

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة لحج

مروان شريف أحمد صلاح²

انيس حسين هيثم صالح البكري¹

قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية طور الباحثة الجامعية - جامعة لحج

قسم الأصول والإدارة التربوية- كلية ردفان الجامعية - جامعة لحج

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.224](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.224)

المخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٧) رئيس قسم واشتملت عينة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحثان استبانة تضمنت متغيرين هما الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة وهي (القيم التنظيمية، نمط القيادة، العمل الجماعي، الاتصالات التنظيمية)، والمتغير التابع الرضا الوظيفي، وتضمنت (٢٤) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وحُلَّت البيانات ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين الثقافة التنظيمية ككل والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.919$).
- إن التصور العام لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية هو تصور مرتفع المستوى.
- إن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج هو مرتفع المستوى، مما يشير إلى وجود حالة جيدة وقوية من الرضا.

- جميع الأبعاد ترتبط بشكل قوي وإيجابي بالرضا الوظيفي، البُعد الأقوى ارتباطاً هو "الاتصالات التنظيمية" ($r = 0.868$)، يليه "العمل الجماعي" ($r = 0.840$)، هذا يشير إلى أن هذين البعدين هما الأكثر اقتراناً بمشاعر الرضا لدى رؤساء الأقسام.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الرضا الوظيفي.

المقدمة: تُعد الجامعات ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتطورها، كونها المنارات التي تشع بالعلم والمعرفة وتسهم في إعداد رأس المال البشري، وفي هذا السياق، تبرز جامعة لحج كصرح علمي حكومي حديث النشأة في الجمهورية اليمنية، حيث جاء تأسيسها استجابة للحاجة المتزايدة للتعليم العالي في محافظة لحج والمناطق المجاورة لها، وتتبنى الجامعة رؤية واضحة تتمثل في "تقديم تعليم متميز في إنتاج وتأصيل المعرفة وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية"، أما رسالتها فتسعى من خلالها إلى "تقديم تعليم جامعي يسهم في توطيد وتطوير ونشر المعرفة الإنسانية والتكنولوجية وإعداد الثروة البشرية والقيادات الواعية لتراثها للوفاء باحتياجات ومتطلبات العصر الحديث"، إن تحقيق هذه الرؤية الطموحة والأهداف الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على البيئة الداخلية للجامعة، وتأتي الثقافة التنظيمية في مقدمة العوامل المؤثرة في هذه البيئة، فهي الإطار الذي يحدد القيم والمعتقدات وأنماط السلوك داخل المؤسسة، وينعكس أثرها بشكل مباشر على أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، وفي عصر يتسم بالتنافسية الشديدة والتحولات المتسارعة، لم تعد المؤسسات تُقاس فقط بما تملكه من موارد مادية أو تقنية، بل أصبحت تُقاس بجودة رأسمالها البشري الذي يمثل الميزة التنافسية الأكثر استدامة، وتُعد مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات، من أكثر المنظمات اعتماداً على كوادرها البشرية، وخاصة أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلون حجر الزاوية في تحقيق رسالتها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. إن تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية يعتمد بشكل كبير على مدى شعور هذه الكوادر بالانتماء والتقدير، وهو ما يُعرف بالرضا الوظيفي، فالأستاذ الجامعي الراضي عن وظيفته وبيئة عمله يكون أكثر إقبالاً على تطوير مهاراته، وأكثر إبداعاً في أدائه التدريسي والبحثي، وأكثر التزاماً بأهداف الجامعة وقيمها، ولا يمكن تحقيق هذا الرضا بمعزل عن البيئة الداخلية للجامعة، أو ما يُصطلح على تسميته بـ الثقافة التنظيمية، فهذه الثقافة، التي تمثل شخصية المنظمة، (Ojo, 2009, p. 3) وهي التي تحدد نمط العلاقات، وأسلوب القيادة، وطرق الاتصال، والقيم الحاكمة للسلوك داخل الحرم الجامعي، فالثقافة التنظيمية الإيجابية التي تقوم على العدالة والشفافية والعمل بروح الفريق الواحد، تخلق مناخاً صحياً يعزز الرضا الوظيفي، بينما الثقافة السلبية التي يسودها الغموض والصراعات قد تؤدي إلى الإحباط وتراجع الأداء، ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على جامعة لحج، كمؤسسة أكاديمية ناشئة تسعى لترسيخ مكانتها، من خلال بحث العلاقة بين ثقافتها التنظيمية السائدة ومستوى الرضا الوظيفي لدى فئة محورية من قياداتها الأكاديمية، وهم رؤساء الأقسام العلمية، الذين يلعبون دوراً وسيطاً وحيوياً بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة: تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها الأربعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟
 - 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج؟
 - 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟
- أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1.3- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والتربوية في السياق اليمني، وخاصة في محافظة لحج، حيث لا تزال الدراسات التي تتناول الجامعات الناشئة محدودة، كما أنها تقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى في القطاع الأكاديمي.

