست بسبب الصدفة، بل هي ناتجة عن عوامل قد تكون مؤثرة مثل السياسات المؤسسية، وثقافة الجامعة، والتفاعلات الاجتماعية داخل البيئة الأكاديمية.

ثالثاً، يُظهر غياب الدلالة الإحصائية في متوسطات مجالات حرية البحث العلمي وحرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي أنه قد لا تكون هناك فروق جوهرية في تقدير المحاضرين لمستوى الحرية الأكاديمية في هذه المجالات بناءً على الجنس أو الرتبة الأكاديمية.

باختصار، يتضح من نتائج الدراسة أن هناك اختلافات في تقدير المحاضرين لمستوى الحرية الأكاديمية في بعض المجالات، وهذه الاختلافات قد تعكس عوامل متعددة تتعلق بالبيئة الأكاديمية والثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

أولاً، يمكن أن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس في الرتب الأكاديمية الأعلى مستويات أكبر من الحرية الأكاديمية نظراً لقدرتهم على تأثير السياسات واتخاذ القرارات داخل الجامعة. فالأساتذة والأكاديميون في المراتب العليا غالباً ما يتمتعون بسلطة أكبر وتأثير أعظم على السياسات الجامعية. ثانياً، يمكن أن تكون لديهم مزيداً من الثقة في ممارسة حقوقهم الأكاديمية بسبب خبرتهم ومكانتهم الأكاديمية، مما يمنحهم المزيد من الحرية في التعبير واتخاذ القرارات.

ثالثاً، قد يكون لدى الأكاديميين في الرتب الأعلى مزيداً من الوقت والموارد للتفرغ لأبحاثهم والمشاركة في النقاشات الأكاديمية، مما يعزز مستوى الحرية الأكاديمية لديهم.

رابعاً، قد يكون لديهم شبكات علاقات مؤثرة داخل الجامعة وخارجها تدعمهم في ممارسة حريتهم الأكاديمية ودعم أبحاثهم وأفكارهم.

وهذا يشير إلى أن مستوى الحرية الأكاديمية يرتبط بشكل وثيق بمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث يؤثر هذا المتغير على عدة جوانب من البيئة الأكاديمية التي تؤثر في درجة الحرية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها بناءً على عامل سنوات الخبرة بين المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. وترى الباحثة، إلى أنه يمكن أن تكون عدة عوامل مسؤولة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى محور الحرية الأكاديمية ومجالاتها بناءً على متغير سنوات الخبرة بين المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. يعود ذلك جزئياً إلى الخبرة والتجربة المهنية الطويلة للمحاضرين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم التدريسية والبحثية وفهمهم العميق لعمليات التعلم والتدريس. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لديهم استقرار مهني أكبر وفرص أوسع للتطوير المهني وتبادل الخبرات، مما يسهم في تجانس مستوى الحرية الأكاديمية بينهم وبين المحاضرين ذوي الخبرة الأقل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبون والبرجس (2015). ومع دراسة الهيلة (Al Hila, et al, 2017).

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الحرية الأكاديمية بين التخصصات العلمية والإنسانية، وذلك في مختلف مجالات البحث مثل حرية التدريس ونقل المعرفة، وحرية البحث العلمي، وحرية التعبير، وحرية الكتابة والنشر، وحرية التواصل مع المجتمع المحلي. تكمن العوامل المساهمة في هذا النتيجة المتجانسة بين التخصصات العلمية والإنسانية في طبيعة العمل الأكاديمي ذاته وتبادل الممارسات الأكاديمية بين المختصين في مجالات العلوم الطبيعية والإنسانية.

من وجهة نظري كباحث، يمكن أن تعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الحرية الأكاديمية بين التخصصات العلمية والإنسانية إلى عدة عوامل. أولاً، يمكن أن يكون العمل الأكاديمي في كل من التخصصات متشابهاً إلى حد كبير فيما يتعلق بالممارسات والتقنيات المستخدمة في البحث والتدريس. ثانياً، قد يحدث تبادل كبير للممارسات والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية والإنسانية، مما يؤدي إلى تقارب في الأساليب والنهج الأكاديمي. ثالثاً، قد يكون هناك اهتمام مشترك بين التخصصات العلمية والإنسانية في بعض المجالات مثل البحث العلمي النظري أو التطبيقي، مما يسهم في توحيد الممارسات الأكاديمية. وأخيراً، قد تكون هناك معايير ومقاييس مشتركة للجودة الأكاديمية تطبق على جميع التخصصات، مما يؤدي إلى توحيد المستوى الأكاديمي بينها. في النهاية، تعكس هذه النتائج تطور العمل الأكاديمي الحديث وتبادل المعرفة بين مختلف التخصصات، مما يسهم في التقارب بين مستويات الحرية الأكاديمية وعدم وجود فروق كبيرة بينها بناءً على متغير التخصص.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طنبوز (2019)، وحكمي (2018). وكذلك مع خطيبة (2011)

في متغير نوع الكلية على اعتبار أنه التخصص.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المحاضرين العرب في الكليات والجامعات داخل الخط الأخضر لواقع الحرية الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت النتائج انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى حرية الأكاديمية بين مختلف المجالات من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. يُلاحظ أن هناك فروقا معنوية في مجالات حرية التعبير عن الرأي والاشترك في النقاشات، وحرية الكتابة والتأليف والنشر، وحرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي. هذه النتائج قد ترتبط بالاختلافات في السياقات الأكاديمية والثقافية والمؤسسية بين مجالات العمل الأكاديمي. توضح القيم الكبيرة للفروقات في هذه المجالات الاختلافات البينية الجوهرية في مستوى الحرية الأكاديمية التي يشعرون بها المحاضرون في أنواع معينة من الأنشطة الأكاديمية. ومع ذلك، لا تظهر فروقات دالة إحصائية في مجالات حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة وحرية البحث العلمي في الجامعة وفي محور الحرية الأكاديمية، مما يشير إلى تجانس في الآراء بين المجالات في هذه الجوانب معينة من الحرية الأكاديمية.

وترى الباحثة أنه يمكن أن تكون هناك عدة عوامل تفسر الفروق في مستوى حرية الأكاديمية بين مختلف المجالات من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات. أولاً، قد تكون طبيعة كل مجال أكاديمي مختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف في متطلباته وطبيعته عمله، مما ينعكس على مدى الحرية التي يشعر بها المحاضرون. على سبيل المثال، قد يتطلب مجال البحث العلمي المزيد من الحرية في التفكير والتجريب مقارنة بمجالات أخرى كالتدريس الذي قد يكون مرتبطاً بتوصيل المعرفة بطرق محددة. ثانياً، قد تؤثر الضغوط الأكاديمية المختلفة التي يتعرض لها المحاضرون في كل مجال على مدى شعورهم بالحرية، حيث يمكن أن يكون هناك ضغط متفاوت يؤثر على قدرتهم على التفكير الابتكاري والتجديد. وبالتالي، فإن الثقافة الأكاديمية والإجتماعية في

كل جامعة أو كلية قد تلعب دورا هاما في تحديد مدى تشجيع الحرية الأكاديمية، حيث يمكن أن تكون بعض الثقافات أكثر تفتحا وتشجيعا للتنوع والإبتكار مقارنة بأخرى. وأخيرا، يمكن أن تؤثر العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية في المجتمع على مدى الحرية الأكاديمية المتاحة للمحاضرين، حيث قد تكون بعض السياقات الثقافية أكثر تقبلا للتنوع والإبتكار مقارنة بأخرى. لذا، يجب إجراء دراسات أكثر تفصيلا لفهم العوامل المحددة التي تؤثر على هذه الفروقات وتحديد كيفية التعامل معها بشكل فعال لدعم الحرية الأكاديمية والإبداع في المؤسسات التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الهيلة (Al Hila, et al, 2017)، ودراسة خطيبة (2011). وتختلف

هذه النتيجة مع دراسة طنيز (2019).

9.1.5. مناقشة نتائج السؤال السادس حول التميز في الأداء

السؤال الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية (كلية)، الرتبة الأكاديمية (جامعة)، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الفرضيات الثلاث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات التميز في الأداء من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ألفا 0.376، 0.375، و0.787 على التوالي وهي جميعها أكبر من ألفا ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها. يمكن أن تشمل هذه العوامل تباين الخلفيات الثقافية والاجتماعية بين المحاضرين العرب، وتفاعلات البيئة العملية في الجامعات والكليات، بالإضافة إلى دور الخبرة والتدريب، والعوامل الشخصية مثل الدافعية والثقة بالنفس. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون طرق القياس والتقييم المستخدمة أحد العوامل التي قد تؤثر على النتائج المستقاة. يظهر بوضوح أن هذه النتائج تحمل معها أهمية البحث الأكثر تفصيلاً وتحليلاً لفهم العوامل

الدقيقة التي تلعب دورا في تحديد مستوى التميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في السياق الجامعي.

وتتفق مع دراسة مخلوف (2021) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس وتختلف معها فيما يخص سنوات الخبرة حيث انها وجدت اختلاف بسبب سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة ماريانا كيش (2015).

الفرضية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (كلية).

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التميز في الأداء بين مختلف الكليات (متغير بين المجموعات)، حيث يشير ذلك إلى أن الفروق في مستوى التميز في الأداء بين الكليات قد يكون لها أثر دال في سياق الحرية الأكاديمية، ويمكن أن يعزى هذا التباين إلى عوامل متعددة مثل تفاوت موارد الكليات، وفلسفة التعليم والتدريس المتبعة، وجود البرامج التعليمية الخاصة بكلية معينة، والتنظيم الإداري والثقافي للكلية.

من وجهة نظر الباحثة، يمكن أن تكون الفروق في متوسطات التميز في الأداء بين مختلف الكليات ناتجة عن عدة عوامل. أولاً، قد تختلف موارد وإمكانيات الكليات بشكل كبير، مما يؤثر على جودة البيئة التعليمية والموارد البشرية المتاحة، وبالتالي قدرة المحاضرين على توفير تجارب تعليمية مميزة. ثانياً، يمكن أن تلعب فلسفة التعليم والتدريس المعتمدة في كل كلية دورا مهما في تحديد مستوى التميز، حيث قد تتبنى بعض الكليات نهجاً محدداً على التطبيقات العملية، بينما تركز الأخرى على النظريات والبحث العلمي. وفي النهاية، يمكن أن تسهم الثقافة التعليمية والإدارية المتبعة في كل كلية في تشجيع أو تقييد تطوير الممارسات التعليمية المبتكرة والتميزة. وبالتالي، يمكن أن تكون هذه

العوامل الثلاثة - الموارد، والفلسفة التعليمية، والثقافة التعليمية - مسؤولة عن الفروق في متوسطات التميز في الأداء بين الكليات.

الفرضية السادسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة.

نتائج اختبار التحليل الأحادي لمتوسطات مستوى التميز في الأداء، من وجهة نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات، والتي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الجامعة)، أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات. مما يشير إلى عدم وجود فرق يمكن الاعتماد عليه إحصائيًا بين متوسطات التميز في الأداء للمحاضرين في الجامعات المختلفة. هذه النتائج تشير إلى أن متوسطات التميز في الأداء قد تكون متشابهة بين المحاضرين في الجامعات المختلفة، وقد يكون ذلك ناتجًا عن تجانس في مستوى الجودة التعليمية أو مناهج التدريس بين الجامعات، أو ربما بسبب عوامل أخرى مثل خبرة الأساتذة أو سياسات التقييم والتطوير التعليمي المتبعة في تلك الجامعات.

من وجهة نظر الباحثة، يمكن أن تكون النتائج الغير معنوية في اختبار التحليل الأحادي لمتوسطات مستوى التميز في الأداء بين المحاضرين في الجامعات متسببة بعدة عوامل. قد يكون هناك تشابه في المناهج الدراسية وطرق التدريس بين الجامعات المختلفة، مما يؤدي إلى تقارب في مستوى التميز في الأداء. كما قد يكون هناك توجه لتطبيق معايير متماثلة لتقييم أداء المحاضرين في مختلف الجامعات، مما ينتج عنه تقارب في النتائج. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الخبرة والتدريب المهني للمحاضرين في مستوى متشابه بين الجامعات، مما يؤدي إلى توحيد مستوى التميز في الأداء.

ومع ذلك، يجب إجراء المزيد من الدراسات والتحقيقات لتحديد العوامل الفعلية التي تؤثر في تميز أداء المحاضرين في الجامعات.

الفرضية السابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى التميز في الأداء بين المحاضرين في الجامعات/الكليات المختلفة. قد تكون هذه النتيجة ناتجة عن تشابه في سياسات التعيين ومعايير التقييم بين الجامعات، بالإضافة إلى توافر فرص التدريب والتطوير المهني للمحاضرين على نطاق واسع في الخط الأخضر. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة تشير إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لفهم عوامل التشابه أو الاختلاف في مستوى التميز بين المحاضرين في الجامعات/الكليات المختلفة في الخط الأخضر.

وترى الباحثة، انه يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى التميز في الأداء بين المحاضرين في الجامعات/الكليات المختلفة في الخط الأخضر بعدة عوامل محتملة. قد يعود ذلك جزئياً إلى تشابه البيئة الأكاديمية في هذه المؤسسات، حيث قد تشترك في السياسات والمعايير التي تحكم عملية التوظيف والتقييم، مما يؤدي إلى تقارب في أداء المحاضرين. علاوة على ذلك، قد يكون للتوجهات البحثية والاهتمامات الأكاديمية المتشابهة للمحاضرين في هذه المؤسسات تأثيراً في توحيد مستوى التميز في الأداء. كما قد يلعب التطوير المهني والفرص المتاحة للتدريب دوراً في تعزيز المهارات والقدرات الأكاديمية، مما يؤدي إلى توحيد مستوى التميز بين المحاضرين. وبالتالي، يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى التميز في الأداء كنتيجة لتقارب العوامل البيئية والمهنية في الجامعات/الكليات المختلفة في الخط الأخضر، مما يعزز الاستقراء بأنه لا توجد فروق قائمة على الجامعة في مستوى التميز في الأداء بين المحاضرين.

10.1.5. مناقشة نتائج السؤال السابع حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء

السؤال الفرعي السابع: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر؟

تم تحويل هذا السؤال الى الفرضية التالية:

الفرضية الثامنة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية بين توافر الثقافة التنظيمية وممارسة الحرية الأكاديمية والتميز في الأداء لدى العاملين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العرب.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المحاضرين العرب في الجامعات والكليات في الخط الأخضر لواقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم. من وجهة نظري كباحث في مجال التربية، يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين تقديرات المحاضرين لواقع الثقافة التنظيمية ومستوى الحرية الأكاديمية وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي من خلال عدة عوامل. أولاً، يبدو أن وجود ثقافة تنظيمية تعزز قيم الابتكار والتفاعل الإيجابي يعزز إيجابية البيئة العملية ويحفز المحاضرين على المشاركة بفاعلية وتبادل الأفكار والخبرات في سبيل تحقيق الأهداف الأكاديمية المشتركة. ثانياً، يمكن للدعم الذي يحصل عليه المحاضرون من الجامعة أو الكلية، سواء كان دعماً مادياً أو معنوياً، أن يعزز من انخراطهم وثقتهم في قدراتهم الأكاديمية، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي. وبالتالي، يمكن أن يكون للحرية الأكاديمية دور مهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تمكين المحاضرين من تطبيق أساليب تدريس وبحث مبتكرة ومناسبة لظروفهم واحتياجات الطلاب. لذا، يظهر الجدول البيانات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين

الثقافة التنظيمية ومستوى الحرية الأكاديمية، مما يسهم في تحسين تقديرات المحاضرين لأدائهم الوظيفي في البيئة الأكاديمية.

الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

اتفقت مع شادي وخضور (2022)، ودراسة مخلوف، (2021)، وكذلك دراسة الحراحشة (2019)، وكذلك دراسة البلوي (2019)، ودراسة حويحي (2015)، ودراسة حجازي (2015)، وكذلك دراسة ابولوم (Ubulom, 2012)، واختلفت مع دراسة أرياب (2022)، وكذلك مع دراسة الأحمري (2018)، وكذلك دراسة أبو حشيش (2011)، ودراسة حارون (Haroun, S. 2017)، وهذه الدراسات كشفت علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء: دراسة (Dereje Demissie, Felekech G. 2022). Egziabherm 2022. وماريانا كيش (2015)، دراسة ناديك (Nadeak, 2013).

الدراسات التي تناولت الحرية الأكاديمية والأداء

واتفقت إلى حد ما مع كل من دراسة السلامي (2021)، ودراسة حكيمي (2018)، ودراسة خطايبية، محمد صالح (2011)، إضافة إلى أن دراسة طنبوز (2019)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة النوعية (المقابلة)

بناءً على نتائج المقابلات، أشارت النتائج إلى أن الجامعات الإسرائيلية في الداخل المحتل لها ثقافتها التنظيمية الخاصة بكل جامعة، ومن خلال إجابات المبحوثين وردودهم تبين أن هناك تفاوت في هذه الثقافة من جامعة إلى أخرى، حيث منهم من ذكر أن الثقافة التنظيمية تقوم على عدة قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات وبيئة تنظيمية وبيئة اتصال وتواصل، وتشمل هذه العناصر الاحترام، والتعاون، والتنوع، والإبتكار، والتميز الأكاديمي، والتفاعل الإيجابي. هذه القيم والمعتقدات تعكس

التزام الجامعة بتوفير بيئة محفزة ومشجعة للتعلم والابتكار. وبالنظر إلى التحليل الشامل للمقابلات، يمكن التأكيد على أن ثقافة التنظيم تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. فمن خلال التعاون والتفاعل الإيجابي، يمكن تعزيز التحفيز والمشاركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، وجد أيضا أن الجامعات المبحوثة تتميز بقدر من الحرية الأكاديمية ولكنها مضبوطة ومحكومة إلى ما هو مكتوب في اللوائح والتنظيمات، وهذا قد يشكل عائقا أمام أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بممارسة الحرية الأكاديمية على نطاق واسع، شملت هذه الحرية حرية الرأي والتعبير وحرية النقاش وحرية البحث العلمي وحرية إقامة التواصل مع المجتمع المحلي خارج الجامعة، ولكن جميعها ليست بالقدر المطلوب والتي كفلته الدساتير العالمية فيما يخص الحرية الأكاديمية.

من خلال إجابات المبحوثين، يمكن ملاحظة وجود علاقة إيجابية بين الحرية الأكاديمية والأداء الوظيفي، حيث تشجع الحرية الأكاديمية على التحفيز والتشجيع والتكريم والمكافأة مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي الولاء للجامعة والانتماء لها وبالتالي التفاني في العمل.

كما أن التحليل أظهر بعض التحديات التي قد تواجه الجامعة في مسعاها لتعزيز ثقافة التنظيم والحرية الأكاديمية، مثل التغيير الثقافي وصعوبة التكيف مع ثقافة جديدة، وتحديات توفير ومقاومة التغيير، الموارد اللازمة.

للتغلب على هذه التحديات، اقترح المحاضرون تطبيق سياسات تعزز التواصل والتفاعل، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل والقيادة، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي والموارد الفنية اللازمة. هذه الإجراءات قد تعزز الأداء الوظيفي وتحسن العلاقات بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل.

وترى الباحثة فيما يخص نتائج المتعلقة بالحرية الأكاديمية ومدى توفرها في الجامعات موضوع البحث، إن النتائج تعكس وجهة نظر معقدة حول حرية الأكاديمية في الجامعات، حيث تتأثر بالعديد من العوامل القانونية والتنظيمية والثقافية. حيث من الواضح أن وجود حرية معتدلة لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن يشجع على التنوع والإبداع في مجالات البحث والتدريس، ولكن وجود قيود تنظيمية قد تقيد هذه الحرية وتؤثر سلباً على التنوع الفكري والابتكار. وبذلك يمكن أن يكون مستوى حرية الرأي والتعبير والبحث محدوداً بسبب الضوابط واللوائح التي قد تفرضها الجامعة. وعلى الرغم من وجود بعض المساحة للحرية في البحث العلمي والنشر، إلا أن القوانين والأنظمة قد تلزم الباحثين بالالتزام بإجراءات معينة والحصول على موافقات.

من الضروري أن تكون هذه القيود واللوائح متوازنة بشكل جيد لضمان حماية القيم الأكاديمية وحقوق الطلاب والموظفين، مع تشجيع البحث والابتكار والتنوع الفكري. قد تحتاج الجامعات إلى إعادة النظر في سياساتها والتحقق من أن القوانين والأنظمة لا تعيق بشكل غير مبرر حرية الأكاديمية وتحفز على تطوير بيئة أكاديمية مفتوحة ومشجعة للتفاعل والتعلم. وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة عبد الرحمن (2021)، وجدت حرية أكاديمية معدومة للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية، وكذلك دراسة علي، وجبر (2020) والذين أكدوا ان العاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر يواجهون تحديات وقيود فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية وخاصة فيما يتعلق بالأمور السياسية، وكذلك دراسة الجعبري، والطباع (2019). وكذلك ما نشر في التقرير الإسرائيلي:

<https://www.israel21c.org/top-12-israeli-universities-for-studying-engineering-and-technology>

وترى الباحثة، أنه يمكن أن يكون موضوع البحث داخل الخط الأخضر مرتبطاً بتحليل وتقييم ثقافة التنظيم والحرية الأكاديمية في الجامعات الموجودة في المنطقة. يمكن أن يتناول البحث تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكيفية تعزيز هذه العوامل

لتحسين الأداء الأكاديمي والتنمية المؤسسية. ومن خلال دراسة الجوانب المختلفة الموجودة في الجدول، يمكن للباحث أن يحلل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية على العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعات في المنطقة، ويمكنه توجيه التوصيات والسياسات التي قد تعزز هذه العوامل وتحسن من أداء الجامعات وأعضائها.

3.5 التصور المقترح

يحتوي هذا الجزء عرضاً للتصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة في سبيل زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية وعلاقتها بالتميز في الأداء لدى المحاضرين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر، كمفهوم تنظيمي يوفر بيئة عمل مريحة ومرنة، مبرراته، وأهدافه، مكوناته والتخطيط والتنفيذ له وكذلك استدامته من خلال عمليات التقييم المستمرة له، إضافة إلى أنها ستقدم عدداً من التوصيات في مجال الدراسة الحالية وما تمخضت عنه من نتائج.