2.3- الأهمية العملية: من المأمول أن تقدم نتائج هذه الدراسة صورة واضحة لصانعي القرار في جامعة لحج عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على رضا القيادات الأكاديمية الوسطى، وبناءً على ذلك، يمكن وضع توصيات عملية تهدف إلى تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في الثقافة التنظيمية، بما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج.
- تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (مجتمعة ومنفردة) والرضا الوظيفي.
- تقديم توصيات ومقترحات قد تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الرضا الوظيفي في الجامعة.
- تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً من الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، العمل الجماعي) وبين الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج.

والفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربع والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية.

حدود الدراسة

1.6- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

2.6- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج.

3.6- الحدود المكانية: كليات جامعة لحج في الجمهورية اليمنية.

4.6- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025.

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية المتعلقة بالقيادة والاتصال والعمل الجماعي التي يدرّسها رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج، والتي تحكم تفاعلاتهم وتوجه سلوكهم داخل الجامعة.

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموع المشاعر الإيجابية التي يكتسبها رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج تجاه عملهم، والنتيجة عن تقييمهم لجوانب مختلفة مثل: طبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزعماء، فرص التطور، والتقدير الذي يحصلون عليه.

الإطار النظري والدراسات السابقة: المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد المدارس الفكرية والباحثين، إلا أنها تشترك في جوهر واحد، فيعرفها (Schein، 2010) بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة أثناء حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات". بينما يراها (العميان، محمود، 2005، ص 450) على أنها "منظومة من المعتقدات والقيم التي يتعلمها أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم وتصرفاتهم". ومن خلال هذه التعريفات، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي يربط أفراد المنظمة معاً من خلال تزويدهم بمعايير مشتركة لما هو مهم وما هو غير مهم.

1- أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية القوية والموجهة بشكل صحيح أداة استراتيجية فعالة يمكن أن تحقق للمنظمة العديد من المزايا، فقد أشار (العلاق، بشير، 2009، ص 215) إلى أن أهميتها تكمن في أنها:

- تمنح العاملين شعوراً بالهوية والانتماء للمنظمة.
- تسهل توليد الالتزام تجاه شيء أسمى من المصلحة الذاتية الفردية.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي وتعمل كآلية لضبط السلوك.
- تساعد الأعضاء الجدد على فهم ما يدور في المنظمة وتكيفهم معها.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية (المعمدة في الدراسة):

لغايات هذه الدراسة، تم اختيار الأبعاد التالية لكونها الأكثر ارتباطاً بالبيئة الأكاديمية وتأثيراً على الرضا الوظيفي:

1.2- القيم التنظيمية: هي المعتقدات والمبادئ الأساسية التي توجه سلوك وقرارات المنظمة في البيئة الجامعية، قد تشمل هذه القيم "النزاهة الأكاديمية، حرية البحث العلمي، العدالة في التعامل، والتشجيع على الابتكار" (سعيد، يس، 2011، ص 88).