أولاً: مكونات النموذج المقترح

الجدول التالي يوضح مكونات التصور أو النموذج المقترح التالي:

جدول 1.5: عناصر التصور المقترح

العناصر	التفاصيل
مفهوم التنظيم والثقافة التنظيمية	تحديد مفهوم التنظيم ودوره في بناء بيئة عمل ملائمة. تعريف ثقافة التنظيم وتأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم.
الحرية الأكاديمية	تحديد مفهوم الحرية الأكاديمية وأهميتها في تحفيز البحث والإبداع. استعراض القيود والتحديات التي تواجه ممارسة الحرية الأكاديمية.
علاقة التنظيم والحرية الأكاديمية بالتميز في الأداء	تحليل كيفية تأثير ثقافة التنظيم ومدى حرية الأكاديمية على أداء المحاضرين. استعراض الدراسات السابقة التي تظهر العلاقة بين هذين العنصرين والتميز في الأداء.
مبررات الاهتمام بالتنظيم والحرية الأكاديمية	تحديد أهمية فهم الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها على أداء المحاضرين. توضيح كيفية دعم الحرية الأكاديمية يسهم في تحفيز المحاضرين وتعزيز أدائهم.
أهداف التصور	تحديد أهداف التصور من حيث تحسين البيئة التنظيمية ودعم ممارسة الحرية الأكاديمية. تحديد أهداف التميز في الأداء وربطها بثقافة التنظيم وحرية الأكاديمية.
مكونات التصور	تحديد المبادئ والقيم التي يجب تنفيذها لتحقيق التصور. تحديد السياسات والإجراءات المطلوبة لتعزيز ثقافة التنظيم ودعم الحرية الأكاديمية.
التخطيط والتنفيذ	وضع خطة عمل تفصيلية لتطبيق التصور بما في ذلك المراحل والمسؤوليات والموارد المطلوبة.
استدامة التصور	تحديد كيفية متابعة وتقييم أثر التصور على أداء المحاضرين. تطوير عمليات تقييم مستمرة لضمان استدامة التصور وتحسينه بمرور الوقت.
التقييم المستمر	وضع آليات لقياس أثر التصور وتقديم التوصيات لتحسينه. تكرار عمليات التقييم وضبط العمليات بناءً على النتائج المستمرة.

هذا النموذج يمكن أن يشمل عدة عناصر، من بينها:

- تطوير السياسات والإجراءات: ينبغي تطوير سياسات وإجراءات جامعية تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحافظ على حرية الأكاديميين. يجب أن تكون هذه السياسات متكاملة وشفافة، وتعكس التزام الجامعة بقيم الحوكمة والديمقراطية الجامعية. توفير سياسات تعزز التواصل وتشجيع التنوع والشمولية. وتضمن السياسات الشفافية والمساواة في الفرص لجميع أفراد المجتمع الجامعي.

- تعزيز التواصل والتفاعل: ينبغي تشجيع الحوار المفتوح والتواصل الفعّال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتبادل الأفكار والمخاوف والاقتراحات. يمكن تنظيم جلسات استماع دورية وورش عمل لتعزيز هذا التفاعل، ويعزز التواصل الفعّال ثقافة الشفافية والمشاركة في صنع القرار داخل الجامعة.
- توفير التدريب وورش العمل: يجب توفير التدريب المستمر وورش العمل التي تستهدف تطوير مهارات القيادة والتواصل وإدارة الثقافة التنظيمية. يمكن أن تكون هذه البرامج موجهة خاصة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع التنوع والشمولية: ينبغي تشجيع التنوع والشمولية في الجامعات، بما في ذلك توظيف وتعزيز الموظفين والأكاديميين من الفئات المختلفة. يجب توفير بيئة محفزة ومنفتحة لجميع أفراد المجتمع الجامعي. حيث يعزز التنوع والشمولية الشعور بالانتماء والمشاركة ويزيد من التفاعل الاجتماعي.
- تقديم الدعم المؤسسي: يجب أن تكون الجامعات على استعداد لتقديم الدعم المؤسسي اللازم لأعضاء هيئة التدريس لممارسة أبحاثهم وتدريسهم بحرية. يشمل ذلك توفير الموارد المالية والتقنية والإدارية الضرورية. يوفر الدعم المؤسسي الموارد والتسهيلات لتنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال. ويسهم الدعم المؤسسي في توفير البيئة المناسبة لنمو وتطوير أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- التقييم والمتابعة: يجب أن يتم تقييم تأثير هذه الإجراءات بانتظام، ومراقبة تقدم الجامعة نحو تحقيق أهدافها في تعزيز الثقافة التنظيمية وحرية الأكاديميين. يمكن أن يشمل ذلك إجراء استطلاعات رضا الموظفين والطلاب وتحليل البيانات لقياس التقدم.

ثانياً: المفاهيم الأساسية

تتكون المفاهيم الأساسية لهذا التصور من: الثقافة التنظيمية، والحرية الأكاديمية، والتميز في الآداب، والعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر. هذه كلها مفاهيم تم تعريفها اصطلاحاً ولغويًا وإجرائيًا خلال الفصل الأول والثاني من هذه الأطروحة وهي نفسها ما سيتم اعتمادها في هذا المقترح.

ثالثاً: مبررات أو أهداف التصور أو النموذج المقترح

بناءً على التحليل والنتائج التي حصلنا عليها من البحث الكمي (الإستبانة) والنوعي (المقابلة)، يمكننا تصوّر نموذجاً مقترحاً لزيادة فعالية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات الإسرائيلية داخل الخط الأخضر وتحسين مستوى أداء العاملين العرب فيها.

كباحثة وأعمل في المجال التربوي، يمكنني تقديم عدة مبررات لهذا التصور:

- تعزيز التنوع والشمولية: يظهر البحث العلمي أن التنوع والشمولية في البيئة الجامعية يعززان التفاعل الاجتماعي والثقافي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية والبحثية.
- تعزيز الشفافية والمشاركة: الثقافة التنظيمية الشفافة والتي تشجع على المشاركة في صنع القرار تعزز الثقة والإلتزام بين أفراد المجتمع الجامعي، مما يسهم في تحسين العلاقات العملية والأكاديمية.
- تطوير المهارات الاجتماعية والتواصلية: يسهم التواصل الفعال والتفاعل المستمر في تطوير مهارات التواصل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يعزز التعلم الشخصي والاجتماعي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

- تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي: الثقافة التنظيمية الصحية والحرية الأكاديمية تشجع على التفوق الأكاديمي والبحثي، حيث يشعر الأفراد بالإحترام والدعم لتطوير أفكارهم وتحقيق إنجازاتهم.
- تحسين التعليم والتعلم: البيئة الجامعية التي تشجع على الحوار والتبادل الثقافي تسهم في تعزيز تجارب التعلم الغنية والمفيدة للطلاب، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز مستوى الاستيعاب والفهم.

باختصار، يعتبر هذا التصور الذي يربط بين الثقافة التنظيمية الخلاقة والحرية الأكاديمية يعزز البيئة التعليمية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجامعي والبحثي والتعليمي ويعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للتعليم العالي. بالإضافة إلى النتائج التي حصلنا عليها من المقابلة، مع إضافة تحليلي كباحث تربوي يمكننا وضع المبررات التالية للتصور المقترح:

زيادة الثقة والإلتزام بالثقافة التنظيمية

من خلال استجابات المحاضرين، لاحظنا أن هناك مستوى منخفض من الثقة في الثقافة التنظيمية الحالية في الجامعات الإسرائيلية. يمكن الاستدلال على ذلك من تأكدهم على وجود عدة عقبات وتحديات تواجه الحرية الأكاديمية، مما يشير إلى نقص في الثقة في البيئة التنظيمية الحالية. كباحث تربوي، يمكنني تحليل هذا النقص في الثقة على أنه عامل يعيق التفاعل الاجتماعي والتفاعل الأكاديمي الإيجابي داخل الجامعات، مما يؤثر سلباً على الأداء العام.

تأثير قيود الحرية الأكاديمية على الأداء

المحاضرون أشاروا إلى وجود قيود وتحديات تؤثر على حرية الأكاديميين في التعبير عن آرائهم وممارسة أبحاثهم بحرية. يمكن ربط هذا النقطة مع انخفاض مستوى الأداء الذي تحدث عنه المحاضرين، حيث يمكن أن تقيد القيود على الحرية الأكاديمية قدرة الأكاديميين على تحقيق الإنجازات والابتكارات.

الحاجة إلى تعزيز الشمولية والتواصل

المحاضرون أشاروا إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الشمولية وتشجيع التواصل والتفاعل بين أعضاء الجامعة. يمكن ربط هذه الحاجة بتحسين الأداء الجامعي، حيث يمكن أن يؤدي التواصل الفعال والتفاعل المستمر إلى تحسين العلاقات العملية والأكاديمية، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويؤدي إلى تحسين الأداء.

رابعاً: مراحل التخطيط للتصور المقترح

مرحلة التخطيط لتنفيذ التصور المقترح تكون حاسمة لضمان نجاح العملية بأكملها. تتطلب مرحلة التخطيط اهتماماً دقيقاً بالتفاصيل وتنسيقاً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية لضمان أن تكون الخطط قابلة للتنفيذ وتحقق النتائج المرجوة. وفيما يلي خطوات مهمة يمكن اتباعها في هذه المرحلة:

- تحليل البيانات والنتائج السابقة: يتطلب التخطيط البدء بتحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الحالية، بما في ذلك استعراض الإستطلاعات والمقابلات وتحليل النتائج. يجب فهم أسباب المشكلات المحددة وتحديد الفجوات التي يجب معالجتها وكذلك ما حصلت عليه الدراسات السابقة التي أجريت مؤخراً للإستشارة بما اقترحته وأوصت به.
- تحديد الأهداف والأولويات: بناءً على النتائج والتحليل، ينبغي تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس للتصور المقترح. يجب تحديد الأولويات وترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وتأثيرها المتوقع.
- اطلاع المؤثرين: وهذه المرحلة تتضمن إطلاع الجهات المسؤولة والمشرفة على التعليم مثل وزارة التعليم وكذلك الأكاديميين والتربويين وممثلي الأهالي والمجتمع المحلي.
- تطوير الخطط الاستراتيجية: بناءً على الأهداف المحددة، يجب وضع خطط استراتيجية تفصيلية لكيفية تحقيق تلك الأهداف. ويجب أن تشمل هذه الخطط أنشطة محددة، وجدول زمنية، وموارد مطلوبة، ومسؤوليات محددة لضمان التنفيذ الفعال.

- تخصيص الموارد: يتطلب التخطيط تحديد الموارد المالية والبشرية والتقنية المطلوبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. يجب تحديد ميزانية ملائمة وتوجيه الاستثمارات بشكل فعال لضمان تنفيذ الخطط بنجاح.
- تحديد المسؤوليات والتواريخ النهائية: ينبغي تحديد المسؤوليات لكل نشاط في الخطط الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط وتحديد التواريخ النهائية للتسليم.
- وضع آليات المتابعة والتقييم: يجب وضع آليات فعالة لمتابعة تقدم تنفيذ الخطط وتقييم أدائها. ينبغي تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وجدول زمنية للتقييم المنتظم وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة من أجل الاستدامة.

خامسا: مراحل تنفيذ التصور أو النموذج المقترح

- مراحل تنفيذ التصور المقترح لزيادة فعالية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات الإسرائيلية يمكن أن تشمل الخطوات التالية:
- التقييم والتحليل: يتضمن هذه المرحلة فحص الحالة الحالية للثقافة التنظيمية وحرية الأكاديميين في الجامعات الإسرائيلية من خلال استخدام النتائج التي حصلنا عليها من الدراسة ودراسات سابقة أخرى، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع الأهداف: يجب تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لزيادة فعالية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات الإسرائيلية، مع التركيز على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.

- وضع الخطط والاستراتيجيات: يتطلب ذلك وضع خطط واستراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك تطوير برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الثقافة التنظيمية وحرية الأكاديميين، وتطوير سياسات وإجراءات تعزز هذه القيم.
- التنفيذ والتطبيق: يتضمن هذه المرحلة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المطروحة، بما في ذلك تقديم التدريب وورش العمل، وتنفيذ التغييرات في السياسات والإجراءات، وتعزيز التواصل والتفاعل بين الأعضاء المختلفين في الجامعة.
- المتابعة والتقييم: يتعين متابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتقييم نتائجها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة، والتكيف مع التغييرات والتحديات التي قد تطرأ على الطريق.

سادسا: النتائج المتوقعة للتصور أو النموذج المقترح

- بناءً على التصور المقترح والإجراءات المقترحة، يمكن توقع العديد من النتائج المحتملة التي قد تحدث نتيجة تطبيق هذا التصور ومن بين هذه النتائج:
- تحسين بيئة العمل: من خلال التركيز على ثقافة التنظيم الجيدة ودعم الحرية الأكاديمية، من المتوقع رؤية تحسين في بيئة العمل داخل الجامعات الإسرائيلية في الخط الأخضر. قد يتضمن ذلك زيادة الشعور بالإعتراف والتقدير للمحاضرين العرب وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
 - زيادة التحفيز والانخراط: من خلال تمكين المحاضرين ومنحهم حرية أكبر في ممارسة البحث والتعليم، من الممكن رؤية زيادة في مستوى التحفيز والانخراط لديهم. قد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الأكاديمي والمساهمة المثمرة في البحث العلمي.
 - تحسين العلاقات العملية: يمكن أن يساهم التركيز على بناء ثقافة تنظيمية صحية وداعمة في تحسين العلاقات بين المحاضرين وإدارة الجامعة. هذا قد يؤدي إلى تحسين التواصل وفتح قنوات جديدة للحوار وتبادل الآراء بين الطرفين.

- زيادة مستوى الإبداع والابتكار: بتشجيع الحرية الأكاديمية ودعم البحث وإنشاء بيئة تحفيزية تسهم في زيادة مستوى الإبداع والابتكار داخل الجامعة. وهذا يمكن أن ينعكس إيجابيا على جودة التعليم والبحث في الجامعة.
- تحقيق التميز الأكاديمي: من خلال توفير بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة للحرية الأكاديمية، يمكن أن ينجح المحاضرون في تحقيق مستويات عالية من التميز الأكاديمي. مما قد يؤدي هذا إلى تحسين سمعة الجامعة وجذب المزيد من الطلاب والباحثين الموهوبين.
- تعزيز التفاعل الثقافي والاجتماعي: يمكن للتركيز على الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية أن يسهم في تعزيز التفاعل والتبادل الثقافي والاجتماعي بين المحاضرين العرب وبين الجامعة والمجتمع المحلي والدولي.
- بالإضافة إلى تحقيق الهدف الأسمى له وهو تعزيز ثقافة تنظيمية للعمل تعمل على توفير بيئة عمل مرنة وسلسة يتوفر فيها كل مقومات الفعالية والإنتاج وتعزيز الحرية الأكاديمية وما ينتج عنهما من علاقة تـؤديان في النهاية إلى التميز في الأداء الوظيفي على الصعيد الشخصي والجامعي والمجتمعي.

سابعاً: مخطط زيادة فعالية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات الإسرائيلية

ولزيادة فعالية الثقافة التنظيمية التي تسمح بوجود حرية أكاديمية يتمتع بها جميع من يتواجد

في الجامعة، يمكن اتباع المخطط التالي:

(أ) تحليل الوضع الحالي، وتتضمن:

- انخفاض مستوى الثقة في الثقافة التنظيمية الحالية.
- وجود قيود وتحديات تؤثر على حرية الأكاديميين.
- الحاجة إلى تعزيز الشمولية والتواصل داخل الجامعات.

(ب) التدخل المقترح، ويتضمن:

تعزيز الثقافة التنظيمية الشمولية:

- تنظيم ورش العمل والندوات حول التنوع والشمولية.
- إنشاء لجان تنظيمية لتطوير سياسات الشمولية.

تعزيز حرية الأكاديميين:

- إصدار سياسات واضحة تدعم حرية البحث والتعبير.
- توفير دورات تدريبية حول حقوق الحرية الأكاديمية.

تعزيز التواصل والتفاعل:

- تنظيم فعاليات ونشاطات تواصلية دورية.
- إنشاء منصات إلكترونية للتواصل والتبادل الأكاديمي.

المراقبة والتقييم:

- تقييم دوري لتأثير التدخلات المقترحة.
- تحليل البيانات واستخلاص الدروس المستفادة.

- تعديل التدخلات بناءً على النتائج والتغييرات في الوضع.

النتائج المتوقعة:

- زيادة مستوى الثقة في الثقافة التنظيمية.

- تحسين حرية الأكاديميين وزيادة التفاعل الأكاديمي.

- تحسين الأداء الجامعي والبحثي والتعليمي.

ثامنا: توصيات التصور او النموذج المقترح

تقترح الباحثة تقديم التوصيات لكل جهة وهذا قد يؤدي إلى أن يساهم في تعزيز التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف وبناء بيئة جامعية تسهم في تحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر.

أولاً: توصيات للجهات المشرفة على الجامعات:

- تشجيع ثقافة التواصل والتفاعل الإيجابي بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تقديم الدعم المستمر والتدريب للموظفين وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهارات الإدارة والتواصل.
- تطوير السياسات والإجراءات لضمان حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم بحرية.

ثانياً: توصيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين:

- المشاركة الفعالة في ثقافة التواصل والتفاعل والمساهمة في بناء بيئة عمل إيجابية.
- الاستفادة من الدعم والتدريب المقدم من الجامعة لتطوير مهارات الإدارة والتواصل.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة والتي تضمن الحرية الأكاديمية وحقوق العاملين.

ثالثاً: توصيات للطلاب:

- المساهمة في تعزيز ثقافة التواصل والتفاعل بين الطلاب وبين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
- الاستفادة من الفرص التدريبية والدعم المقدم من الجامعة لتطوير مهارات التواصل والقيادة.
- التزام بقواعد السلوك الأكاديمي والاحترام المتبادل في التعامل مع الزملاء وأعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: توصيات للمجتمع المحلي:

- دعم التنوع والشمولية: يمكن للمجتمع المحلي دعم جهود الجامعات في تعزيز التنوع والشمولية عبر تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبادرات التي تعمل على تشجيع التنوع وتقبل الآخر في الحياة الجامعية.
- تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع: يمكن تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في فعاليات الجامعة والاستفادة من الموارد والخدمات المتاحة، وكذلك توفير فرص للتواصل والتعاون بين الطلاب وأفراد المجتمع.
- دعم البحث والابتكار: يمكن للمجتمع المحلي دعم الأبحاث العلمية والابتكارات التي تنشأ من الجامعات، والتعاون في تطبيق النتائج البحثية لحل المشكلات وتطوير المجتمع.
- تعزيز الوعي والتثقيف: يمكن للمجتمع المحلي تعزيز الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية وثقافة التنظيم في الجامعات، ودعم برامج التثقيف والتوعية حول حقوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- توفير الدعم المالي والموارد: يمكن للمجتمع المحلي تقديم الدعم المالي والموارد اللازمة لتعزيز برامج ومبادرات الجامعات التي تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية.

4.5 توصيات الدراسة

في ختام هذه الأطروحة وما تمخض عنها من نتائج، تقدم الباحثة هذه التوصيات:

أولاً: توصيات فيما يخص نتيجة مستوى الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية:

1. تعزيز ثقافة التنظيم في الجامعة: يبدو أن هناك فرصة لتعزيز ثقافة التنظيم داخل الجامعة، حيث جاءت تقديرات الأفراد بدرجة متوسطة. يُنصح بتطوير برامج تدريبية وورش عمل تستهدف تعزيز قيم التعاون والتفاني وتحفيز الابتكار والإبداع داخل الجامعة.
2. تعزيز الحرية الأكاديمية: يُظهر المتوسط الحسابي للحرية الأكاديمية درجة متوسطة أيضاً، مما يشير إلى أهمية تحسين الظروف التي تمكّن الأكاديميين من ممارسة حقوقهم الأكاديمية بشكل أفضل. يمكن اتخاذ إجراءات لتحسين الإجراءات والسياسات التي تؤثر على حرية الرأي والتعبير والبحث والتعليم في الجامعة.
3. تحليل الفروق الثقافية: قد يكون من المفيد إجراء تحليل للفروق الثقافية بين مختلف مجموعات العينة لفهم العوامل التي قد تؤثر على تقديراتهم لثقافة التنظيم والحرية الأكاديمية. قد يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام إضافي وتطوير.
4. تطوير سياسات وإجراءات: بناءً على النتائج، يمكن أن يكون من الضروري تطوير أو تحسين السياسات والإجراءات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعة. ينبغي أن تكون هذه السياسات والإجراءات شفافة ومعترف بها ومعززة للحرية الأكاديمية والثقافية.
5. التواصل والشفافية: ينبغي تعزيز التواصل والشفافية بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لضمان فهم جميع الأطراف للسياسات والإجراءات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، وكذلك تشجيع التفاعل وتبادل الآراء لتحسينها بشكل مستمر.

ثانياً: توصيات بخصوص القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية من وجهة

نظر المحاضرين العرب في الجامعات والكليات، يُوصى:

1. ضرورة إجراء تقييم شامل للسياسات والإجراءات التنظيمية المعمول بها في الجامعة/الكلية بهدف

تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية. وينبغي أن تركز هذه التقييمات على تحديد المجالات

التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز، وتحديد السياسات والإجراءات الفعّالة التي يمكن تبنيها لتعزيز

القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية في الجامعة/الكلية.

2. تشمل الخطوات المقترحة تحسين التواصل وتشجيع التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة

الجامعية، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى توفير الدعم والموارد

اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً: توصية بخصوص الحرية الأكاديمية

(أ) حرية التدريس

1. يُوصى بضرورة التركيز على تعزيز حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعات والكليات

العربية داخل الخط الأخضر.

2. ضرورة تطوير سياسات وإجراءات تعزز حرية التدريس وتحمي الأعضاء الأكاديميين من أي

رقابة أو تهديد قد يعوق إمكانية تقديم المحتوى التعليمي بشكل كامل ومستقل.

3. يُنصح أيضاً بتوفير الدعم اللازم والموارد لتعزيز حرية اختيار المراجع العلمية وتحديد طرق

التدريس المناسبة، مع التأكيد على أهمية التدريب والتوعية بحقوق الأعضاء الأكاديميين

والإجراءات المتاحة للتعامل مع أي انتهاكات لحريرتهم.

ب) توصية بخصوص البحث العلمي

العمل على تحليل العوامل التي تؤثر على هذه حرية البحث العلمي وتحديد ما يمكن أن يوجه التدابير والسياسات المستقبلية لتعزيز حرية البحث العلمي في الجامعات والكليات، مما يساهم في تحسين جودة البحث والتطور الأكاديمي بشكل عام.

ج) توصيات بخصوص حرية الرأي والتعبير في المناقشات

ضرورة وضع استراتيجيات يمكن أن تساهم استراتيجيات لتعزيز حرية التعبير وتشجيع المشاركة الفعالة في النقاشات في تعزيز بيئة أكاديمية أكثر حيوية وديمقراطية.

رابعاً: توصيات بخصوص التميز في الأداء الوظيفي

1. ينبغي للجامعة أن توفر بيئة داعمة ومحفزة للعاملين بها، تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، وتعزز البحث العلمي والابتكار.
2. كما يُنصح بتكثيف الجهود لتعزيز حرية التعبير والبحث العلمي، وضمان الشفافية والعدالة في العملية الأكاديمية.
3. يُنصح بتكريس جهود لتعزيز ثقافة التميز والتحفيز بين أفراد المؤسسة الأكاديمية، من خلال تقديم الدعم اللازم وتشجيع التفاعل الإيجابي والتبادل المعرفي.

خامساً: توصية بخصوص النوع الاجتماعي

1. يُوصى بإجراء دراسات إضافية لفهم طبيعة الفروقات في النتائج تعزى للجنس بشكل أعمق والتي قد تؤثر في تشكيل وجهات نظر الذكور والإناث بشأن الثقافة التنظيمية.
2. ينبغي للجامعات والكليات أن تأخذ في اعتبارها هذه الفروقات في تصميم سياساتها وبرامجها التعليمية والتدريبية، وتعزيز المساواة بين الجنسين في الفرص الأكاديمية والمهنية.

المراجع المراجع العربية القرآن الكريم

- ابراهيم، ليث. (2011). مدى ممارسة الاستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، عدد (30)
- أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين. (2005). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2006). ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى. المجلة العربية للتجارة والتمويل. جامعة طنطا، 2 ، (4): 95-139.
- أبو حشيش، بسام. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - 25(1):111-140.
- أبو بكر، محمود مصطفى. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 406.
- أحمد، السيد مصطفى. (2002). المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد. الطبعة الأولى، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 147.
- الأحمد، حسام عبد الله. (2008). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة لب، سوريا.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. ع. 16: 295-406 تم استرجاعه من search.shamaa.org
- أرباب، نهى عثمان. (2022). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. مجلة مركز جزيرة العرب

للبحوث التربوية والإنسانية. (15)2: 163-183 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-. مجلة التغيير الاجتماعي، 3(2)، 477-498.

الأسود، فايز علي، وعساف، محمود عبد المجيد. (2014). الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 16 (01). 63-94.

أعقابة، حنان. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: رئاسة الجامعة كنموذج، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر باتنة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر. تم استرجاعه من search.shamaa.org

إعلان عمان. (2004). الحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي. إعلان ليما (1988). الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي، الجمعية العمومية الثانية والستين للخدمة الجامعية العالمية، ليما، ص2

آل حارث، فاطمة علي عبد الله. (2018). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية. مج. 26، ع. 4، ج. 2: 311-342 تم استرجاعه من search.shamaa.org

بدران، عبد الكريم أحمد، وبدران، عمر حسن. (2005). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 1(58). البرجس، عبد الرحمن مفضي مسعر. (2013). أسس تربوية مقترحة للحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية الإدارة التربوية، الأردن. تم استرجاعه من search.shamaa.org

البغدادي، عبد السلام إبراهيم. (2006). الحريات الأكاديمية والابداع. عمان: مركز عمان لدراسات حقوق الانسان، مكتبة الجامعة الأردنية.

بلال، مشعلي. (2010). دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة **Satpap Alif** لتحويل الورق والبلاستيك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر. البلعاسي، سعود مسير. (2008). درجة ممارسة الحرية الأكاديمية لدى الأكاديميين في كليات التربية في الجامعات الرسمية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

البلوي، سلمى محمود محمد. (2019). درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 38، ع. 183، ج. 2: 561-620 تم استرجاعه من

search.shamaa.org

بوعكريف، فاطمة، وبن فريح، وافية. (2016). دور الاتصال في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بجامعة تاسوست، جيجل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

تيطراوي، صليحة. (2018). تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية بقسم علم النفس جامعة المسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة. كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر. تم استرجاعه من search.shamaa.org

الجبوري، ظاهر. (2010). مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، 18 (1): ص5.

الجعبري، م.، والطباع، ج. (2019). الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2(1): 1-20.

جعفور، ربيعة، وخويلد، أسماء. (2018). الحرية الأكاديمية: بين المفهوم والتزامات الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء التحديات والتحول العالمية. جامعة الزرقاء، الأردن

الجبوبي، سلمى محمد. (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة : دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. ع. 26، ج. 1، مارس 2022. ص ص. 125-149 تم استرجاعه

من search.shamaa.org

جلولي، أسماء. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الحارثي، مشاعل عبد الله. (1436 هـ). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

حجازي، رولا محمود. (2015). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (فلسطين):

غزة) كلية التربية، فلسطين. تم استرجاعه من search.shamaa.org

الحراشة، محمد عبود. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. دراسات: العلوم التربوية. مج. 46، ع. 2، 596-613 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

حريم، ح. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حسن، رواية. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

حكيم، عبد الملك بن علي عثمان. (2018). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد كلية التربية، المملكة العربية السعودية. تم استرجاعه من search.shamaa.org

الحو، غسان. (2003). المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس. مجلة جامعة النجاح، 17 (2)

حلواني، فادية مليح (2013). الحرية الأكاديمية والتعليم العالي في سوريا: مقومات، واقع، آفاق، مجلة جامعة دمشق، 29 (3-4)، 45-11

حمدان، دانا لطفي. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص 18.

خطاب، عايدة سيد. (2001). العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية: إدارة الجانب الثقافي بشركات المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص: 26.

خطابية، محمد صالح. (2011). تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لدرجة حريتهم الأكاديمية وعلاقتها بإنجازهم البحثي. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. 27(12): 565-600 تم استرجاعه من search.shamaa.org

خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين

خلوف، زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9

درة، عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص. 96

الدوسري، أشواق محمد. (1434 هـ). الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وعلاقتها بالإبداع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

الدوسري، جاسم بن فيحان. (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

دياب، عز الدين. (2006). حول العلاقة بين البحث العلمي والحرية الأكاديمية- الجامعات العربية اختياراً- مجلة دراسات استراتيجية- جامعة دمشق- العددان 17-18 ص47.

الراشدان، محمود. (2000). الإحباط والهدر التربوي في التعليم العالي في الأردن، التعليم العالي في الأردن بين الدرجة والطموح. بحوث مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

الرخيمي، ممدوح جلال. (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الرقب، أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين

الزبون، محمد سليم والبرجس، عبد الرحمن بن مفضي مسعر. (2015). واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 8(21). 73-99.

زراقة، فيروز مامي. (2015). الحرية الأكاديمية وأزمة البحث الإجتماعي في العالم العربي: رؤية استشرافية لمستقبل البحث الإجتماعي. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، ع (13)، 244-255

زروالي، وسيلة. (2018). درجة ممارسة الحرية الأكاديمية بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 11(36): 175-195 تم استرجاعه من search.shamaa.org

السكرانة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

سكران، محمد (2001). الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع السلامي، يمامة مظهر عزاوي. (2021). الحرية الأكاديمية وأثرها على الإنتماء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الفنون الجميلة - جامعة بابل. مجلة العلوم

سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص 368

سلو، شاكر احمد. (2011). الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط1، دمشق، سوريا.

شادي، أمال، وخضور نجمة. (2022). دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، علوم التيسير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، جامعة بوعرييج، الجزائر

شاكر، محمد فتحي أحمد. (2015). التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.

الشبول، محمد علي، والزبود، محمد صايل. (2009). الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. المجلة التربوية، 92 (23)، 272-342

الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

الشمري، الأدهم بن خليفة. (2008). دور الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء المهني للمشرفين التربويين في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن

صابر، خلود. (2007). استقلال الجامعة، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، مصر. الصادق، عبد الحكيم، والطيف، عباس. (2020). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، مجلد (3)، عدد 1

صالح، أحمد محمد. (2000). محددات الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الحرية الفكرية والأكاديمية في مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع: القاهرة

الصيرفي، محمد. (2007). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر، ص. 256. طالب، منير. (2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية: قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

الطراونة، م، وعساف، ن، ويعقوب، م. (2011). دراسة الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية. عمان: مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان، ص4-56

طنبوز، بشار ابراهيم محمد. (2019). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

الطيبي، محمد. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

العاجز، إيهاب. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العامري، فاطمة. (2015). الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

عباس، علاء عدنان. (2015). دور الحرية الأكاديمية والديمقراطية التربوية في تطوير مناهج التعليم الإلكتروني (جامعات حكومية- جامعات خاصة) في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق

عبد الرحمن، ع. (2021). الحرية الأكاديمية للعاملين العرب في الجامعات الإسرائيلية: دراسة تحليلية لآراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات الفلسطينية، 147: 83-103.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة المنظمة: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، 26(2) ص: 120-156

عبد الوهاب، على محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999م، ص: 184.

العجلوني، محمود حسن. (2016). الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في محافظات شمال الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. (4) 12 . 479-494

العجمي، أحمد. (2017). التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر

العريقي، منصور. (2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (5). العدد (2).

عسكر، ع. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: فلسطين العسكري، بهاء الدين المنجي. (2010). إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك، 2010، ص: 75.

العصيمي، عواطف. (2007). التعليم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، السعودية.

عطية، العربي. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد (10). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، ص ص 321-332

العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن

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

عكروش، لبنى. (2009). الحريات الأكاديمية في الجامعات العربية. مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان، مكتبة الجامعة الأردنية، عمان.

علي، ع.، وجبر، س. (2020). الحرية الأكاديمية للموظفين العرب في الجامعات الإسرائيلية: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 3(1)، 20-38.

العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 313-314

العميان، محمود سليمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.

عودة، غازي حسن. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية

- العياصرة، معن محمود أحمد. (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الطائف: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. مج. 36، ع. 2، 1-24 تم استرجاعه من search.shamaa.org
- الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2018). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية البحثية لعضو هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة التربوية، ج55، 85 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/924070>
- الغامدي، مليحة مسعود. (2009). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية" تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- الفاعوري، رفعت والعمري، أحمد. (2002). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 29(2): 445-471
- الفايدي، ايمان السيد جاد. (2017). الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات. المجلة الليبية العالمية، ع (15)، 1-21
- قاسم محمد نايف. (2005). الاعتماد الأكاديمي ودوره في تجويد الأداء الجامعي، الندوة العلنية، للتوجيهات المستقبلية للتعليم العالي، اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي في ليبيا، طرابلس، ليبيا
- القيوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- القيوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، مخلوف، هدى فتحي، وبص، نعيمة عمر. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى. العدد 8
- مدبولي، صفاء عادل. (2007). تقويم الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين بجمعيات حماية المرأة. مجلة كلية الآداب بجامعة حلوتن، 2 (21)، 685-754
- المرسي، جمال الدين. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

مسودي، بشائر إبراهيم ذيب. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي: دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، فلسطين. تم استرجاعه من search.shamaa.org

المعاني، أحمد، عريقات، وأحمد. الصالح، أسماء. وجرادات، ناصر. (2011). قضايا ادارية معاصرة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن

ملحم، أحمد عارف. (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا. الأردن.

منصور، بن ماجد، وبن سعود، بن عبد العزيز. (2004). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

ناصر، حسن محمود. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

نسمان، ماهر. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

النصيرات، أحمد عبد الله. (2018) مفهوم التميز <https://edara.com/Article/details/5235/>

نعموني، مريم. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 23.

المراجع الأجنبية

- Abdulrahman, A. (2021). Academic freedom of Arab workers in Israeli universities: An analytical study of the opinions of students and faculty members. *Journal of Palestinian Studies*, 147, 83-103.
- Abu Rmeileh, R. (2018). Organizational culture of Arab employees in Israeli universities. *International Journal of Business and Social Science*, 9(10), 25-36.
- Abu-Saad, I. (2006). State-Controlled Education and Identity Formation Among the Palestinian Arab Minority in Israel. *American Behavioral Scientist*, 49(8), 1085–1100. <https://doi.org/10.1177/0002764205284720>
- Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N., & Durdu, İlknur. (2020). Organizational Culture at University: A Sample of a State University, Faculty of Education. *Journal of Qualitative Research in Education*. 8(1), <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.2m>
- Al hila Amal A., Al Shobaki Mazen J., Abu Naser Samy S. (2017). The Effect of Academic Freedoms in Enhancing the Social Responsibility of Palestinian University Staff in the Gaza Governorates. *International Journal of*

- Engineering and Information Systems (IJEAIS). 1(1): 22-35,
<https://www.researchgate.net/publication/318898319>
- Al-Humaidani, M. (2018). Organizational culture in universities inside the green line and its relationship with academic freedom and excellence in performance from the perspective of Arab faculty members. *Scientific Research Journal*, 20(2), 45-
- Al-Jabari, M., & Al-Tabaa, J. (2019). Academic freedom of Arab workers in Israeli universities: An analytical study. *Journal of Social and Humanitarian Sciences*, 2(1), 1-20.
- American Association of University Professors (AAUP) (2015). 1915 Declaration of principles on Academic Freedom tenure. In H. Tiede (ED), *Policy document and reports* (pp.3-12), Baltimore: Johns Hopkins University Press (Originally published 1915).
- Appiagyei-Atua, Kwadwo. (2019). Students' academic freedom in African universities and democratic enhancement. *African Human Rights Law Journal*, 19(1), 151-166. <https://dx.doi.org/10.17159/1996-2096/2019/v19n1a8>
- B.j.Hodje and William p. Anthony (1991). *Organization Theory: A Strategy Approach*, Mass Allyn and Bacon, Boston: USA, 4th Edition, p: 444
- Barbara S. Okun & Dov Friedlander (2005). Educational stratification among Arabs and Jews in Israel: Historical disadvantage, discrimination, and opportunity, *Population Studies*, 59:2, 163180, DOI: 10.1080/00324720500099405
- Bartell, M. (2003). A University culture-based framework for internationalization of universities, *higher education*, 45:43-70
- Chhatra Bahadur Karki (2015). *Academic Freedom for Faculty Members and Students – A Case Study of the Faculty of Education at Tribhuvan University in Nepal*. Unpublished Master Thesis. University of Oslo. Master of Philosophy in Higher Education
- Council for Higher Education in Israel. (2021). *Statistical Abstract of Higher Education in Israel*. Retrieved from <https://che.org.il/wp-content/uploads/2021/01/Statistical-Abstract-of-Higher-Education-in-Israel-2020-21-Eng.pdf>
- Dereje Demissie, Felekech G. Egziabher, (2022). An Investigation of Organizational Culture of Higher Education: The Case of Hawassa University, *Education Research International*, vol. 2022, p.1-14.

- Dhammika, K., Ahmad, F. & Sam, T., (2012). Job Satisfaction, Commitment And Performance: Testing The Goodness of Measures of Three Employee Outcomes, *South Asian Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, Pp 7-24.
- Dyck. C, Frees. M, Baer. M and Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 11, No. (3),1228-1240.
- Greenberg, N. (2018). Collaboration culture in Israeli universities: A case study at Ben-Gurion University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(6), 594-606. doi: 10.1080/1360080X.2018.1533547
- Haroun, S. (2017). Organizational culture in Israeli universities: A comparative study between Tel Aviv University and Haifa University. *Higher Education*, 74(6), 1103-1119. doi: 10.1007/s10734-017-0112-9 <https://www.israel21c.org/top-12-israeli-universities-for-studying-engineering-and-technology/>
- Nadeak, B. (2013). The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *International Journal of Learning and Development*.
- Raghuram, (2021). Remote Work Implications for Organizational Culture. In: Kumar, P et al, *Work from Home: Multi-level , Perspectives on the New Normal*. ISBN-13: 9781800716629
- Rich: A. A., (2002), *A Legal-Historical Study of Public College and University*, PHD Dissertation, The Florida State University.
- Robbins, Stephen, (2008). *Organizational Behavior, concepts, controversies, applications*, OP, P: 10.
- Standler: Roland B., (2000), "Academic Freedom in the USA", [Http://rbs2.com/afree.htm](http://rbs2.com/afree.htm)
- Tahiraj, I., & Krek, J. (2022). Organisational Culture in Public University: A Case Study in Kosovo. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 12(3), 127-147. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1198>
- Tayyaba, M. & Moezza, M., (2014). Impact of Employee Evaluation On Employee Performance: A Study of Banking Sector of Pakistan, *Global Conference On Business and Finance Proceedings*, Vol 9, No 1, pp 413-422.
- Ubulom William J., Ubulom Elfrida W. Enyoghasim MichaelO. (2012). Organizational culture and academic performance of undergraduate business education students in rivers state, Nigeria. *Academic Research International*. Vol. 3, No. 1,

- Warter, Liviu (2019). The impact of organizational culture in higher education. Case study, *Journal of Intercultural Management and Ethics*, Issue No.2,
- Williams E., and France Scutti, L., (2007). Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians, *Leadership in Health Services*, Vol. (20), No. (3), pp. 147-158.
- Wu, G., Hu, Z., and Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 4(2), 82-96.

الملحقات

ملحق رقم 1: استبانة الدراسة بصورتها الأولية



استبانة للتحكيم

الأستاذة.....الدكتور/.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "

" الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية والتميز في الأداء

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا

في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، حيث

تكونت من عدة مجالات. ويندرج تحت كل مجال عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي (

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ومن أجل اعتماد الأداة، تأمل الباحثة

الإسترشاد بآرائكم وإرشاداتكم، نامل من حضرتكم الاطلاع وتزويدنا بكل ما لديكم من ملاحظات

واقترحات، لغوية، نحوية، إضافات، حذف، واي شيء ترونه مناسباً لسلامة البحث وإجراءاته.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

أرجو من المحكم الفاضل تعبئة البيانات التالية:

الإسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة

الباحثة: احلام أبو جامع

استبانة بحث بصورتها الاولية

أختي المحاضرة / أخي المحاضر المحترمين.

تقوم الطالبة أحلام أبو جامع بعمل دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان:

" الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الاكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب"

Organizational culture in the universities inside the green line and its relationship to academic freedom and excellence in performance from the point of view of Arab faculty members".

نأمل من حضرتكم التعاون والمساعدة بتعبئة هذه الاستبانة بصدق وموضوعية لإنجاح البحث

والتوصل إلى توصيات هادفة، علما بأن الاجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية فقط

لأغراض البحث العلمي، وسوف يتم تزويدكم بالنتائج التي تتوصل لها هذه الدراسة ان رغبتم بذلك.

مع ملاحظة ان الاستبانة تتكون من 3 محاور.

مع خالص الشكر والتقدير

2023م

الباحثة: أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

المشرف: د. غسان سرحان

القسم الاول: البيانات التعريفية لعضو هيئة التدريس

- 1 الجنس 1. ذكر 2. انثى
2. الرتبة العلمية 1. محاضر 2. استاذ مساعد 3. استاذ مشارك 4. استاذ
3. سنوات الخبرة 1. اقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. اكثر من 10 سنوات
4. اسم الجامعة
5. نوع الكلية 1. علمية 2. انسانية

القسم الثاني: محاور الدراسة: واقع الثقافة التنظيمية وممارسة الحرية الاكاديمية وعلاقتها بتحسين الاداء

المحور الاول: الثقافة التنظيمية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
المجال الأول: القيم التنظيمية						
					P1_1	تتيح إدارة الجامعة الحرية للعاملين لإبداء آرائهم.
					P1_2	تتحترم إدارة الجامعة التعددية الفكرية بين العاملين
					P1_3	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ المساواة بين العاملين عند تطبيق القوانين والأنظمة
					P1_4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الأكاديمي
					P1_5	تشجع الإدارة العاملين على تنمية / تقديم أفكار جديدة
					P1_6	تبذل إدارة الجامعة جهودها من أجل تطوير قدرات العاملين
					P1_7	تحاول الجامعة التعرف إلى ميول العاملين / اتجاهاتهم / رغباتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء

					P1_8 تكرم إدارة الجامعة العاملين الذي يُسهمون في بناء/ نشر قيم الانتماء في الجامعة.
المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية					
					P1_9 توجد قنوات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار
					P1_10 تستثمر إدارة الجامعة الطاقات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار
					P1_11 يمتلك العاملون المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهام وظيفتهم ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح من الإدارة العليا
					P1_12 تهتم إدارة الجامعة بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة
					P1_13 تسمح الجامعة للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للجامعة في هذا العمل
					P1_14 تهتم إدارة الجامعة بضرورة عدالة تقييم الأداء لتحسين شعور العاملين
					P1_15 تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها
					P1_16 تطبق إدارة الجامعة معايير موضوعية قادرة على تقييم أداء العاملين
					P1_17 يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل الأكاديمي
المجال الثالث: الأعراف التنظيمية					
					P1_18 تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع مستجدات بيئة العمل
					P1_19 يقوم العاملون الأكثر خبرة في العمل بمساعدة زملائهم الأقل خبره بالعمل
					P1_20 تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على زيادة التعاون بين العاملين

					P1_21	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة
					P1_22	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة عملية الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً
					P1_23	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم
					P1_24	تعمل الجامعة على تشجيع الممارسات الإبداعية لدى العاملين ونشرها فيما بينهم
					P1_25	تحرص الجامعة على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة
					P1_26	تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع الإبداع
المجال الرابع: التوقعات التنظيمية						
					P1_27	تتوقع الجامعة بأن يقوم العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم على كافة حقوقهم المنصوص عليها في أنظمة وقوانين الجامعة
					P1_28	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى تحقيق ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت
					P1_29	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم العاملين مع قيمها
					P1_30	تحظى إدارة الجامعة بالإحترام والتقدير من قبل العاملين فيها
					P1_31	يتوقع العاملون بأن تقوم الجامعة بتكريم وتحفيز المبدعين
					P1_32	يتوقع العاملون بأن تفصل الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية

					P1_33 يتوقع العاملون بأن تطبق التعليمات والقوانين بعدالة على الجميع
					المجال الرابع: البيئة التنظيمية
					P1_34 تُقدر إدارة الجامعة الإحترام المتبادل بين العاملين
					P1_35 تُحقق إدارة الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين لديها
					P1_36 تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً
					P1_37 تطبق إدارة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين
					P1_38 تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين
					المجال الخامس: الاتصال التنظيمي
					P1_39 يمكن لأعضاء هيئة التدريس الوصول للمعلومات ذات الصلة بعملهم
					P1_40 توفر إدارة الجامعة هيكلاً تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين
					P1_41 تشجع إدارة الجامعة أسس الحوار الفعال بين العاملين
					P1_42 تعزز إدارة الجامعة مبدأ توظيف المعرفة في كافة المجالات
					P1_43 تهتم إدارة الجامعة بتطوير أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً من خلال الدورات والمؤتمرات المتخصصة
					P1_44 تفعل إدارة الجامعة الإتصال الإلكتروني لتسهيل إنجاز الأعمال الجامعية
					P1_45 تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين

المحور الثاني: الحرية الاكاديمية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة						
					P2_1	أقوم بإيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة كاملة دون أي خوف
					P2_2	أناقش مختلف القضايا ذات العلاقة بالمحاضرة بحرية ولو تعلقت بأمر سياسية أو دينية
					P2_3	أشرح موضوعات المحاضرة بوضوح ولو احتوت قضايا تتعلق بالجنس
					P2_4	أسمح للطلبة بالنقاش الحر لموضوعات المحاضرة أياً كانت دون تردد
					P2_5	تحدد الجامعة لعضو هيئة التدريس جدول مواعيد محاضراته مع السماح له بالاعتراض.
					P2_6	لا أتعرض لضغوط مجتمعية تحد من تعاملي مع الطالبات والطلاب بنفس الأسلوب
					P2_7	أرد على جميع أسئلة الطلبة حول المحاضرة دون أي تحفظ أو خوف
					P2_8	أعرض للتهديد بسبب الموضوعات التي تتناولها محاضراتي
					P2_9	أشعر بوجود رقابة عليّ أثناء تنفيذ المحاضرات بسبب موضوعاتها
					P2_10	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الإفصاح عن الأفكار القناعات الخاصة بهم وفق القانون والآداب العامة
					P2_11	يمارس عضو هيئة التدريس حقه في التعبير بحرية عن إنتمائه السياسي داخل الجامعة
					P2_12	لديّ حرية في انتقاء المراجع العلمية المكتملة للكتاب المقرر

					P2_13	أتولى إضافة مفردات معاصرة مكملة لمفردات المنهج دون اعتراض القسم
					P2_14	أختار طرق التدريس التي تتناسب مع موضوعات الدرس بحرية
					P2_15	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة وضع الامتحانات
					P2_16	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة التقويم المناسبة لطلابهم
المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة						
					P2_17	أختار مواضيع البحث ضمن إطار التخصص بحرية
					P2_18	أحصل على كافة المعلومات المتعلقة بالبحث دون أي صعوبات
					P2_19	أختار مراجع البحث التي تتناسب مع طبيعة الموضوع دون تردد أو خوف أو النظر إلى خلفيات مؤلفيها السياسية
					P2_20	أهتم بالبحث عن الحقيقة الموضوعية بغض النظر عن أي اعتبار آخر
					P2_21	تقديم الجامعة الدعم المالي والمعنوي لعضو هيئة التدريس من أجل البحث العلمي (إجازة سفر، دعم مادي).
					P2_22	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الحصول على الدعم المالي من جهات خارجية لبحوثهم العلمية
					P2_23	لم يسبق لي تجنب البحث في أي موضوع لخوفي من حساسيته
					P2_24	لا وجود لأية قيود أو ضوابط غير مبررة تحد من حرية البحث العلمي
					P2_25	أنشر نتائج البحوث العلمية التي أجريتها كاملة دون حذف أو تعديل

					P2_26	أقوم بإعداد ونشر بحوث علمية بلغات أجنبية
					P2_27	يحق لعضو هيئة التدريس المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية (داخل وخارج الجامعة).
					P2_28	توافق الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على حرية اختيار عضو لجنة المناقشة للرسائل العلمية من خارج الجامعة
					P2_29	أتواصل مع باحثين آخرين ينتمون لنفس التخصص في جامعات أخرى
المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات						
					P2_30	أجد حرية في التعبير عن الرأي داخل الجامعة أفضل بكثير من خارجها
					P2_31	أستطيع ان أشارك في مناقشة جميع القرارات المتخذة داخل الجامعة
					P2_32	يشرك القسم أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأعضاء الجدد
					P2_33	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع القوانين والتعليمات المصيرية المتعلقة بهم
					P2_34	يتم الاستماع أثناء النقاش المفتوح حتى إن كانت آرائي جريئة
					P2_35	أستطيع انتقاد السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بحرية تامة
					P2_36	أستطيع أن أعبر عن رأيي في اللقاءات العلمية والمجاللات الأكاديمية بمنتهى الحرية والوضوح
					P2_37	ممارستي لمهام إدارية قد تؤثر على مواقفي الصريحة وحرיתי في التعبير
					P2_38	جرأتي في التعبير عن الرأي قد تكون سبباً في حرمانني من التعيين في مناصب إدارية
					P2_39	تقرر الجامعة في القضايا الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس وفقاً للعرف الأكاديمي

					P2_40	تعرض قرارات مجلس الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لمناقشتها قبل اعتمادها.
المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر						
					P2_41	توفر إدارة الجامعة حرية التعبير عن الرأي لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية
					P2_42	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في جميع الأنشطة الثقافية داخل وخارج الجامعة
					P2_43	تسمح إدارة الجامعة بعقد لقاءات وحوارات فكرية لأعضاء هيئة التدريس
					P2_44	استطيع الكتابة في الكثير من القضايا والموضوعات المجتمعية بكل حرية
					P2_45	لا أخشى التعرض للعقاب بسبب تعاملي مع مختلف المنابر الإعلامية
					P2_46	أنشر دراساتي وأبحاثي دون أية قيود أو تحفظات
					P2_47	أختار عناوين مؤلفاتي التي تعكس مضمونها دون ضغوط
					P2_48	أقوم بنشر مؤلفاتي في دور نشر خارج الجامعة بحرية
					P2_49	لم تتعرض مؤلفاتي للرفض أو منعت من النشر بسبب موضوعاتها
					P2_50	أبيع كتيبي ومؤلفاتي داخل الجامعة دون أية قيود أو رقابة
					P2_51	تمارس الأقسام العلمية الرقابة على محتويات الكتب والملازم العلمية التي أوزعها لطلبتي
المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي						
					P2_53	أجد تشجيعاً من الجامعة على القيام بدوري تجاه فئات المجتمع المحلي
					P2_54	أتعامل مع القضايا الاجتماعية دون الحاجة لموافقة مسبقة من الجامعة

					P2_55	أقدم الاستشارات لجميع مؤسسات المجتمع المحلي عند طلبها دون اعتراض
					P2_56	أشارك في اللقاءات والتجمعات التي تنظمها تلك المؤسسات بحرية داخل أو خارج الجامعة
					P2_57	أقدم خدماتي للمجتمع المحلي دون الدخول في مواضيع حساسة
					P2_58	أقوم بزيارات منتظمة للعديد من مؤسسات المجتمع المحلي
					P2_59	أستطيع أن أكون عضواً نشطاً في العديد من مؤسسات المجتمع المحلي بحرية
					P2_60	يتواصل عضو هيئة التدريس مع المجتمع المحلي بحرية

المحور الثالث: التميز في الأداء

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
					P3_1	أحاول أن يكون عملي متميزا
					P3_2	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة
					P3_3	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					P3_4	حجم العمل الذي أنجزه يتوافق مع المعايير الموضوعية
					P3_5	أخطائي أثناء عملي قليلة جدا
					P3_6	التزم بموعد بدء المحاضرة ونهايتها
					P3_7	معدل غيابي عن العمل منخفض جدا
					P3_8	أستغل كامل وقتي لأداء وظائفتي
					P3_9	تتناسب قدراتي مع ما يتطلبه العمل من إنجاز
					P3_10	أشارك مع فريق العمل في إنجاز المهام المطلوبة

					لديّ القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	P3_11
					أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في جامعتي	P3_12
					أتقيّد بالساعات المكتبية المعلنة للطلبة	P3_13
					ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة	P3_14
					تطور جامعتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار	P3_15
					أقوم بإنجاز الأعمال الإضافية التي تطلب مني	P3_16
					أشعر بأنني عنصرا مهما في جامعتي	P3_17

وشكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم 2: استبانة الدراسة بصورتها النهائية



استبانة الدراسة بصورتها النهائية

أختي المحاضرة / أخي المحاضر المحترمين.

تقوم الطالبة أحلام أبو جامع بعمل دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان:

" الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالحرية الأكاديمية والتميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العرب"

Organizational culture in the universities inside the green line and its relationship to academic freedom and excellence in performance from the point of view of Arab faculty members."

نأمل من حضرتكم التعاون والمساعدة بتعبئة هذه الاستبانة بصدق وموضوعية لإنجاح البحث والتوصل إلى توصيات هادفة، علما بأن الاجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية فقط لأغراض البحث العلمي، وسوف يتم تزويدكم بالنتائج التي تتوصل لها هذه الدراسة ان رغبتم بذلك. مع ملاحظة ان الاستبانة تتكون من 3 محاور.

مع خالص الشكر والتقدير

2023م

الباحثة: أحلام محمد عبد ربو أبو جامع

المشرف: د. غسان سرحان

القسم الاول: البيانات التعريفية لعضو هيئة التدريس

- 1 الجنس 1. ذكر 2. انثى
2. الرتبة العلمية 1. محاضر 2. استاذ مساعد 3. استاذ مشارك 4. استاذ
3. سنوات الخبرة 1. اقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. اكثر من 10 سنوات
4. اسم الجامعة
5. نوع الكلية 1. علمية 2. انسانية

القسم الثاني: محاور الدراسة: واقع الثقافة التنظيمية وممارسة الحرية الاكاديمية وعلاقتها بتحسين الاداء

المحور الاول: الثقافة التنظيمية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)		
المجال الأول: القيم التنظيمية						
					P1_1	تتيح إدارة الجامعة الحرية للعاملين لإبداء آرائهم.
					P1_2	تحتزم إدارة الجامعة التعددية الفكرية بين العاملين
					P1_3	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ المساواة بين العاملين عند تطبيق القوانين والأنظمة
					P1_4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الأكاديمي
					P1_5	تشجع الإدارة العاملين على تنمية / تقديم أفكار جديدة
					P1_6	تبذل إدارة الجامعة جهداً من أجل تطوير قدرات العاملين
					P1_7	تحاول الجامعة التعرف إلى ميول العاملين / اتجاهاتهم / رغباتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء
					P1_8	تكرم إدارة الجامعة العاملين الذي يسهمون في بناء / نشر قيم الانتماء في الجامعة.
					P1_9	تكرم إدارة الجامعة العاملين الذين يسهمون في نشر مقالات علمية
المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية						

					توجد قناعات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	P1_10
					تستثمر إدارة الجامعة الطاقات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار	P1_11
					يملك العاملون المهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهام وظيفتهم ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح من الإدارة العليا	P1_12
					تهتم إدارة الجامعة بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة	P1_13
					تسمح الجامعة للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للجامعة في هذا العمل	P1_14
					تهتم إدارة الجامعة بضرورة عدالة تقييم الأداء لتحسين شعور العاملين	P1_15
					تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها	P1_16
					تطبق إدارة الجامعة معايير موضوعية قادرة على تقييم أداء العاملين	P1_17
					يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل الأكاديمي	P1_18
المجال الثالث: الأعراف التنظيمية						
					تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع مستجدات بيئة العمل	P1_19
					يقوم العاملون الأكثر خبرة في العمل بمساعدة زملائهم الأقل خبره بالعمل	P1_20
					تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على زيادة التعاون بين العاملين	P1_21
					تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة	P1_22
					تساعد الأعراف السائدة في الجامعة عملية الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطورا	P1_23
					تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم	P1_24

					P1_25	تعمل الجامعة على تشجيع الممارسات الإبداعية لدى العاملين ونشرها فيما بينهم
					P1_26	تحرص الجامعة على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة
					P1_27	تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع الإبداع
المجال الرابع: التوقعات التنظيمية						
					P1_28	تتوقع الجامعة بأن يقوم العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه مقابل حصولهم على كافة حقوقهم المنصوص عليها في أنظمة وقوانين الجامعة
					P1_29	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى تحقيق ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت
					P1_30	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم العاملين مع قيمها
					P1_31	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها
					P1_32	يتوقع العاملون بأن تقوم الجامعة بتكريم وتحفيز المبدعين
					P1_33	يتوقع العاملون بأن تفصل الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية
					P1_34	يتوقع العاملون بأن تطبق التعليمات والقوانين بعدالة على الجميع
المجال الرابع: البيئة التنظيمية						
					P1_35	تُقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين
					P1_36	تُحقق إدارة الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين لديها
					P1_37	تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً
					P1_38	تطبق إدارة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين
					P1_39	تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين
المجال الخامس: الاتصال التنظيمي						

					يمكن لأعضاء هيئة التدريس الوصول للمعلومات ذات الصلة بعملهم	P1_40
					توفر إدارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين	P1_41
					تشجع إدارة الجامعة أسس الحوار الفعال بين العاملين	P1_42
					تعزز إدارة الجامعة مبدأً توظيف المعرفة في كافة المجالات	P1_43
					تهتم إدارة الجامعة بتطوير أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً من خلال الدورات والمؤتمرات المتخصصة	P1_44
					تقلل إدارة الجامعة الاتصال الإلكتروني لتسهيل إنجاز الأعمال الجامعية	P1_45
					تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين	P1_46

المحور الثاني: الحرية الأكاديمية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جداً (1)		
المجال الأول: حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة						
						P2_1 أقوم بإيصال الحقائق المتصلة بالمحاضرات للطلبة كاملة دون أي خوف
						P2_2 أناقش مختلف القضايا ذات العلاقة بالمحاضرة بحرية ولو تعلقت بأمر سياسية أو دينية
						P2_3 أشرح موضوعات المحاضرة بوضوح ولو احتوت قضايا تتعلق بالجنس
						P2_4 أسمح للطلبة بالنقاش الحر لموضوعات المحاضرة أياً كانت دون تردد
						P2_5 تحدد الجامعة لعضو هيئة التدريس جدول مواعيد محاضراته مع السماح له بالاعتذار.
						P2_6 لا أتعرض لضغوط مجتمعية تحد من تعاملي مع الطالبات والطلاب بنفس الأسلوب

					P2_7	أرد على جميع أسئلة الطلبة حول المحاضرة دون أي تحفظ أو خوف
					P2_8	أعرض للتهديد بسبب الموضوعات التي تناولها محاضراتي
					P2_9	أشعر بوجود رقابة عليّ أثناء تنفيذ المحاضرات بسبب موضوعاتها
					P2_10	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الاقصاد عن الأفكار القناعات الخاصة بهم وفق القانون والآداب العامة
					P2_11	يمارس عضو هيئة التدريس حقه في التعبير بحرية عن انتمائه السياسي داخل الجامعة
					P2_12	لديّ حرية في انتقاء المراجع العلمية المكملة للكتاب المقرر
					P2_13	أتولى إضافة مفردات معاصرة مكملة لمفردات المنهج دون اعتراض القسم
					P2_14	أختار طرق التدريس التي تتناسب مع موضوعات الدرس بحرية
					P2_15	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة وضع الامتحانات
					P2_16	تتيح الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم طريقة التقويم المناسبة لطلابهم
المجال الثاني: حرية البحث العلمي في الجامعة						
					P2_17	أختار مواضيع البحث ضمن إطار التخصص بحرية
					P2_18	أحصل على كافة المعلومات المتعلقة بالبحث دون أي صعوبات
					P2_19	أختار مراجع البحث التي تتناسب مع طبيعة الموضوع دون تردد أو خوف أو النظر إلى خلفيات مؤلفيها السياسية

					P2_20	أهتم بالبحث عن الحقيقة الموضوعية بغض النظر عن أي اعتبار آخر
					P2_21	تقديم الجامعة الدعم المالي والمعنوي لعضو هيئة التدريس من أجل البحث العلمي (إجازة سفر، دعم مادي).
					P2_22	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الحصول على الدعم المالي من جهات خارجية لبحوثهم العلمية
					P2_23	لم يسبق لي تجنب البحث في أي موضوع لخوفي من حساسيته
					P2_24	لا وجود لأية قيود أو ضوابط غير مبررة تحد من حرية البحث العلمي
					P2_25	أنشر نتائج البحوث العلمية التي أجريها كاملة دون حذف أو تعديل
					P2_26	أقوم بإعداد ونشر بحوث علمية بلغات أجنبية
					P2_27	يحق لعضو هيئة التدريس المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية (داخل وخارج الجامعة).
					P2_28	توافق الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على حرية اختيار عضو لجنة المناقشة للرسائل العلمية من خارج الجامعة
					P2_29	أتواصل مع باحثين آخرين ينتمون لنفس التخصص في جامعات أخرى
المجال الثالث: حرية التعبير عن الرأي والاشتراك في النقاشات						
					P2_30	أجد حرية في التعبير عن الرأي داخل الجامعة أفضل بكثير من خارجها
					P2_31	أستطيع ان أشارك في مناقشة جميع القرارات المتخذة داخل الجامعة
					P2_32	يشرك القسم أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأعضاء الجدد

					P2_33	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع القوانين والتعليمات المصيرية المتعلقة بهم
					P2_34	يتم الاستماع أثناء النقاش المفتوح حتى إن كانت آرائي جريئة
					P2_35	أستطيع انتقاد السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بحرية تامة
					P2_36	أستطيع أن أعبر عن رأيي في اللقاءات العلمية والمجالات الأكاديمية بمنتهى الحرية والوضوح
					P2_37	ممارستي لمهام إدارية قد تؤثر على موافقي الصريحة وحرיתי في التعبير
					P2_38	جرأتي في التعبير عن الرأي قد تكون سبباً في حرمانني من التعيين في مناصب إدارية
					P2_39	تقرر الجامعة في القضايا الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس وفقاً للعرف الأكاديمي
					P2_40	تعرض قرارات مجلس الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لمناقشتها قبل اعتمادها.
المجال الرابع: حرية الكتابة والتأليف والنشر						
					P2_41	توفر إدارة الجامعة حرية التعبير عن الرأي لجميع موظفيها بغض النظر عن الرتبة العلمية
					P2_42	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في جميع الأنشطة الثقافية داخل وخارج الجامعة
					P2_43	تسمح إدارة الجامعة بعقد لقاءات وحوارات فكرية لأعضاء هيئة التدريس
					P2_44	أستطيع الكتابة في الكثير من القضايا والموضوعات المجتمعية بكل حرية
					P2_45	لا أخشى التعرض للعقاب بسبب تعاملي مع مختلف المنابر الإعلامية
					P2_46	أنشر دراساتي وأبحاثي دون أية قيود أو تحفظات
					P2_47	أختار عناوين مؤلفاتي التي تعكس مضمونها دون ضغوط

					P2_48	أقوم بنشر مؤلفاتي في دور نشر خارج الجامعة بحرية
					P2_49	لم تتعرض مؤلفاتي للرفض أو منعت من النشر بسبب موضوعاتها
					P2_50	تمارس الأقسام العلمية الرقابة على محتويات الكتب والملازم العلمية التي أوزعها لطلبتي
المجال الخامس: حرية عضو هيئة التدريس في التواصل مع المجتمع المحلي						
					P2_51	أجد تشجيعاً من الجامعة على القيام بدوري تجاه فئات المجتمع المحلي
					P2_52	أتعامل مع القضايا الاجتماعية دون الحاجة لموافقة مسبقة من الجامعة
					P2_53	أقدم الاستشارات لجميع مؤسسات المجتمع المحلي عند طلبها دون اعتراض
					P2_54	أشارك في اللقاءات والتجمعات التي تنظمها تلك المؤسسات بحرية داخل أو خارج الجامعة
					P2_55	أقدم خدماتي للمجتمع المحلي دون الدخول في مواضيع حساسة
					P2_56	أقوم بزيارات منتظمة للعديد من مؤسسات المجتمع المحلي
					P2_57	أستطيع أن أكون عضواً نشطاً في العديد من مؤسسات المجتمع المحلي بحرية
					P2_58	يتواصل عضو هيئة التدريس مع المجتمع المحلي بحرية

المحور الثالث: التميز في الأداء

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)		
					P3_1	أحاول أن يكون عملي متميزا
					P3_2	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة

					P3_3	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					P3_4	حجم العمل الذي أنجزه يتوافق مع المعايير الموضوعية
					P3_5	أخطائي أثناء عملي قليلة جدا
					P3_6	التزم بموعد بدء المحاضرة ونهايتها
					P3_7	معدل غيابي عن العمل منخفض جدا
					P3_8	أستغل كامل وقتي لأداء وظائفتي
					P3_9	تتناسب قدراتي مع ما يتطلبه العمل من إنجاز
					P3_10	أشارك مع فريق العمل في إنجاز المهام المطلوبة
					P3_11	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة
					P3_12	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في جامعتي
					P3_13	أثقيد بالساعات المكتبية المعلنة للطلبة
					P3_14	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة
					P3_15	تطور جامعتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار
					P3_16	أقوم بإنجاز الأعمال الإضافية التي تطلب مني
					P3_17	أشعر بأنني عنصرا مهما في جامعتي

وشكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم 3: قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	الهاتف	البريد الالكتروني	الاسم	الرقم
الجامعة العربية الامريكية	0502822434	khaled.asbe.massar@gmail.com	البرفسور خالد أبو عصبة	1
كلية كي للمعلمين	0502132028	Hatemm10@gmail.com	الدكتور حاتم الزبارقة	2
جامعة بنجربون	0509933488	haled70@gmail.com	الدكتور خالد السيد	3
كلية كي	0525595098	drhanadihijazi@gmail.com	الدكتورة هنادي أبو نمر	4
مدير مركز تطوير طواقم التدريس	0507257464	dr.hanadihijazi@gmail.com	الدكتور يونس الهواشله	5

ملحق رقم 4: نموذج المقابلة مع المحاضرين

نموذج مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات
محاضر (.....)،
(الرتبة:.....، الخبرة:.....)،
الجنس:.....

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟
س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي
تتمتع بها جامعتك او كليتك؟

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك ان تحدثنا عنها؟
س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تحدث لنا اكثر عن
هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة
والعاملين فيها؟ هل نتحدث لنا عن ذلك؟

س6) الان: سأنتقل معك الى قسم اخر من المقابلة، الا وهو الحرية الاكاديمية في الجامعة، بداية
هل تشعر ان الجامعة تفسح قدرا كبيرا من الحرية الاكاديمية بكل مكوناتها لأعضاء الهيئة التدريسية
والعاملين فيها؟

فيما يخص حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة

س7) في رأيك كيف تقيم اداؤك في الجامعة؟
س8) هل ترى ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك واداءك في العمل؟ هل هذا
التأثير سلبي ام إيجابي؟

س9) هل ترى ان هناك علاقة بين الحرية الاكاديمية المتبعة في جامعتك واداءك في العمل؟ هل
هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

س10) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية
تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة
الحرية الاكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة او الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الاكاديمية بالإضافة الى كيفية تعزيز وتحسين ادائك في ظل هذه الظروف؟
شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

ملحق رقم 5: تفرغ المقابلات

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات

مقابلة رقم 1

محاضر (1)، أستاذ مساعد، 15 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟

بالطبع، سأبدأ بتصنيف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي أعمل فيه. يمكن وصف الثقافة التنظيمية كمجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز البيئة العملية في الجامعة أو القسم. في جامعتي، نجد أن الثقافة التنظيمية مبنية على الاحترام المتبادل والتعاون، حيث يشجع الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية على التعاون وتبادل الأفكار بحرية.

تتميز الثقافة التنظيمية أيضًا بالتحفيز والتشجيع على الإبداع والابتكار، حيث يتم تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تطوير أفكارهم ومشاركتها مع الآخرين. كما أن الجامعة تولي اهتمامًا كبيرًا بالتنوع والشمولية، مما يعزز الشعور بالانتماء والتقبل.

بشكل عام، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية في الجامعة تعزز الشعور بالانتماء والتعاون، مع التركيز على التحفيز والتطوير الشخصي والمهني لكل فرد في المجتمع الجامعي.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تندرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟

تحت مفهوم الثقافة التنظيمية في جامعتي، يمكن تحديد العديد من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تتمتع بها الجامعة. من بين هذه القيم والمعتقدات:

الاحترام والتقدير: تشجيع الجامعة على التعامل مع بعضها البعض بالاحترام والتقدير، سواء كان ذلك بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو بين أعضاء الهيئة التدريسية.

التعاون والتعاطف: تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والتعاطف بين الأفراد، وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم لتعزيز التعلم والتطور المهني.

الشفافية والمساءلة: تعزيز ثقافة الشفافية داخل الجامعة، وتشجيع الجميع على المساهمة في صنع القرارات بشكل مشترك، مع التركيز على المساءلة وتقديم الحسابات عن الأفعال والقرارات المتخذة.

التنوع والشمولية: تعزيز ثقافة التنوع والشمولية، مع التركيز على قبول واحترام الاختلافات الثقافية والفكرية والاجتماعية بين الأفراد.

الابتكار والتطوير: تشجيع الابتكار والتطوير المستمر في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق النجاح والتميز.

هذه بعض القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تتمتع بها جامعتي، والتي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة للجميع.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك ان تحدثنا عنها؟

بالطبع، يمكنني التحدث عن التوقعات التنظيمية في جامعتي. هذه التوقعات تعكس القيم والمعايير التي يتوقعها أفراد المجتمع الجامعي وتوجههم في سلوكهم وأدائهم. من بين التوقعات التنظيمية في جامعتي:

التفاني في العمل الأكاديمي: يتوقع من أعضاء هيئة التدريس والطلاب أن يظهروا التفاني والالتزام في أداء مهامهم الأكاديمية بكل دقة وجدية، بما في ذلك الحضور إلى الدروس والمحاضرات والمشاركة الفعالة في النقاشات والأنشطة الأكاديمية.

الاحترام والتعاون: يُشجع على الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المجتمع الجامعي، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، ويُتوقع التعاون المثمر فيما بينهم لتحقيق أهداف الجامعة.

الالتزام بالقواعد والأخلاقيات: يتوقع من جميع أفراد المجتمع الجامعي الالتزام بالقواعد والأخلاقيات الأكاديمية، وتجنب أي أفعال تخرق هذه القواعد أو تؤثر سلبًا على سمعة الجامعة.

التحفيز للتميز: يتوقع من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين تحفيز بعضهم البعض للسعي نحو التميز في الأداء الأكاديمي والمهني، وتقديم الدعم والتشجيع لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

تعزيز الشمولية والتنوع: يتوقع من المجتمع الجامعي دعم وتعزيز التنوع والشمولية، وخلق بيئة شاملة ومتنوعة تتيح لجميع الأفراد الفرص المتساوية للنجاح والتميز.

هذه بعض التوقعات التنظيمية الرئيسية في جامعتي، والتي تساهم في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية.

س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا اكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالتأكيد، سأوضح أكثر حول البيئة التنظيمية للجامعة وكيف تؤثر على سير عملها. البيئة التنظيمية تشير إلى السمات والعوامل الداخلية التي تؤثر على سلوك الأفراد والمجموعات داخل الجامعة وتشكل ثقافتها وهويتها التنظيمية. من بين العوامل الرئيسية التي تحدد البيئة التنظيمية للجامعة: القيادة والإدارة: يلعب القادة والإداريون دورًا حاسمًا في تشكيل البيئة التنظيمية للجامعة من خلال رؤيتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية.

هيكل التنظيم: يتأثر سير العمل في الجامعة بشكل كبير بتصميم وهيكل التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات الهرمية بين الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية.

العلاقات الداخلية: تتأثر البيئة التنظيمية بالعلاقات والتفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل الجامعة، وتبادل المعرفة والخبرات والتواصل بين الإدارات المختلفة.

الثقافة التنظيمية: تشكل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية جوهر الثقافة التنظيمية للجامعة، وتؤثر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم في العمل.

سياسات وإجراءات الجامعة: توجد سياسات وإجراءات تنظيمية محددة تحكم عمل الجامعة وتوجه سلوك أفرادها، مثل سياسات التوظيف والترقيات والانضباط.

البنية التحتية والموارد: تؤثر البنية التحتية وتوفر الموارد المادية والبشرية على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات أفرادها.

تتفاعل هذه العوامل معاً لتشكيل بيئة تنظيمية فريدة لكل جامعة، وتحدد طبيعة العمل والتفاعلات داخلها وتوجه الأفراد نحو تحقيق أهدافها المؤسسية.

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟

في بيئة تنظيمية مثل الجامعة، يعتبر الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها أمراً ذا أهمية بالغة. إذ يؤثر نوعية التواصل على فعالية العمل ورضا العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. سأحدث بشكل أكثر تفصيلاً حول هذا الموضوع:

تبادل المعلومات: يُعتبر التواصل بوسائل مختلفة، مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والتواصل الشخصي، وسيلة مهمة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين. هذا التواصل يساعد على توجيه العاملين نحو أهداف الجامعة وفهم توجهات الإدارة.

الشفافية والمساءلة: يعتبر التواصل الشفاف بشأن القرارات المؤسسية والسياسات والتطورات المهمة أساسياً لبناء ثقة العاملين في الإدارة. كما يساهم في تعزيز المساءلة والشعور بالمسؤولية.

التواصل الثنائي: يجب أن يكون هناك فضاء للتواصل الثنائي بين الإدارة والموظفين، حيث يمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم والاستفسار عن أي مسائل تهمهم.

الاستماع الفعّال: يجب على الإدارة أن تكون على استعداد للاستماع إلى احتياجات ومخاوف الموظفين، والتفاعل معها بشكل مناسب، وتقديم الدعم والتوجيه عند الضرورة.

التواصل الاحترافي: يجب على الإدارة والموظفين التعامل مع بعضهم البعض بطريقة احترافية ومهنية، مع الحفاظ على احترام الآراء والتفاعل بإيجابية حتى في حالة وجود خلافات أو تحديات.

باختصار، يعتبر التواصل الفعّال بين إدارة الجامعة والعاملين فيها أساسياً لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتحقيق أهداف الجامعة بنجاح.

س6) الان: سأنتقل معك الى قسم اخر من المقابلة، الا وهو الحرية الاكاديمية في الجامعة، بداية هل تشعر ان الجامعة تفسح قدرا كبيرا من الحرية الاكاديمية بكل مكوناتها لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها؟

فيما يخص حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة بالطبع، أعتقد أن جامعتي تسعى جاهدة لتوفير بيئة تشجع على حرية التدريس ونقل المعرفة. في العادة، توفر الجامعات التي تعتبر من الجامعات الرائدة في مجال التعليم العالي بيئة تعليمية وبحثية تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية ودون تدخل خارجي. في جامعتي، يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اختيار مواضيع البحث والتدريس وتقديمها بحرية واختلاف الرأي والنقاش الأكاديمي يعتبر مرحباً به ومشجعاً. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الجامعة إلى توفير الدعم والحماية لأعضاء هيئة التدريس في مواجهة أي تهديدات أو تضيق على حريتهم الأكاديمية.

ومن خلال تجربتي، أشعر أن الجامعة تولي اهتماماً كبيراً بالحفاظ على حرية التدريس ونقل المعرفة كأساس للتعليم العالي، وتعمل على توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال سياسات وإجراءات مناسبة والتفاعل مع مجتمع الجامعة بشكل فعال لتحقيق هذا الهدف.

س7) في رأيك كيف تقيم ادائك في الجامعة؟

يمكنني تقديم بعض النصائح العامة بشأن كيفية تقييم الأداء في الجامعة: تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية: قيم ما إذا كنت قد حققت الأهداف التي وضعتها لنفسك في الجامعة، سواء كانت ذلك تطوير مهارات جديدة، أو نشر أبحاث، أو تحقيق نجاح أكاديمي معين. تقييم تفاعل الطلاب والزملاء: انظر إلى ردود فعل الطلاب والزملاء على عملك، سواء كانت إيجابية أم سلبية، واستفد منها لتحسين أدائك.

مراجعة التقييمات الرسمية: اطّلع على التقييمات الرسمية التي تتلقاها من جامعتك، مثل تقييمات الأداء السنوية، واستخدمها كفرصة لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط للتطوير. المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والمجتمعية: قيم مدى مشاركتك وتأثيرك في الأنشطة الأكاديمية والمجتمعية في الجامعة، وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز سمعتك وأدائك. التقييم الذاتي: قم بتقييم نفسك بشكل دوري وصادق، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والعمل على تطويرها.

باختصار، تقييم الأداء في الجامعة يتطلب النظر إلى عدة عوامل مختلفة والاستفادة من التغذية الراجعة المتاحة لتحسين أدائك وتحقيق النجاح في البيئة الأكاديمية. أنني استاذ جامعي وأقوم بأعمالي الموكلة عليّ على أكمل وجه، وأني ألتزم بمواعيد المحاضرات والساعات المكتبية مع الطلاب، فسأحاول أن أقيم أدائي بشكل صادق.

بناءً على هذا الافتراض، فإنني أعتقد أنه من الصعب تقديم تقييم دقيق لأدائي بدون معرفة التفاصيل والمعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء في الجامعة. ومع ذلك، إذا كنت ألتزم بالمهام الموكلة لي وأقدمها بجودة عالية، وأكون متواجداً ومتفاعلاً مع الطلاب خلال المحاضرات وساعات المكتب، وأنفعل بنشاط في الأنشطة الأكاديمية الأخرى، فقد يكون أدائي ممتازاً.

ومع ذلك، يجب أيضاً أن أتذكر أن التقييم ليس دائماً قابلاً للكمال، وقد يكون هناك دائماً مجال للتحسين. لذا، سأستمر في العمل على تطوير مهاراتي وتعزيز أدائي لتحقيق النجاح المستمر في البيئة الجامعية.

س8) هل ترى ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

نعم، بالتأكيد، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية في الجامعة وأدائي في العمل. إذ يُعتبر البيئة التنظيمية للجامعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد داخلها. ومن الممكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، اعتماداً على مجموعة من العوامل، بما في ذلك: الدعم والتشجيع: إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الدعم المتبادل والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز الروح الفريقية وتحفيز الإنجازات المشتركة.

الشفافية والمساءلة: إذا كانت الجامعة تعتمد على ثقافة شفافية ومساءلة، فقد يسهم ذلك في تعزيز الأداء عبر توفير معلومات دقيقة وموثوقة وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية عن أعمالهم.

التقدير والتقييم الإيجابي: إذا كانت هناك ثقافة من التقدير والتقييم الإيجابي للأداء، فقد يشجع ذلك على بذل جهد إضافي وتحقيق نتائج ممتازة في العمل.

على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتسم بالتعقيد والتباين وقلة التفاعل، فقد يكون لهذا تأثير سلبي على أدائي في العمل، حيث يمكن أن يؤدي إلى نقص في التحفيز والانخراط وتقليل الإنتاجية.

بالتالي، فإن فهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أدائي في العمل يمكن أن يساعد في تحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في البيئة الجامعية.

س9) هل ترى ان هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

نعم، بالتأكيد، هناك علاقة وثيقة بين الحرية الأكاديمية وأدائي في العمل كاستاذ جامعي. الحرية الأكاديمية تعطيني المرونة لاختيار مواضيع البحث والتدريس والتعبير عن آرائي بحرية، وهذا يؤثر بشكل كبير على طريقة عملي وأدائي في الجامعة.

إذا كنت أشعر بأنني متمتع بحرية أكاديمية كاملة، فإن ذلك يعطيني القدرة على تنمية أفكارى بحرية وتطبيقها في بحوثي وتدريسي. وبالتالي، يمكن أن يكون لهذه الحرية تأثير إيجابي على أدائي في العمل، حيث يمكنني تحقيق نتائج مبتكرة وتطوير أساليب تدريس مبتكرة.

على الجانب الآخر، إذا كان هناك قيود أو تدخلات في الحرية الأكاديمية، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على أدائي في العمل. فقد يؤدي الشعور بالقيود إلى تقييد إبداعتي وقدرتي على تطوير أفكار جديدة، مما قد يؤثر سلباً على جودة البحوث والتدريس.

بشكل عام، فإن وجود الحرية الأكاديمية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أدائي في العمل كاستاذ جامعي، حيث يمكنني تحقيق الإبداع والابتكار في مجالي والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال.

س10) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

هناك عدة عقبات وتحديات قد تواجه الجامعة في تطبيق وتعزيز ثقافة تنظيمية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي. من بين هذه التحديات:

الثقافة التنظيمية القديمة: إذا كانت الجامعة تعاني من ثقافة تنظيمية قديمة أو تقاليد تنظيمية صارمة، قد يكون من الصعب تغيير السلوكيات وتبني ثقافة جديدة تعزز الأداء الوظيفي.

المقاومة للتغيير: قد يكون هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الأفراد داخل الجامعة، سواء بسبب عدم فهم أهمية التغيير أو خوفهم من الانحراف عن الروتين.

قلة الموارد: قد تكون قلة الموارد المادية أو البشرية عاملاً مقيداً في تطبيق تغييرات جديدة في الثقافة التنظيمية، مثل توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين.

نقص القيادة الفعالة: قد يكون هناك نقص في القيادة الفعالة التي تدعم وتعزز الثقافة التنظيمية الجديدة، وتسهل التغييرات اللازمة في السلوكيات والعادات المؤسسية.

عدم التوافق مع القيم الثقافية السائدة: قد يواجه بعض الأفراد والمجموعات داخل الجامعة صعوبة في التوافق مع القيم والمبادئ الجديدة التي تحث على الأداء الوظيفي، مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

عدم وجود ثقافة التحفيز والتقدير: قد يؤثر عدم وجود ثقافة تحفيز وتقدير للأداء الوظيفي على استجابة الموظفين واستعدادهم للتبني والتطبيق الفعال للتغييرات في الثقافة التنظيمية.

مواجهة هذه التحديات يتطلب التزام قوي من قبل الإدارة العليا والقيادة في الجامعة، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم للموظفين وتشجيع التفاعل الإيجابي مع التغييرات المقترحة في الثقافة التنظيمية.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الاكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

هناك عدة عقبات وتحديات قد تواجه الجامعة في ممارسة الحرية الأكاديمية بطريقة تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي. من بين هذه التحديات:

ضغوط السياسات الحكومية: قد تفرض السياسات الحكومية قيودًا أو تقييدات على حرية الأكاديميين في التعبير عن آرائهم أو اختيار مواضيع البحث والتدريس، مما يقيد ممارسة الحرية الأكاديمية بشكل كبير.

التحديات المؤسسية: قد تواجه الجامعة تحديات مؤسسية في تبني ثقافة تعزز الحرية الأكاديمية، مثل البيروقراطية الإدارية أو التقاليد الجامعية القديمة التي تعترض على التغيير.

القيود المالية: قد تكون القيود المالية والموارد المحدودة عاملاً قياسيًّا يحد من قدرة الجامعة على توفير بيئة تشجع على الحرية الأكاديمية وتعزز الأداء الوظيفي.

الضغوط الثقافية والاجتماعية: قد تواجه الجامعة ضغوطاً ثقافية أو اجتماعية تعترض على تبني الحرية الأكاديمية، مثل التقاليد الثقافية التي تحتكر السلطة أو تقيد حرية التعبير.

التوتر بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية: قد تواجه الجامعة تحديات في التوازن بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية، حيث يجب على الأكاديميين أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المحتملة لأبحاثهم وتدريسهم على المجتمع والعالم بشكل عام.

التحديات التكنولوجية: يمكن أن تواجه الجامعة تحديات في توظيف التكنولوجيا بطريقة تعزز الحرية الأكاديمية وتحسن الأداء الوظيفي، مثل الاحتفاظ بخصوصية البيانات والحفاظ على الأمان السيبراني. تجاوز هذه التحديات يتطلب التزامًا قويًا من الجامعة بقيم الحرية الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحرية الأكاديمية والمصلحة العامة ومصالح الجامعة نفسها.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة او الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الاكاديمية بالإضافة الى كيفية تعزيز وتحسين ادائك في ظل هذه الظروف؟

للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، يمكن اتخاذ عدة تحسينات وحلول:

تعزيز الوعي والتدريب: يمكن تعزيز وعي الكادر الأكاديمي والإداري بأهمية الثقافة التنظيمية الصحيحة والحرية الأكاديمية، وتقديم التدريبات وورش العمل المخصصة لتحقيق هذه الأهداف.

تعزيز التواصل والتفاعل: ينبغي تشجيع الحوار والتواصل المفتوح بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتبادل الأفكار والمخاوف والاقتراحات والبحث عن حلول مشتركة للتحديات الموجودة.

تطوير السياسات والإجراءات: يجب تطوير سياسات وإجراءات تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحافظ على الحرية الأكاديمية، بما في ذلك توفير الدعم اللازم للأكاديميين لممارسة أبحاثهم وتدريبهم بحرية.

تعزيز التنوع والشمولية: يجب تشجيع التنوع والشمولية في الجامعة، بما في ذلك تعيين وتعزيز الموظفين والأكاديميين من الجاليات العربية، وتوفير بيئة داعمة ومنفتحة لهم.

تعزيز البحث العلمي والتعليم: يجب توفير الموارد والدعم اللازمين للبحث العلمي والتعليم، وتشجيع الأكاديميين على التفوق في مجالاتهم وتقديم الإسهامات القيمة في المجتمع والعلم.

تشجيع الشراكات الأكاديمية: يمكن تعزيز التعاون والشراكات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الأخرى، سواء داخل إسرائيل أو على مستوى دولي، لتبادل الخبرات وتعزيز البحث والتعليم.

لتحسين أدائي في ظل هذه الظروف، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

تطوير مهارات التواصل: ينبغي تحسين مهارات التواصل مع الزملاء والطلاب والإدارة، والاستماع لمختلف الآراء والملاحظات بشكل فعال.

التحفيز الذاتي والتطوير المهني: يجب تشجيع الالتزام بالتطوير المهني المستمر والتحفيز الذاتي لتحقيق النجاح في العمل الأكاديمي.

البحث عن فرص التعلم والتطوير: يمكن الاستفادة من الفرص التعليمية وورش العمل والدورات التدريبية لتطوير مهارات جديدة وتعزيز الأداء الوظيفي.

العمل ضمن فريق: يجب العمل ضمن فريق متكامل وتبادل الخبرات والمعرفة مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال.

المحافظة على التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: يجب الحفاظ على التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وتحقيق الرضا الوظيفي والشخصي.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكرا لك

مقابلة (2)

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات

محاضر (1)، أستاذ مساعد، 15 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟

في الجامعة التي أعمل فيها الآن، تصف الثقافة التنظيمية بأنها تتميز بالتحدي والتغيير المستمر. الجامعة تعاني من تحديات تنظيمية عديدة تتمثل في نقص الموارد وضغوط الزمن، مما يؤثر على

التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين. يوجد جو من الاضطراب والتحفيز في نفس الوقت، حيث يعمل الجميع بجد لتحقيق الأهداف المؤسسية رغم التحديات الكبيرة.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تندرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك او كليتك؟

تحت مفهوم الثقافة التنظيمية في الجامعة التي أعمل فيها، يتمتع الموظفون وأعضاء هيئة التدريس بعدة قيم ومعتقدات وأعراف، منها:

التعاون والتضامن: يُشجع على التعاون والتضامن بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

الاحترام والتقدير: يُعتبر الاحترام والتقدير لجميع أفراد المجتمع الجامعي من القيم الأساسية، حيث يتم تقدير تنوع الخبرات والمساهمات.

الابتكار والتغيير: تشجع الجامعة على الابتكار والتغيير المستمر لتحسين الأداء وتلبية متطلبات العصر واحتياجات الطلاب والمجتمع.

الشفافية والمساءلة: تعتمد الجامعة على الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات والمساءلة عن الأداء لضمان النزاهة والمصداقية.

التعلم المستمر: تشجع الجامعة على الاستمرار في عملية التعلم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل دائم.

هذه القيم والمعتقدات والأعراف الثقافية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز التعاون والإبداع والنجاح في الجامعة.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك ان تحدثنا عنها؟

التوقعات التنظيمية في جامعتي متنوعة وتشمل عدة جوانب، منها:

التفوق الأكاديمي: تتوقع الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين تحقيق التميز الأكاديمي في مجالاتهم، سواء من خلال الأبحاث العلمية أو التدريس الجيد.

تقديم الخدمات الجيدة: تهتم الجامعة بتقديم خدمات متميزة للطلاب والموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، مما يشمل الدعم الأكاديمي والاجتماعي والمهني.

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: تسعى الجامعة للمساهمة في تطوير المجتمع المحلي والعالم من خلال البحث العلمي والخدمة الاجتماعية والتعليم.

تطوير البنية التحتية: تسعى الجامعة إلى تطوير وتحديث البنية التحتية اللازمة لتحقيق أهدافها، مثل تحسين المختبرات والمكتبات والبنية التقنية.

تحقيق التنوع والشمولية: تعمل الجامعة على تعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل والتعلم، وتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع الجامعي.

هذه التوقعات التنظيمية تعكس رؤية الجامعة وأهدافها في بناء بيئة تعليمية وبحثية متميزة ومساهمة فعّالة في تطوير المجتمع وخدمته.

س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالطبيعة، البيئة الداخلية للجامعة تلعب دوراً حاسماً في تنظيم عملها وتأثيرها على أداؤها. هذه البيئة التنظيمية تشمل عدة جوانب منها:

هيكل التنظيم والإدارة: يتأثر أداء الجامعة بشكل كبير بترتيب وهيكلية تنظيمها ونظام إدارتها، بما في ذلك توزيع السلطة والمسؤوليات والتواصل الداخلي.

القيم والثقافة التنظيمية: القيم والثقافة التنظيمية تحدد نهج الجامعة وتؤثر على سلوك أفرادها، مما يؤثر بدوره على كيفية تحقيق الأهداف والتوجهات المؤسسية.

التوجهات والسياسات: تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضع السياسات والإجراءات الداخلية يلعب دوراً حاسماً في توجيه عمل الجامعة وتحديد أولوياتها.

العلاقات الداخلية: العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب تؤثر على جو المشاركة والتعاون داخل الجامعة.

التحفيز والتطوير: الجامعات التي توفر برامج تطويرية مستمرة وتشجع على التحفيز والإبداع تمتلك بيئة داخلية تشجع على التطور وتعزز الأداء الوظيفي.

هذه العوامل وغيرها تشكل البيئة التنظيمية الداخلية للجامعة، وتؤثر بشكل مباشر على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية.

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟

في ظل بيئة تنظيمية معقدة مثل الجامعة التي تواجه تحديات متعددة، يمكن أن يكون واقع الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها متنوعاً ومتبايناً. إليك بعض الجوانب التي قد تؤثر على هذا الواقع:

شفافية الاتصال: إذا كانت إدارة الجامعة تتبنى سياسة شفافة في التواصل مع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، فقد يكون هناك مستوى عالٍ من الثقة والتفاهم بين الطرفين.

تبادل المعلومات: إذا كانت هناك قنوات فعالة لتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والنشرات الداخلية، فسيسهل ذلك التواصل ويعزز التفاعل.

مستوى الفهم والدعم: إذا كانت إدارة الجامعة تظهر فهماً لتحديات واحتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، فمن المرجح أن يكون هناك تفاعل إيجابي وبناء.

قيادة الاتصال: إذا كانت القيادة العليا في الجامعة تشجع على الاتصال المفتوح وتقدم نموذجاً جيداً في التواصل، فقد يؤثر ذلك إيجاباً على ثقافة الاتصال بين الإدارة والموظفين.

التحديات الهيكلية: قد تواجه الجامعة تحديات هيكلية تعيق التواصل الفعال، مثل البيروقراطية الإدارية أو الهياكل التنظيمية المعقدة.

الثقافة التنظيمية: قد تؤثر القيم والمعتقدات السائدة في الجامعة على كيفية تفسير واستجابة الموظفين لرسائل الاتصال من الإدارة.

بالتالي، يعتمد واقع الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها على مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها وتحسينها لضمان تفاعل فعال وبناء بين جميع أعضاء المؤسسة الجامعية.

س(6) الان: سأنتقل معك الى قسم اخر من المقابلة، الا وهو الحرية الاكاديمية في الجامعة، بداية هل تشعر ان الجامعة تفسح قدرا كبيرا من الحرية الاكاديمية بكل مكوناتها لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها؟

فيما يخص حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة بصورة عامة، أشعر أن الجامعات تفسح قدراً كبيراً من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، خاصة فيما يتعلق بحرية التدريس ونقل المعرفة. ومع ذلك، قد تختلف درجة الحرية الأكاديمية من جامعة لأخرى ومن برنامج دراسي إلى آخر، وذلك استناداً إلى السياق الثقافي والسياسي والتشريعات المحلية والدولية.

في بعض الجامعات، يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كبيرة في تحديد مناهج التدريس والبحث والنشر، وذلك دون تدخل أو توجيه من الإدارة الجامعية. وهذا يسمح لهم بتوجيه بحوثهم ومشاريعهم بحرية تامة وفقاً لاهتماماتهم الأكاديمية والمهنية.

مع ذلك، قد تواجه بعض الجامعات تحديات في ضمان الحرية الأكاديمية بشكل كامل، سواء بسبب التدخلات السياسية أو القيود المفروضة على البحث أو التعليم في بعض المجالات، أو بسبب الضغوط المالية التي قد تؤثر على القرارات الأكاديمية.

بشكل عام، تعتبر حرية التدريس ونقل المعرفة أساسية لتحقيق مهمة الجامعة في تطوير المعرفة وتعليم الطلاب، ويجب أن تكون هذه الحرية محمية ومدعومة بشكل جيد لضمان تطور المجتمع الأكاديمي والاجتماعي بشكل فعال.

س7) في رأيك كيف تقيم اداؤك في الجامعة؟

لكن يمكنني تقديم تقييم عام لكيفية أداء الأستاذ الجامعي.

في الجامعة، يتم قياس أداء الأستاذ الجامعي على أساس عدة عوامل، بما في ذلك: جودة التدريس: تقديم المحتوى الأكاديمي بطريقة فعّالة ومثيرة للاهتمام، وتشجيع المشاركة وتفاعل الطلاب.

البحث العلمي: النشاط البحثي والمساهمات في مجال البحث، بما في ذلك النشر في المجالات العلمية المحكمة والمشاركة في المؤتمرات الأكاديمية.
التوجيه الأكاديمي: مساعدة الطلاب في تحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية من خلال الإرشاد والتوجيه الشخصي.

المساهمة في الحياة الجامعية: المشاركة في الأنشطة الطلابية والمشاريع البحثية واللجان الأكاديمية.
تحقيق الأهداف المؤسسية: مساهمة الأستاذ في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها من خلال الإدارة والمشاركة في مشاريع تطوير البرامج الأكاديمية وغيرها من الأنشطة.
تقييم أداء الأستاذ الجامعي يعتمد أيضاً على آراء الطلاب والزملاء والإدارة الجامعية، وعلى النتائج العلمية والأكاديمية التي يحققها.

س8) هل ترى ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

نعم، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية في الجامعة على أدائي في العمل. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والابتكار وتقدير الأفراد، فقد يكون لها تأثير إيجابي على أدائي. على سبيل المثال، إذا كنت أستاذاً جامعياً وتعمل في بيئة تنظيمية تشجع على حرية التدريس والبحث، وتقدير الجهود الإبداعية، فقد تشعر بالحماس والإلهام لتحقيق أفضل أداء ممكن.

على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية، مثل البيروقراطية الزائدة أو نقص التواصل، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي. قد يكون ذلك بسبب الصعوبة في اتخاذ القرارات أو التأخير في تنفيذ الخطط، مما يؤثر على الفعالية والإنتاجية.

بشكل عام، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على مستوى الرضا والإنجاز في العمل. ومن المهم أن يكون هناك توافق بين قيم وأساليب العمل الفردية والثقافة التنظيمية للجامعة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

س9) هل ترى ان هناك علاقة بين الحرية الاكاديمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام ايجابي؟

نعم، بالتأكيد، هناك علاقة وثيقة بين الحرية الأكاديمية وأدائي في العمل كأستاذ جامعي. إذا كانت الجامعة تفسح قدرًا كبيرًا من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، فإن ذلك قد يؤثر إيجابًا على أدائي.

عندما يتمكن الأستاذ الجامعي من ممارسة حريته الأكاديمية بشكل كامل، يمكنه تطوير وتنفيذ مناهج تدريس مبتكرة ومثيرة للاهتمام، والمساهمة في البحث العلمي بطرق مبتكرة وفعالة، وتوجيه الطلاب بحرية واستنادًا إلى خبرته وتقديره لمتطلبات التعلم. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحفيزي وإلهامي لتقديم أداء متميز في العمل الأكاديمي.

على الجانب الآخر، إذا كان هناك قيود على الحرية الأكاديمية، مثل القيود على موضوعات البحث أو المناهج التعليمية، فقد يؤثر ذلك سلبيًا على أدائي. قد يتعذر عليّ تحقيق الأهداف الأكاديمية المحددة بسبب القيود المفروضة على الحرية الأكاديمية، مما يؤثر على الإبداع والابتكار في العمل الأكاديمي.

بشكل عام، يمكن أن تكون الحرية الأكاديمية عاملًا هامًا في تعزيز الأداء الوظيفي إذا كانت موجودة بشكل كامل ومدعومة من قبل الجامعة، وعلى العكس، قد تكون قيود الحرية الأكاديمية سلبية على الأداء الوظيفي إذا كانت موجودة بشكل كبير.

س10) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

هناك عدة عقبات وتحديات يمكن أن تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي، ومن هذه التحديات:

التغيير الثقافي: قد يكون من الصعب تغيير الثقافة التنظيمية في الجامعة، خاصة إذا كانت العادات القديمة والتقاليد تسود المؤسسة لفترة طويلة. يتطلب تغيير الثقافة الجامعية جهودًا مستمرة ومتواصلة لتحقيق التحول المطلوب.

مقاومة التغيير: قد يقابل التغيير في الثقافة التنظيمية مقاومة من بعض أفراد المؤسسة الذين يفضلون البقاء على الحالة الراهنة. هذه المقاومة يمكن أن تكون عائقًا أمام جهود تحسين الأداء الوظيفي.

نقص الدعم القيادي: إذا لم يكن هناك دعم قيادي قوي للتغيير في الثقافة التنظيمية، فقد يكون من الصعب تحقيق التحول الفعال. يجب أن يكون القادة في الجامعة على قدر عالٍ من الالتزام والدعم للتغييرات التي تعزز الأداء الوظيفي.

التحديات المالية: قد يكون من الصعب تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية في ظل قيود الموارد المالية. قد تحتاج الجامعة إلى استثمارات مالية لتنفيذ تغييرات بناءة وتعزيز الأداء الوظيفي.

التحديات الهيكلية: بعض الجامعات قد تواجه تحديات هيكلية تعيق جهود تعزيز الأداء الوظيفي، مثل البيروقراطية الزائدة أو الهياكل التنظيمية غير الفعالة.

نقص التواصل والتعاون: قد تعيق ضعف التواصل والتعاون بين الأقسام والأفراد في الجامعة جهود تعزيز الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن يؤدي هذا النقص إلى تشتت الجهود وتعطيل التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات.

تخطيط وتنفيذ استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات والتعامل معها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي في الجامعة وتحقيق أهدافها المؤسسية.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

تطبيق أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية في الجامعة قد يواجه عدة عقبات وتحديات، ومن بين هذه العوائق:

القيود القانونية والسياسية: قد تكون هناك قيود قانونية أو سياسية تحد من حرية التعبير والبحث، وهذا يمكن أن يؤثر على القدرة على ممارسة الحرية الأكاديمية بشكل كامل.

الضغوط المؤسسية: قد تواجه الجامعة ضغوطاً من الإدارة أو الجهات الخارجية لتوجيه البحث أو التدريس بطريقة معينة تتناسب مع أهداف معينة، وهذا قد يقلل من حرية التدريس والبحث.

التحديات المالية: نقص التمويل قد يؤدي إلى قيود على الحرية الأكاديمية، حيث قد تكون هناك ضغوط لتوجيه الجهود البحثية والتعليمية نحو المجالات التي تحقق عائداً مالياً أكبر بدلاً من الاهتمام بالمواضيع الأكاديمية الأساسية.

الضغوط الاجتماعية والثقافية: قد تتعرض الجامعة لضغوط اجتماعية وثقافية من المجتمع المحيط تؤثر على حرية التعبير والبحث، وتحد من تنوع الآراء والمناهج الأكاديمية.

نقص الدعم الإداري: في بعض الأحيان قد يفتقر الأعضاء الأكاديميون إلى الدعم الإداري اللازم لممارسة حريتهم الأكاديمية بشكل كامل، مما يؤثر على أدائهم ورغبتهم في الابتكار والتميز في مجالاتهم.

تجاوز هذه التحديات يتطلب جهوداً متواصلة من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس للتأكيد على أهمية الحرية الأكاديمية والدفاع عنها، وتوفير الدعم اللازم لممارستها بشكل فعال.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة او الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الاكاديمية بالإضافة الى كيفية تعزيز وتحسين ادائك في ظل هذه الظروف؟

للتغلب على العراقيل التي قد تواجه الجامعة أو الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، يمكن اتخاذ عدة تحسينات وحلول:

تعزيز الوعي والتثقيف: من خلال توعية أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة بأهمية الثقافة التنظيمية البناءة والحرية الأكاديمية، وتوضيح كيفية دعمهم لهذه القيم في سياق العمل الأكاديمي.

تعزيز التواصل الداخلي: تشجيع فتح قنوات تواصل فعّالة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوفير فرص لتبادل الآراء والملاحظات حول الثقافة التنظيمية وتحسينها.

تطوير السياسات والإجراءات: إعادة النظر في السياسات والإجراءات القائمة لضمان مواءمتها مع قيم الثقافة التنظيمية البناءة وحرية التعبير الأكاديمية.

توفير الدعم الإداري: توفير الدعم والموارد اللازمة لأعضاء الهيئة التدريسية لممارسة حريتهم الأكاديمية بشكل كامل، بما في ذلك الدعم المالي والموارد البشرية والتدريب.

تعزيز التنوع والشمولية: التشجيع على تعزيز التنوع والشمولية في بيئة الجامعة، وضمان تمثيل متنوع لجميع الأصوات والثقافات والخلفيات في أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

تشجيع الابتكار والبحث العلمي: دعم الأبحاث والمشاريع الأكاديمية المبتكرة التي تسهم في تطوير المعرفة وتعزيز التقدم الأكاديمي والمجتمعي.

تقديم الدعم النفسي والمهني: توفير برامج الدعم النفسي والمهني لأعضاء الهيئة التدريسية لمساعدتهم في التعامل مع التحديات والضغوطات المتعلقة بممارسة الحرية الأكاديمية.

بالنسبة لتحسين الأداء في ظل هذه الظروف، يمكن للأستاذ العربي في الجامعة الإسرائيلية تعزيز أدائه من خلال الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالية، والتطوير المهني المستمر، وبناء علاقات تعاونية

قوية مع الزملاء والطلاب، والمساهمة في تعزيز ثقافة التعلم والابتكار في الجامعة.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكرا لك

مقابلة (3)

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات

محاضر (3)، أستاذ مساعد، 12 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، انثى

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟

في الجامعة التي أعمل فيها، تصف الثقافة التنظيمية بأنها متميزة بالتعاون وروح الفريق، حيث تشجع على التفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين. تتسم بالانفتاح والتنوع الثقافي، مما يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تندرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك او كليتك؟

تحت مفهوم الثقافة التنظيمية في جامعتي، تتنوع القيم والمعتقدات والأعراف التي تعزز العمل الجماعي والاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الأكاديمي. تشمل هذه القيم الالتزام بالجودة والتميز في الأداء، والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر. تُعزّز أيضًا قيم التعاون والتنوع والنزاهة في العمل.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك ان تحدثنا عنها؟

توقعات التنظيم في جامعتي تركز على توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة للابتكار والتطوير. يُشجع على تبني ممارسات إدارية متطورة تعكس متطلبات العصر وتلبي احتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية. كما تركز على تعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الدعم الفعال للموظفين والطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية.

س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا اكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالتأكيد، البيئة الداخلية للجامعة هي متنوعة وديناميكية، حيث تجتمع فيها مجموعة متنوعة من الأفراد من خلفيات مختلفة ومجالات تخصص متنوعة. تتسم هذه البيئة بالاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي، حيث يتم تشجيع التعاون وتبادل الأفكار بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين. كما تتميز البيئة بالشفافية والتواصل المفتوح، مما يسهم في بناء علاقات عملية قائمة على الثقة والاحترام.

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟

في ظل هذه البيئة التنظيمية الإيجابية، يكون واقع الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها عادة ممتازًا. تُشجع الجامعة على التواصل المفتوح والشفاف بين جميع الأطراف، وتوفر وسائل متعددة للتواصل مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمنديات الافتراضية. كما تقدم الإدارة الدعم اللازم لتحقيق التواصل الفعال وحل المشكلات بشكل سريع وفعال.

س6) الان: سأنتقل معك الى قسم اخر من المقابلة، الا وهو الحرية الاكاديمية في الجامعة، بداية هل تشعر ان الجامعة تفسح قدرا كبيرا من الحرية الاكاديمية بكل مكوناتها لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها؟

فيما يخص حرية التدريس ونقل المعرفة في الجامعة

نعم الى حد ما هناك نوع من الحرية الاكاديمية في الجامعة ولكن في النهاية كل شيء مرتبط بالتعليمات والقوانين والأنظمة، هناك حرية راي وتعبير، للأستاذ الحرية في تدريس طلابه كيفما أراد من طرق التدريس، يستطيع مناقشة أمور داخل المحاضرة مع طلابه، يستطيع ان يعبر عن رايه في النقاشات الجماعية في الجامعة له الحرية في إقامة علاقات مع أساتذة اخرين من خارج الجامعة، بالمجمل الحرية الاكاديمية في جامعتنا يمكن القول انها جيدة

س7) في رأيك كيف تقيم اداؤك في الجامعة؟

أعتقد أن أدائي في الجامعة يعتمد على تحقيق الأهداف الأكاديمية والمهنية المحددة لي، بالإضافة إلى مشاركتي الفعالة في أنشطة البحث والتدريس والخدمة الجامعية. أسعى دائماً لتحسين أدائي من خلال التفاني في عملي وتطوير مهاراتي المهنية والتواصل الفعال مع الطلاب والزملاء وإدارة الجامعة.

س8) هل ترى ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

نعم، أرى أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وأدائي في العمل في الجامعة. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والابتكار والشفافية، فمن المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على أدائي ومشاركتي في الأنشطة الأكاديمية والإدارية. وعلى العكس، إذا كانت الثقافة التنظيمية تميل إلى الحواجز والتوتر وقلة التواصل، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي ومستوى الرضا في العمل.

س9) هل ترى ان هناك علاقة بين الحرية الاكاديمية المتبعة في جامعتك وادائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي ام إيجابي؟

نعم، أرى أن هناك علاقة بين درجة الحرية الأكاديمية وأدائي في العمل في الجامعة. إذا كانت الحرية الأكاديمية متبعة وتُشجع على التفكير النقدي والابتكار وتبادل الأفكار بحرية، فمن المرجح أن تؤثر بشكل إيجابي على أدائي وقدرتي على تحقيق الأهداف الأكاديمية والمهنية. وعلى العكس، إذا كان هناك قيود على الحرية الأكاديمية أو تدخلات خارجية تقيد حرية التفكير والبحث، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي وإمكانية تحقيق الأهداف الأكاديمية.

س10) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

من وجهة نظري، قد تواجه الجامعة عدة تحديات في تطبيق وتعزيز ثقافة تنظيمية تحسن الأداء الوظيفي، ومن هذه التحديات:

المقاومة للتغيير: قد يواجه العاملون في الجامعة صعوبة في قبول التغييرات المطلوبة لتحسين الأداء الوظيفي نتيجة للرغبة في الحفاظ على الوضع القائم أو المقاومة للتحويلات الجديدة.

نقص الدعم الإداري: قد تواجه الجامعة تحديات في توفير الدعم الإداري الكافي لتنفيذ سياسات وبرامج تعزيز الأداء الوظيفي بشكل فعال.

عدم وجود ثقافة التقدير والتشجيع: قد تعترض الجامعة تحديات في تعزيز ثقافة تقدير العمل وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤثر سلباً على الرغبة في تحسين الأداء الوظيفي.

عدم التوافق بين الأهداف الفردية والهيئة الإدارية: قد يتسبب عدم التوافق في الأهداف بين العاملين وإدارة الجامعة في إشكاليات تنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي.

نقص الموارد: قد يكون هناك تحدي في تخصيص الموارد الكافية لتطبيق برامج تعزيز الأداء الوظيفي، مثل التدريب وتطوير المهارات وتوفير التكنولوجيا الحديثة.

تلك هي بعض التحديات التي قد تواجه الجامعة في تطبيق ثقافة تنظيمية تعزز الأداء الوظيفي.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل او التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

من وجهة نظري، قد تواجه الجامعة عدة تحديات في تطبيق أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية الذي يعزز ويحسن الأداء الوظيفي، ومن هذه التحديات:

التدخلات السياسية: قد تتعرض الحرية الأكاديمية للتهديد من التدخلات السياسية التي تقيد حرية البحث والتدريس وتؤثر سلباً على جودة التعليم والبحث العلمي.

الضغوط المالية: قد تواجه الجامعة ضغوطاً مالية تؤثر على القدرة على تحقيق الحرية الأكاديمية، مثل الاعتماد على تمويل خارجي يفرض قيوداً على حرية البحث والتدريس.

التحيز الثقافي والديني: قد تعاني الجامعة من التحيز الثقافي والديني الذي يؤثر على حرية التعبير والتفكير ويقيد نطاق الأبحاث والدراسات المقبولة.

قيود التشريعات والسياسات: قد تفرض التشريعات الحكومية أو سياسات الجامعة قيوداً على حرية البحث والتدريس، مما يؤثر سلباً على القدرة على تحقيق الأهداف الأكاديمية والمهنية.

التهديدات الأمنية والسلامة: قد تؤثر التهديدات الأمنية والسلامة على حرية الأكاديميين في ممارسة أنشطتهم البحثية والتدريسية بشكل آمن ومستقل.

تلك هي بعض التحديات التي قد تواجه الجامعة في تطبيق أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تعزز وتحسن الأداء الوظيفي.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة او الأستاذ العربي في الجامعات الإسرائيلية في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية بالإضافة الى كيفية تعزيز وتحسين ادائك في ظل هذه الظروف؟

تحسين الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات الإسرائيلية للأساتذة العرب يتطلب مجموعة من الحلول والتحسينات:

تعزيز التواصل والتفاعل: يجب تعزيز التواصل والتفاعل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس العرب، مما يشمل فتح قنوات اتصال فعّالة وتبادل المعلومات بشكل شفاف وموثوق.

توفير الدعم والتطوير المهني: ينبغي توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس العرب من خلال برامج تطوير مهني وتدريب مستمر لتعزيز مهاراتهم التدريسية والبحثية.

تعزيز التنوع والشمولية: ينبغي أن تتبنى الجامعة سياسات وبرامج تعزز التنوع والشمولية في جميع جوانب الحياة الجامعية، بما في ذلك التوظيف والترقيات والتمثيل في الهياكل الإدارية.

تشجيع الحوار الثقافي: يجب تشجيع الحوار الثقافي بين جميع أعضاء الجامعة، بما في ذلك الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين، لتعزيز التفاهم والتعايش السلمي بين الثقافات المختلفة.

تعزيز الحرية الأكاديمية: يجب أن تتخذ الجامعة إجراءات لحماية حرية البحث والتدريس والتعبير لجميع أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة السياق الثقافي والسياسي الخاص بالجامعة.

تشجيع التفاعل الاجتماعي والثقافي: ينبغي تشجيع الجامعة على تنظيم فعاليات وأنشطة اجتماعية وثقافية تعزز التفاعل والتبادل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف الخلفيات الثقافية.

توفير الموارد اللازمة: ينبغي توفير الموارد اللازمة لتنفيذ السياسات والبرامج التي تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين الأداء الوظيفي، بما في ذلك تخصيص ميزانية كافية وتوفير البنية التحتية اللازمة.

من جانبي كأستاذ، يمكنني تحسين أدائي في ظل هذه الظروف من خلال التفاني في العمل والتطوير المستمر لمهاراتي والمشاركة الفعّالة في الأنشطة الأكاديمية والتفاعل مع الطلاب والزملاء بروح تعاونية واحترام.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا يوجد

شكرا لك

مقابلة (4)

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات
محاضر (4)، أستاذ ، 17 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟
من وجهة نظري، يمكن وصف الثقافة التنظيمية في الجامعة بأنها متميزة بالتعددية والاحترام المتبادل،
حيث يسود جو من الشفافية والتفاعل الإيجابي بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي. تتسم الثقافة
التنظيمية بالتركيز على الابتكار والتطوير المستمر، مع تشجيع الحوار المفتوح والتفاعل بين الطلاب
وأعضاء هيئة التدريس والإدارة.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي
تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟

تحت مفهوم الثقافة التنظيمية في جامعتي، تتنوع القيم والمعتقدات والأعراف التي تشمل:
الاحترام والتقدير: يُشجع على تقدير واحترام جميع أفراد المجتمع الجامعي بغض النظر عن خلفياتهم
أو آرائهم.

الشفافية والمساءلة: يُعزز التواصل المفتوح والشفاف بين جميع أطراف الجامعة، مع الالتزام بالمساءلة
في كافة القرارات والأفعال.

الابتكار والتطوير: يُشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية،
مع التركيز على التطوير المستمر.

التعلم المستمر: يُعتبر التعلم المستمر وتطوير المهارات الشخصية والمهنية أساسياً لتحقيق النجاح
الجامعي والمهني.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟
في جامعتنا، تتمثل التوقعات التنظيمية في توفير بيئة عمل محفزة تشجع على التميز والابتكار،
بالإضافة إلى:

توفير دعم فعال لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مختلف جوانب الحياة الأكاديمية والبحثية.

تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات من خلال برامج تدريبية وورش عمل متنوعة.

تشجيع الحوار والتفاعل بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي من خلال فعاليات وأنشطة متنوعة.

تحقيق التوازن بين الحياة الأكاديمية والشخصية لضمان الرضا والسعادة العامة.

س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن
هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالطبع، بيئة العمل في الجامعة متنوعة وديناميكية، حيث تتميز بالتعددية والشمولية. يعمل الأعضاء في الجامعة كفريق واحد يسعى جاهداً لتحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية. تتمثل بعض ملامح هذه البيئة في:

التنوع الثقافي: يتواجد طلاب وأعضاء هيئة تدريس من مختلف الثقافات والخلفيات، مما يعزز التفاعل والتبادل الثقافي.

الديمقراطية والمشاركة: يُشجع على المشاركة الفعّالة في صنع القرارات وتطوير السياسات الجامعية من خلال آليات ديمقراطية.

الابتكار والتطوير: تشجع الجامعة على التفكير الإبداعي وتبني الممارسات الحديثة في مختلف مجالات العمل الأكاديمي والإداري.

الدعم والتشجيع: تُقدّر وتُشجع المبادرات الجديدة والإسهامات الإيجابية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، مما يعزز الروح التعاونية والمساهمة الفعّالة في النجاح الجامعي.

س(5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل نتحدث لنا عن ذلك؟

في بيئة الجامعة التنظيمية، يتمتع الاتصال والتواصل بأهمية كبيرة. تُشجع الجامعة على إقامة قنوات اتصال فعّالة تسمح بالتفاعل المستمر بين إدارتها والعاملين فيها. تتضمن هذه القنوات الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، واللقاءات الشخصية، بالإضافة إلى منصات التواصل الاجتماعي الداخلية. يتميز الاتصال بالشفافية والموضوعية، مما يعزز الثقة والتفاهم بين الإدارة والعاملين في الجامعة.

س(6) بالنسبة للحرية الأكاديمية في الجامعة التي أعمل فيها، يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كبيرة في اختيار مواضيع التدريس والبحث وفي التعبير عن آرائهم الأكاديمية داخل الفصول الدراسية وخارجها.

س(7) أقيم أدائي في الجامعة بأنني أحاول دائماً تقديم الأفضل في العمل الأكاديمي والإداري، وأسعى لتحفيز الطلاب والمساهمة في تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية.

س(8) نعم، أرى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأدائي في العمل. عندما تتوافق قيم الجامعة مع قيمى الشخصية والمهنية، فإنني أكون أكثر ميلاً للتفاعل بإيجابية والمساهمة بشكل فعّال في أهداف الجامعة.

س(9) بالتأكيد، تلعب الحرية الأكاديمية دوراً كبيراً في تحفيزي وإلهامي لتقديم الأداء المتميز في العمل. عندما يكون لدي الحرية في اختيار مواضيع البحث والتدريس وفي التعبير عن آرائى الأكاديمية، فإنني أجد نفسي أكثر إبداعاً وملتزماً.

س10) من العقبات التي قد تواجه الجامعة في تطبيق ثقافة تنظيمية فعّالة تشمل عدم وجود التوازن بين التطلعات الأكاديمية والمتطلبات الإدارية، ونقص التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بالإضافة إلى التحديات المالية والموارد المحدودة.

س11) تحديات ممارسة الحرية الأكاديمية تشمل التواجه مع التحيزات أو القيود الثقافية أو السياسية، بالإضافة إلى ضغوط النشر الأكاديمي وتوقعات الإنتاج العلمي السريعة.

س12) للتغلب على هذه العقبات، يمكن تعزيز التواصل بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، وتشجيع المشاركة في صنع القرارات وتطوير السياسات. يجب أيضًا تقديم الدعم المالي والتقني لأبحاث الهيئة التدريسية، وتعزيز ثقافة الاحترام والتنوع في الجامعة. لتحسين أدائي في ظل هذه الظروف، أعتقد أن الالتزام بالتطوير المستمر وتعزيز المهارات الأكاديمية والاحترافية يلعب دورًا حاسمًا

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد شكرا لك

مقابلة (5)

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات

محاضر (5)، أستاذ مشارك ، 13 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟

تعتمد ثقافة التنظيم في الجامعة على قيم الشفافية والاحترام والتعاون. يتميز القسم الذي أعمل فيه بجو أكاديمي مفتوح ومشجع على التفاعل وتبادل الأفكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟

تشمل قيم الثقافة التنظيمية في الجامعة قيم الاحترام والتنوع والتعاون. نؤمن بأهمية تشجيع الابتكار والتفاعل البناء بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟

تتضمن التوقعات التنظيمية في جامعتنا الثقافي في تحقيق الريادة الأكاديمية وتعزيز التعليم والبحث والخدمة للمجتمع. تشجع الجامعة على التفاعل الإيجابي والمساهمة في بناء بيئة تعليمية محفزة.

س4) انت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالطبع، البيئة الداخلية للجامعة تتميز بالتنوع والديمقراطية والحرية الأكاديمية. هناك اهتمام كبير بتوفير مساحات للتفاعل والحوار المفتوح بين جميع أفراد المجتمع الأكاديمي.

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟

تُعزّز الجامعة ثقافة الاتصال المفتوح والتواصل الفعّال بين إدارتها وأعضاء هيئة التدريس والموظفين. يُعدّ التفاعل المستمر والاستماع لآراء العاملين جزءًا أساسيًا من سياسة الجامعة.

س6) الآن، بالنسبة للحرية الأكاديمية، يُعْتَبَر تمكين أعضاء هيئة التدريس بالحرية في اختيار مواضيع البحث وتدريس المقررات أمرًا مهمًا. يشجع ذلك على التنوع الفكري وتطوير الأفكار الجديدة، وبالتالي يُعزّز التفاعل البناء داخل الجامعة.

س7) بالنسبة لتقييم أدائي في الجامعة، أعتقد أنني قادر على تحقيق الأهداف الأكاديمية والمساهمة في تحقيق رؤية الجامعة من خلال مشاركتي في الأنشطة البحثية والتدريسية والإدارية.

س8) نعم، أرى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأدائي في العمل. عندما تتماشى قيم الجامعة مع قيمى الشخصية، يتسنى لي العمل بكفاءة وفاعلية أكبر، مما ينعكس إيجابيًا على أدائي.

س9) بالتأكيد، تلعب الحرية الأكاديمية دورًا كبيرًا في تحفيزي وتوجيهي نحو تحقيق أهدافي الأكاديمية والمهنية. تمنحني الحرية في التعبير والابتكار الفرصة لاستكشاف مجالات جديدة وتحسين أدائي.

س10) بعض العقبات التي قد تواجه الجامعة من تطبيق ثقافة تنظيمية فعّالة تشمل نقص التمويل والموارد، وعدم التوافق بين أهداف الجامعة وتوقعات أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

س11) التحديات التي قد تواجه الجامعة من ممارسة الحرية الأكاديمية تشمل التحيزات والقيود السياسية والثقافية، وضغوط النشر الأكاديمي، مما قد يؤثر سلبيًا على حرية التعبير والابتكار.

س12) للتغلب على هذه العقبات، يمكن تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل المفتوح، وتقديم الدعم المالي والتقني للأبحاث الأكاديمية، بالإضافة إلى تعزيز الحوار والتفاعل بين جميع أعضاء الجامعة.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكرا لك

مقابلة (6)

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات
محاضر (6)، أستاذ مساعد ، 8 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟
ثقافة التنظيم في القسم التي أعمل فيه تتميز بالتعاون والتفاني في العمل الجماعي. تشجع الجامعة التفاعل الإيجابي وتعزيز روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تندرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟

تشمل القيم الرئيسية في ثقافة الجامعة قيم الاحترام والتنوع والتميز الأكاديمي. نحن نؤمن بأهمية تشجيع الإبداع والابتكار وتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟
التوقعات التنظيمية تشمل التزام الجامعة بتقديم بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للتعلم والبحث والتطوير المستمر. كما تشجع الجامعة على تبني ممارسات إدارية فعالة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
س4) أنت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تحدث لنا أكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

البيئة الداخلية للجامعة تُعتبر محفزة ومليئة بالتحديات والفرص. تشجع الجامعة على الابتكار وتوفير الدعم اللازم لتطوير المهارات الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؟ هل تحدث لنا عن ذلك؟

يُعزز واقع الاتصال والتواصل المفتوح بين إدارة الجامعة والعاملين فيها من فعالية العمل وتعزيز روح الانتماء والمشاركة في صنع القرارات. يشجع الحوار المفتوح على تبادل الأفكار والملاحظات لتحسين الأداء التنظيمي.

س6) الآن، بالنسبة للحرية الأكاديمية، كيف يمكن أن تصف الوضع في جامعتك؟ هل يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كافية في اختيار المواضيع وطرق التدريس؟

بالنسبة للحرية الأكاديمية في جامعتنا، فهي تعتبر أحد القيم الأساسية التي نشجع عليها بشكل كبير. يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية كبيرة في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها وتريسها، بالإضافة إلى استخدام الأساليب التدريسية التي يرونها مناسبة. توفر الجامعة بيئة داعمة للبحث الأكاديمي والإبداع، مما يساعد في تعزيز حرية التعبير وتطوير الفكر العلمي.

س7) في رأيك كيف تقيم أدائك في الجامعة؟
أقيم أدائي في الجامعة بأنني أسعى دائماً لتحقيق أعلى معايير الجودة في التدريس والبحث والخدمة الجامعية. أسعى للتفاعل بنشاط مع الطلاب وتحفيزهم على التفوق الأكاديمي، بالإضافة إلى المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تسهم في تطوير الجامعة بشكل عام.

س8) هل ترى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

أعتقد أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وأدائي في العمل. عندما تكون الثقافة التنظيمية محفزة وتشجع على التعاون والابتكار، فإن ذلك يعزز استعدادي وقدرتي على تحقيق الأهداف بفعالية. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا التأثير إيجابياً على أدائي في العمل.

س9) هل ترى أن هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

نعم، أرى أن هناك علاقة إيجابية بين الحرية الأكاديمية وأدائي في العمل. عندما يتم تمكيني من اختيار المواضيع التي أرغب في بحثها وتدريسها، فإن ذلك يزيد من تحفيزي ونقائي في العمل. الحرية الأكاديمية تسمح لي بتحقيق الإبداع والتميز في مجالي، مما يعزز بشكل إيجابي أدائي في العمل.

س10) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟

من بين العقبات التي قد تواجه الجامعة هي التحديات المتعلقة بالتغيير الثقافي وتطبيق السياسات الجديدة. كما قد يواجه الأفراد صعوبة في التكيف مع ثقافة جديدة، مما قد يؤثر على أدائهم في البداية.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟

من بين التحديات التي قد تواجه الجامعة هي تحديات توفير الموارد اللازمة لدعم البحث والتعليم والتطوير الأكاديمي. قد تكون هناك أيضاً تحديات تتعلق بالتوازن بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية والمهنية.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية؟ وكيف يمكن تعزيز وتحسين الأداء في ظل هذه الظروف؟

من بين التحسينات المقترحة يمكن تطبيق سياسات تعزز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة الأكاديمية. كما يمكن توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل والقيادة والتحفيز. من الجدير بالذكر أيضاً توفير الدعم المالي والموارد الفنية اللازمة لتشجيع البحث والإبداع وتحقيق الأهداف الأكاديمية والمؤسسية بشكل فعال.

شكراً لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات
 محاضر (7)، أستاذ مساعد ، 8 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر
س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟
 الثقافة التنظيمية في الجامعة تتسم بالتنوع والتفاعل الاجتماعي. تشجع الجامعة على التعاون والابتكار
 وتقدير الفرد وتطوير مهاراته. كما تتبنى سياسات تعزز الشفافية والعدالة والمسؤولية المشتركة.
**س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي
 تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟**
 تتمثل القيم الرئيسية في الجامعة في النفاي في العمل الأكاديمي والاحترام المتبادل والتميز في
 الأداء. كما تشجع الجامعة على الابتكار والتعلم المستمر والتعاون بين الأقسام والأعضاء.
س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟
 تتوقع الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين تحقيق المعايير الأكاديمية العالية والالتزام بالقيم
 المؤسسية. كما تشجع على المشاركة الفعالة في الحياة الجامعية وتطوير الذات المستمر.
**س4) أنت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن
 هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟**
 البيئة الداخلية للجامعة تتسم بالتنوع والديناميكية، حيث يتفاعل فيها الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية
 والموظفون مع بعضهم البعض بطريقة تشجع على تحقيق الأهداف الأكاديمية والاجتماعية. تتوفر
 في هذه البيئة فرص التعلم والتطوير المستمر والتفاعل الاجتماعي الذي يعزز من مشاركة جميع
 أفراد المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها.
**س5) برأيك في ظل هكذا بيئة تنظيمية، كيف هو واقع الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة
 والعاملين فيها؟ هل تتحدث لنا عن ذلك؟**
 في ظل البيئة التنظيمية المتنوعة والديناميكية، يكون الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة والعاملين
 فيها عملية مستمرة وفعالة. يتمتع العاملون في الجامعة بفرص للتفاعل مع الإدارة وتقديم الاقتراحات
 والملاحظات. تُعتبر القنوات المفتوحة للتواصل والاجتماعات الدورية فرصًا لتبادل الأفكار وحل
 المشاكل بشكل فعال.

س6) في رأيك كيف تقيم أداؤك في الجامعة؟

أعتقد أن أدائي في الجامعة يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك قدرتي على نقل المعرفة بشكل فعال للطلاب وتحفيزهم للتعلم، وأيضًا قدرتي على المساهمة في البحث العلمي وتطوير المناهج التعليمية. كما أن التفاعل مع طلابي وزملائي في العمل يلعب دورًا هامًا في تقييم أدائي.

س7) هل ترى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

بالتأكيد، هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وأدائي في العمل. إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز التعاون والابتكار وتقدير الفرد، فمن المحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على أدائي. على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الروتين وتقليل المرونة، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي.

س8) هل ترى أن هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

الحرية الأكاديمية تلعب دورًا حاسمًا في تحفيزي وإلهامي لتحقيق أداء أفضل في العمل. عندما أشعر بالحرية في اختيار مسار البحث والتدريس وتبني الأساليب الإبداعية، فإن ذلك يؤثر إيجابيًا على أدائي ويحفزني لتحقيق النجاحات.

س9) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

من بين التحديات التي قد تواجه الجامعة في هذا الصدد هي ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد المستمرة في مؤسسة التعليم العالي، وكذلك تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية.

س10) برأيك، ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية بالإضافة إلى كيفية تعزيز وتحسين أدائك في ظل هذه الظروف؟

لتعزيز الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، يُنصح بتعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، وتشجيع المبادرة والابتكار في مختلف جوانب العمل الأكاديمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية. كما يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الدعم والمساندة لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، وتوفير الفرص للتطوير المهني والتدريب المستمر. ويُنصح أيضًا بتطبيق نظم تقييم أداء فعالة تعتمد على معايير محددة وشفافة لتحفيز التحسين المستمر في الأداء.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟

العقبات والتحديات التي قد تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي قد تشمل:

قيود التمويل: قد تكون الجامعة مقيدة ماليًا، مما يعرقل قدرتها على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي.

ثقافة التكريس: قد تواجه الجامعة ثقافة تقليدية تعتبر الحرية الأكاديمية تهديدًا للنظام القائم، مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق أساليب جديدة تعزز الحرية الأكاديمية وتحسن الأداء.

تحديات التوازن بين الحرية والمسؤولية: يمكن أن يواجه أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون صعوبة في إيجاد التوازن بين ممارسة حقوقهم في الحرية الأكاديمية والالتزام بالمسؤوليات والواجبات المهنية. قيود القوانين والتشريعات: قد تفرض القوانين المحلية أو الوطنية قيودًا على الحرية الأكاديمية، مما يقيد نطاق التحسينات التي يمكن تنفيذها لتحسين الأداء الوظيفي.

نقص التواصل والتعاون: قد تواجه الجامعة تحديات في تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب، مما يؤثر سلبًا على القدرة على تحسين الأداء الوظيفي.

مواجهة هذه التحديات يتطلب التزامًا قويًا من جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وتبني استراتيجيات متعددة الأوجه لتعزيز الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي بما يتماشى مع أهداف الجامعة ومهمتها التعليمية.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية؟ وكيف يمكن تعزيز وتحسين الأداء في ظل هذه الظروف؟

للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية، يمكن اتباع الحلول التالية:

تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون: يجب تعزيز ثقافة التعاون والاحترام بين جميع أعضاء الجامعة، مما يساهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع على التواصل الفعال وتبادل الآراء بحرية.

توفير التدريب وورش العمل: ينبغي توفير برامج تدريبية متنوعة تستهدف تطوير مهارات الأعضاء العاملين في الجامعة، سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين، لتعزيز فهمهم للثقافة التنظيمية وتعزيز الحرية الأكاديمية.

تشجيع الابتكار والتجديد: ينبغي تشجيع الجامعة على دعم وتشجيع الابتكار والتجديد في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، مما يساهم في تعزيز الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي.

تطوير سياسات وإجراءات شفافة: ينبغي وضع سياسات وإجراءات شفافة وعادلة تدعم الحرية الأكاديمية وتعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مع توفير آليات لمعالجة الشكاوى والاعتراضات. تعزيز التواصل والتفاعل: يجب تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أعضاء الجامعة من خلال تنظيم فعاليات وندوات وورش عمل تهدف إلى تبادل الخبرات والأفكار والتعلم المستمر. توفير دعم الإدارة: يجب على الإدارة توفير الدعم والمساندة اللازمة لأعضاء الجامعة في تحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية، وتقديم الإرشاد والتوجيه في حال وجود أي تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية أو الحرية الأكاديمية.

من خلال تبني هذه الحلول، يمكن تحسين الأداء وتعزيز الحرية الأكاديمية في الجامعة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والمؤسسية بنجاح.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكرا لك

مقابلة 8

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات

محاضر (8)، أستاذ ، 15 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، ذكر

س1) كيف تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي تعمل فيه؟

في الواقع، الثقافة التنظيمية في الجامعة أو القسم الذي أعمل فيه تتسم بالتنوع والتعددية. تجد فيها مزيجًا من القيم والمعتقدات والممارسات التي تعكس تفرد الهوية الجامعية وتوجهاتها التعليمية والبحثية. تسعى الجامعة إلى تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين الإداريين، مما يخلق بيئة مشجعة للتعلم والابتكار.

س2) ما هي القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية التي

تتمتع بها جامعتك أو كليتك؟

تحت مفهوم الثقافة التنظيمية في جامعتي، تدرج العديد من القيم والمعتقدات والأعراف التي تميزها، منها:

الاحترام والتعاون: تشجع الجامعة على الاحترام المتبادل والتعاون بين جميع أفراد المجتمع الجامعي، سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو الموظفين الإداريين.

التميز الأكاديمي: تركز الجامعة على تحقيق المعايير الأكاديمية العالية وتشجيع الابتكار والبحث العلمي.

المسؤولية الاجتماعية: تؤمن الجامعة بأهمية دورها في خدمة المجتمع وتعزيز الوعي الاجتماعي والمساهمة في التنمية المستدامة.

الشفافية والعدالة: تعتمد الجامعة على سياسات وإجراءات شفافة وعادلة في إدارة شؤونها، مما يضمن المساواة والعدالة بين جميع أفراد المجتمع الجامعي.

التنوع والشمولية: تعزز الجامعة التنوع والشمولية في كافة جوانب حياة الطلاب والموظفين، مما يعكس التنوع الثقافي والاجتماعي في المجتمع.

النموذج القائم على الطالب: تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بتطوير الطلاب وتوفير البيئة المناسبة لنموهم الأكاديمي والشخصي.

س3) ماذا عن التوقعات التنظيمية في جامعتك؟ هل يمكنك أن تحدثنا عنها؟

بالطبع، التوقعات التنظيمية في جامعتي تشمل عدة جوانب تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير المجتمع الجامعي بشكل عام. من بين التوقعات التنظيمية:

التميز الأكاديمي: توفير بيئة تحفز على التفوق الأكاديمي وتشجيع البحث العلمي والإبداع في مختلف المجالات الدراسية.

الريادة والابتكار: تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع روح الريادة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب لتطوير مشاريع وأبحاث تسهم في تطوير المجتمع.

الشراكات والتعاون: تعزيز التعاون مع الجامعات الأخرى والمؤسسات البحثية والصناعية لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير برامج التعليم والبحث.

التميز في الخدمة الطلابية: تقديم خدمات مميزة للطلاب من خلال توفير بيئة تعليمية وداعمة تسهم في تحقيق نجاحهم الأكاديمي والشخصي.

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: التزام الجامعة بتطبيق ممارسات مستدامة في جميع جوانب عملها والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية في المجتمع.

تعزيز التفاعل والتواصل: تشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضاء المجتمع الجامعي من خلال منصات تواصل وفعاليات وأنشطة متنوعة تعزز التواصل وبناء العلاقات القوية

س4) أنت تحدثت عن البيئة الداخلية للجامعة التي تنظم عمل الجامعة، هل تتحدث لنا أكثر عن هذه البيئة التنظيمية للجامعة؟

بالطبع، بيئة العمل الداخلية في الجامعة تشكل عنصراً أساسياً لتطوير الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية. هذه بعض الجوانب المهمة في بيئة العمل داخل الجامعة:

هيكلية التنظيم: تتميز الجامعة بتوجهها الهيكلي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين الأقسام والوحدات الإدارية، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام الجامعة.

الثقافة المؤسسية: تعكس الثقافة المؤسسية قيم ومعتقدات الجامعة وتوجهاتها المؤسسية، وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وعمليات صنع القرار داخل الجامعة.

بيئة العمل الفعالة: تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على التعاون والإبداع وتحقيق الأداء المتميز.

الاتصال والتواصل: يلعب الاتصال والتواصل الفعال دورًا هامًا في بيئة العمل، حيث يساهم في نقل المعلومات وبناء العلاقات بين أعضاء الجامعة وتعزيز التفاهم والتعاون. التنوع والشمولية: تشجع الجامعة على التنوع والشمولية في بيئة العمل، مما يعكس التنوع الثقافي والاجتماعي للمجتمع ويساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد. الإدارة والقيادة: تعتمد بيئة العمل الجامعية على إدارة وقيادة فعالة تساهم في توجيه الجهود وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

س6) بشكل عام، تعتبر حرية التدريس ونقل المعرفة أساسية لتحقيق مهمة الجامعة في تطوير المعرفة وتعليم الطلاب، ويجب أن تكون هذه الحرية محمية ومدعومة بشكل جيد لضمان تطور المجتمع الأكاديمي والاجتماعي بشكل فعال.

في رأيك كيف تقيم أدائك في الجامعة؟

أقيم أدائي في الجامعة بناءً على عدة معايير، منها:

التفاعل مع الطلاب: أحاول دائمًا تقديم الدعم والإرشاد للطلاب، والاستماع إلى احتياجاتهم ومتطلباتهم الأكاديمية والشخصية.

جودة التدريس: أسعى لتقديم محتوى تعليمي متميز ومحفز يساهم في تعزيز فهم الطلاب وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المساهمة في البحث العلمي: أعمل على إنتاج أبحاث علمية ذات جودة عالية تساهم في تطوير المعرفة في مجالي الأكاديمي.

التفاعل مع زملائي: أسعى للتعاون مع زملائي في العمل الأكاديمي والإداري لتحقيق أهداف الجامعة بشكل مشترك.

الالتزام بالمواعيد والمسؤوليات: أحرص على الالتزام بالمواعيد المحددة للمحاضرات والاجتماعات وأدير مسؤولياتي الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

س7) هل ترى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

نعم، أرى أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية في الجامعة وأدائي في العمل. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون، التفاعل الإيجابي، وتقدير الإبداع والابتكار، فمن المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على أدائي. على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشوبها مشاكل مثل نقص التواصل، أو عدم الشفافية، أو غياب الدعم الإداري، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي

وعلى أداء الفريق بشكل عام. إذا كنت محاطاً ببيئة تنظيمية تعزز التعاون والابتكار، فمن المحتمل أن تكون قادراً على تحقيق أداء عالٍ وتحقيق نتائج إيجابية.

س8) هل ترى أن هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتك وأدائك في العمل؟ هل هذا التأثير سلبي أم إيجابي؟

نعم، أرى أن هناك علاقة بين الحرية الأكاديمية المتبعة في جامعتي وأدائي في العمل. إذا كنت متمتعاً بحرية أكاديمية كافية، مما يتيح لي المرونة في تصميم المناهج الدراسية وأساليب التدريس، وفي اختيار مواضيع البحث والتوجيه الأكاديمي، فمن المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على أدائي. هذا لأن الحرية الأكاديمية تسمح لي بالتعبير عن إبداعي وابتكاري في عملي الأكاديمي. على الجانب الآخر، إذا كان هناك قيود على الحرية الأكاديمية، مثل القيود على حرية البحث أو التدريس، فقد يكون لها تأثير سلبي على أدائي ومدى قدرتي على تحقيق الإنجازات الأكاديمية بالطرق التي أراها مناسبة. في هذه الحالة، قد يكون التأثير سلبياً على مدى استمراري وروحيتي في العمل الأكاديمي.

س9) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي لك؟

من وجهة نظري، قد تواجه الجامعة بعض العقبات والتحديات على الرغم من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز الأداء الوظيفي. ومن بين هذه العقبات:

نقص التواصل والتفاعل: قد تكون هناك صعوبة في إقامة تواصل فعال بين مختلف أقسام الجامعة أو بين الإدارة والهيئة التدريسية، مما قد يؤثر على فعالية التنسيق والتعاون ويعيق الأداء الوظيفي. البيروقراطية: تعقيدات الإجراءات الإدارية والبيروقراطية قد تكون عائقاً أمام العمل الفعال وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

نقص التمويل: قد تكون الموارد المالية المحدودة عاملاً مقيداً يحد من قدرة الجامعة على توفير البنية التحتية المطلوبة والمبادرات التي تعزز الأداء الوظيفي.

المقومات البشرية: قد يكون هناك نقص في التدريب والتطوير للموظفين، مما يؤثر على قدرتهم على تقديم الأداء بشكل أفضل والتكيف مع المتغيرات.

تحديات التكنولوجيا: التكنولوجيا الجديدة قد تتطلب تحديثات واستثمارات مستمرة، وهو أمر يمكن أن يكون تحدياً في ظل القيود المالية والتقلبات التكنولوجية.

تختلف هذه التحديات من جامعة إلى أخرى وقد تكون تفاعلية بينها، ومعالجتها بشكل فعال يتطلب تبني استراتيجيات وحلول تتناسب مع الظروف والاحتياجات المحددة لكل جامعة.

س10) برأيك، ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية بالإضافة إلى كيفية تعزيز وتحسين أدائك في ظل هذه الظروف؟

لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الحرية الأكاديمية في الجامعة، يمكن اتخاذ عدة تحسينات وحلول، بما في ذلك:

تعزيز التواصل والتفاعل: تشجيع ثقافة التواصل المفتوح والتفاعل بين جميع أعضاء الجامعة، بما في ذلك الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، لضمان تبادل المعرفة والأفكار بشكل فعال. تبني الشفافية: تعزيز مبدأ الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات وإدارة الموارد، مما يساهم في بناء ثقة أفضل بين جميع الأطراف ويعزز الالتزام بالأهداف المؤسسية.

تطوير برامج التدريب والتطوير: توفير فرص التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين في مجالات القيادة والتنظيم والتكنولوجيا وغيرها، لتعزيز كفاءتهم وأدائهم.

دعم التنوع والشمولية: تعزيز ثقافة التنوع والشمولية في الجامعة، مما يعزز التعاون والتفاعل بين مختلف الثقافات والخلفيات ويثري بيئة التعلم والتدريس.

استثمار في التكنولوجيا: تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتطوير الأنظمة والمنصات الرقمية، لتسهيل عمليات الإدارة والتواصل وتعزيز الحرية الأكاديمية.

تشجيع الابتكار والبحث العلمي: دعم الأبحاث العلمية والابتكارات والمشاريع البحثية المبتكرة، وتوفير البيئة المناسبة لتحفيز الهيئة التدريسية والطلاب على تطوير أفكارهم وتحقيق إسهامات مميزة.

تطوير نظم التقييم والمتابعة: تحسين أنظمة التقييم والمراقبة لقياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تشجيع الديمقراطية التشاركية: تشجيع مشاركة الأعضاء في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الجامعية، لضمان تمثيل الجميع وتحقيق التوافق والشراكة في العمل الجامعي.

هذه التحسينات والحلول يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الحرية الأكاديمية في الجامعة، مما يساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المؤسسية بشكل أفضل.

س11) برأيك، ما هي العقبات والعراقيل أو التحديات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية التي تشجع وتعزز وتحسن الأداء الوظيفي؟

بعض العقبات والتحديات التي قد تواجه الجامعة في ممارسة الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي تشمل:

القيود المؤسسية: قد تواجه الجامعة قيودًا مؤسسية تحد من حرية الأكاديميين في اتخاذ القرارات أو تطوير البرامج الأكاديمية، مما قد يؤثر سلبًا على إمكانية تحقيق الأداء الوظيفي المثالي.

الضغوط السياسية والمالية: قد تتعرض الجامعة لضغوط سياسية أو مالية تؤثر على حريتها الأكاديمية وقدرتها على تحسين الأداء الوظيفي، مثل تخصيص الموارد المحدودة أو تدخل السلطات السياسية في عمليات الجامعة.

قيود النظام القانوني والتنظيمي: يمكن أن تفرض القوانين واللوائح المحلية أو الوطنية قيودًا على ممارسة الحرية الأكاديمية، مما يعرض الجامعة للتحديات في توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. قلة الموارد والبنية التحتية الضعيفة: قد يكون نقص الموارد المالية والبنية التحتية الضعيفة عائقًا أمام الجامعة لتوفير بيئة مناسبة لممارسة الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي.

التحديات التقنية: يمكن أن تواجه الجامعة تحديات في مجال التكنولوجيا وتكاملها في العملية التعليمية، مما قد يؤثر على القدرة على تحقيق أهداف الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي. نقص التوجيه والدعم الإداري: قد يكون نقص التوجيه والدعم الإداري عائقًا أمام الأكاديميين في تحقيق أهدافهم وممارسة الحرية الأكاديمية بشكل كامل وفعال.

الثقافة التنظيمية القديمة: قد تواجه الجامعة تحديات في تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي قد تكون عائقًا أمام تطبيق مبادئ الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي.

تحديات التوازن بين الحرية والمسؤولية: يمكن أن تظهر تحديات في التوازن بين حرية الأكاديميين والمسؤولية تجاه المؤسسة والمجتمع، مما قد يتطلب إيجاد حلول تلبي احتياجات الجميع وتعزز الأداء الوظيفي بشكل عام.

س12) برأيك ما هي التحسينات والحلول التي تقترحها للتغلب على العراقيل التي تواجه الجامعة أو الأستاذ في موضوعي الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية؟ وكيف يمكن تعزيز وتحسين الأداء في ظل هذه الظروف؟

لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الحرية الأكاديمية وتحسين الأداء في الجامعة، يمكن اعتماد الحلول التالية:

تعزيز الشفافية والمشاركة: ينبغي تعزيز الشفافية في صنع القرارات وتشجيع المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية ويدعم الحرية الأكاديمية.

توفير الموارد اللازمة: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم برامج التعليم والبحث وتطوير البنية التحتية، مما يساعد في تحسين جودة التعليم والبحث ويزيد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

تعزيز التوجيه الإداري والتدريب: ينبغي تقديم التوجيه والدعم الإداري المستمر للأكاديميين وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم في مجالات البحث والتدريس والإدارة.

تعزيز ثقافة التقييم والتقييم: يجب تعزيز ثقافة التقييم والتقييم الفعّالة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساهم في تحسين جودة البرامج الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي.

تعزيز الحوكمة الجامعية: ينبغي تعزيز الحوكمة الجامعية من خلال تطوير الهياكل الإدارية والإشرافية وتعزيز دور اللجان الاستشارية، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة الجامعة. تشجيع الابتكار والتغيير: يمكن تشجيع الابتكار والتغيير من خلال تقديم المكافآت والتشجيع على البحث والتطوير، مما يحفز الأكاديميين على تطوير ممارساتهم واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات في العمل الأكاديمي.

تعزيز التواصل والتعاون: يجب تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب والمجتمع المحلي، مما يعزز الشعور بالانتماء ويساهم في بناء بيئة جامعية منفتحة ومتنوعة. مراجعة السياسات واللوائح: ينبغي مراجعة السياسات واللوائح الجامعية بانتظام لضمان توافقها مع مبادئ الحرية الأكاديمية وضمان حماية حقوق جميع أعضاء المؤسسة الأكاديمية. هذه بعض التحسينات والحلول التي يمكن اعتمادها لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء في الجامعة.

شكرا لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكرا لك

مقابلة 9

تقرير مقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية والحرية الأكاديمية في الجامعات
محاضر (9)، أستاذ مساعد ، 8 سنوات خبرة، محاضر في جامعة، انثى
س1) الثقافة التنظيمية في الجامعة تتسم بتعدد الأبعاد والتنوع، حيث تجمع بين القيم الأكاديمية والمؤسسية والاجتماعية. تسعى الجامعة لبناء ثقافة تشجع على الابتكار والتفاعل والتعلم المستمر، مما يعزز من تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية.
س2) قيم الجامعة تشمل الالتزام بالجودة والتميز والنزاهة والاحترام المتبادل، وتعتمد على المعرفة والابتكار كمحركات للتطور والنمو المستدام.
س3) التوقعات التنظيمية في الجامعة تتعلق بضرورة تحقيق الجودة والتميز في الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز ثقافة الابتكار والبحث العلمي.
س4) بيئة الجامعة تُعتبر محفزة للتفاعل الإيجابي والابتكار، حيث تتميز بالتواصل المفتوح والتعاون البناء بين الأعضاء، وتوفير الدعم والموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.

س5) الاتصال والتواصل في الجامعة يُعتبران عنصرين أساسيين لتحقيق الفعالية والكفاءة، حيث يتمتع العاملون بحرية التعبير والتفاعل المستمر مع الإدارة وبينهم.

س6) يتم تقييم الأداء في الجامعة بناءً على معايير الجودة والتميز المحددة مسبقاً، ويشمل ذلك تقييم الأداء الأكاديمي والإداري والمساهمات في البحث العلمي والخدمة المجتمعية.

س7) تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً بشكل كبير على أداء العاملين، حيث تسهم البيئة التنظيمية الإيجابية في تحفيز الأفراد وتعزيز انخراطهم وتحفيزهم.

س8) الحرية الأكاديمية تُعتبر أساسية لتحقيق الإبداع والتفوق في الجامعة، حيث تسمح بتطوير الأفراد والمؤسسة وتحقيق الأهداف البحثية والتعليمية بشكل أكثر فعالية.

س9) التحديات التي تواجه الجامعة تشمل الضغوط المالية، والتحديات التشريعية، وتوافر الموارد، والتحول التكنولوجية، وضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والتميز والاحتياجات المالية.

س10) التحسينات المقترحة تتضمن تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة، وتطوير البرامج التدريبية ودعم البحث العلمي.

س11) التحديات تشمل تحديد نطاق حرية التعبير الأكاديمي وضمان احترام القيم الأخلاقية والقانونية، إضافةً إلى التوازن بين الحرية الأكاديمية ومتطلبات الإدارة والتشريعات.

س12) للتغلب على العقبات، يمكن تحسين السياسات والإجراءات لدعم حرية البحث والتدريس، وتعزيز الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتقديم الدعم اللازم لتطوير مهارات الأعضاء وتعزيز الابتكار والتفاعل البناء.

شكراً لك انتهت المقابلة، هل لديك ما تحب ان تضيفه

لا لا يوجد

شكراً لك

مقابلة رقم 10

س1) ثقافة التنظيم في الجامعة تعكس بيئة معرفية متطورة تشجع على التفاعل والابتكار. تُظهر الجامعة اهتماماً بتطوير الطلاب وتقديم التعليم عالي الجودة من خلال العمل الجماعي والتفاعل الحيوي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

س2) تتمثل القيم والمعتقدات في قبول الاختلاف وتعزيز التنوع والتفاعل الحواري بين جميع أفراد المؤسسة الأكاديمية. يشجع النظام التنظيمي على التفاعل الإيجابي وبناء العلاقات المهنية والأكاديمية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

س3) من المتوقع من أعضاء هيئة التدريس والطلاب تحقيق الاستقلالية الأكاديمية والاهتمام بالتطوير المستمر والتفاعل الفعال مع برامج البحث والتعليم المقدمة من الجامعة. تتضمن التوقعات أيضاً المساهمة في بناء الجو المؤسسي الإيجابي وتعزيز الهوية الأكاديمية للجامعة.

س4) بيئة العمل الجامعية تتميز بالتنوع والديناميكية، حيث تُشجع على التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة الأكاديمية. يتمثل جزءًا أساسيًا من بيئة العمل في الجامعة في التفاعل الاجتماعي والثقافي والأكاديمي، مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعّال.

س5) الاتصال والتواصل الفعّال يعتبران عنصرين أساسيين في بيئة العمل الجامعية، حيث يساهمان في تعزيز الثقة وتعزيز التفاعل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. يجب أن تكون هناك آليات فعّالة لتبادل المعرفة والخبرات والتفاعل الاجتماعي داخل الجامعة.

س6) أقيم أداؤهم في الجامعة استنادًا إلى الأهداف الأكاديمية والبحثية التي حددتها لنفسها، بالإضافة إلى مساهماتي في تطوير البرامج التعليمية والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والمجتمعية.

س7) الثقافة التنظيمية للجامعة تؤثر بشكل كبير على أدائهم في العمل، حيث يُعتبر التفاعل الإيجابي والتعاون الفعّال من بين العوامل التي تعزز الأداء وتحقق النجاح.

س8) نعم، هناك علاقة وثيقة بين الحرية الأكاديمية وأدائهم في العمل. فالحرية الأكاديمية تمنحني الفرصة لتطوير أفكارهم والتعبير عن آرائهم بحرية، مما يساهم في تحقيق أدائهم الأمثل وتحقيق النجاح في المهام الموكلة إليهم.

س9) العقبات التي تواجه الجامعة من اتباع ثقافة تنظيمية تشجع على تحسين الأداء تتمثل في قيود التشريعات، والتحديات المالية، والتحديات البيروقراطية، التي قد تعيق تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز الأداء الوظيفي.

س10) للتغلب على هذه العقبات، يمكن تطوير سياسات وإجراءات جديدة تشجع على التفاعل والتعاون وتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية.

س11) العقبات التي تواجه الجامعة من اتباع أسلوب ممارسة الحرية الأكاديمية تتمثل في التدخلات السياسية والقيود المفروضة على حرية التعبير، مما يعيق البحث الأكاديمي والتعليم بحرية كاملة.

س12) للتغلب على هذه العقبات، يمكن تعزيز الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية وتطوير سياسات تعزز الحرية الأكاديمية وتحميها، بالإضافة إلى تشجيع الحوار والتفاعل الاجتماعي داخل الجامعة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

شكرا لك هل لديك ما تحب ان تضيفه

Organizational culture in universities within the Green Line and its relationship to academic freedom and excellence in performance from the point of view of Arab faculty members

Ahlam Mohammed Abd Rabo Abu Jamea

Dissertation Committee:

Dr. Ghassan Abdulaziz Sarhan

Dr. Sami Adwan

Prof. Munira Al-Sharman

Prof. Taysir Abu Sakour

Abstract

This study aimed to reveal the reality of organizational culture and academic freedom prevailing in universities within the Green Line and their relationship to excellence in performance among Arab lecturers from their point of view. The researcher used the descriptive approach (quantitative and qualitative), and applied the study in the academic year 2023/2024 to a random sample of 103 lecturers. The data were collected using the questionnaire after ensuring its validity and reliability. 10 interviews were conducted with lecturers working at different universities using the semi-structured interview format. Use manual analysis using categorization, coding and content analysis.

The results showed that excellence in performance trumps organizational culture and academic freedom. The results of the organizational culture prevailing in universities/colleges within the Green Line ranked respectively from highest to lowest: organizational expectations, level of regulatory environment, organizational communication, organizational values, level of organizational beliefs, and organizational norms. As for academic freedom, the levels of freedom of teaching and knowledge transfer were low, of scientific research, of expression and participation in debates, and for writing, authorship and publication were medium. The results showed that there were no differences in the level of organizational culture due to gender, experience, specialization and the university, but seen for the academic rank variable.

The results also showed a strong correlation between organizational culture and academic freedom on the one hand and excellence in performance on the other, which indicates the importance of the organizational environment organized for work.

The results of the qualitative data also showed a strong approach to what resulted from the quantitative data regarding the level of organizational culture and the reality of academic freedom, as well as excellence in performance among Arab lecturers in universities on the Green Line. In light of these results, a proposed vision was built aimed at overcoming the gaps and severe lack of academic freedom, which were found to be moderate and sometimes conditional, which greatly affects work productivity and excellence in performance, to overcome the lack of a safe and secure learning environment.

Keywords: organizational culture, universities within the Green Line, academic freedom, excellence in performance, Arab faculty members