2.2- **نمط القيادة:** يشير إلى السلوك الذي يمارسه القائد الأكاديمي (عميد الكلية أو رئيس الجامعة) في توجيه رؤساء الأقسام، فالقيادة التشاركية التي تمنح الصلاحيات وتوفر الدعم تساهم في خلق ثقافة إيجابية، على عكس القيادة الأوتوقراطية (ماهر، أحمد، 2005، ص 150)، وقد أظهرت دراسة معزب والجوبي (2023) أن المشاركة في اتخاذ القرار هي أحد الأبعاد المؤثرة للثقافة التنظيمية، بالنسبة لرؤساء الأقسام، فإن إشراكهم في القرارات الأكاديمية والإدارية يعزز شعورهم بالملكية والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

3.2- **الاتصالات التنظيمية:** تمثل شريان الحياة في المنظمة، فوضوح قنوات الاتصال وسهولة تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الأقسام وبالعكس، يعزز الثقة والشفافية ويقلل من حالة عدم اليقين، تُعتبر الاتصالات الفعالة شريان الحياة لأي منظمة. فوضوح قنوات الاتصال وسهولة تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً يقلل من الغموض ويزيد من التنسيق (Robbins & Judge, 2018). وقد تناولت دراسة المحمدي (2019) الاتصال كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي. بالنسبة لرئيس القسم، الذي يمثل حلقة وصل، فإن الاتصال الشفاف والواضح يسهل عمله ويقلل من التوتر.

4.2- **العمل الجماعي:** يشير إلى مدى تشجيع الإدارة للتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة بدلاً من التنافس، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة للكلية والجامعة، وقد أكدت دراسة معزب والجوبي (2023) على أهمية العمل الجماعي كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، في البيئة الجامعية، تعزز ثقافة العمل الجماعي من الأنشطة البحثية والتعليمية المشتركة، وتخلق بيئة عمل مساندة لرئيس القسم.

ثانياً: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

مفهوم الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويعرفه (141). (Luthans, Fred, 2011, p) بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية"، بينما يعرفه (السالم، صالح، 2002، ص 341) بأنه "شعور الفرد بالقبول والارتياح لمجموعة من العوامل الوظيفية المتعلقة بالعمل نفسه، والأجر، والترقية، والإشراف، وجماعة العمل". وبالتالي، فالرضا الوظيفي هو محصلة لتفاعل الفرد مع بيئة عمله، ومدى إشباع هذه البيئة لحاجاته وتوقعاته، وقد أظهرت دراسة القحطاني وقشاش (2021) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كان متوسطاً، مما يؤكد أهمية دراسته، يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال عدد ن الأبعاد.

1- أهمية الرضا الوظيفي: لا تقتصر أهمية الرضا الوظيفي على الفرد فحسب، بل تمتد لتشمل المنظمة بأكملها، فالرضا الوظيفي المرتفع يرتبط بشكل مباشر بـ:

- زيادة الإنتاجية: الموظف الراضي يكون أكثر حماساً للعمل وأعلى إنتاجية.
 - تحسين جودة الأداء: ينعكس الرضا على دقة وجودة العمل المنجز.
 - خفض معدل دوران العمل: يقلل الرضا من رغبة الموظف في ترك العمل والبحث عن فرصة أخرى، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب (عباس، سهيلة، 2003، ص 95).
 - رفع الروح المعنوية: يخلق جوّاً من الإيجابية والتعاون داخل بيئة العمل.
- 2- مكونات الرضا الوظيفي:** يتكون الرضا الوظيفي من مجموعة من الأبعاد والجوانب التي يمكن للفرد أن يكون راضياً أو غير راضٍ عنها، ومن أبرز هذه المكونات التي تخدم أهداف الدراسة الحالية:
- الرضا عن طبيعة العمل: المهام والمسؤوليات التي يؤديها رئيس القسم ومدى ملاءمتها لمهاراته وطموحاته.
 - الرضا عن الإشراف (العلاقة مع العميد): أسلوب التعامل، الدعم، التوجيه، والتقدير الذي يتلقاه من رئيسه المباشر.
 - الرضا عن العلاقات مع الزملاء: جو التعاون والاحترام المتبادل بينه وبين رؤساء الأقسام الآخرين.
 - الرضا عن فرص التطور والنمو: الفرص المتاحة للتدريب والمشاركة في المؤتمرات والترقيات الأكاديمية.
 - الرضا عن بيئة العمل: الظروف المادية والتجهيزات المكتبية المتاحة.

يتضح من العرض النظري السابق أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست مجرد علاقة ارتباطية، بل هي علاقة تفسيرية سببية وعميقة، فالثقافة التنظيمية، بأبعادها المتمثلة في القيم المشتركة، ونمط القيادة، وفعالية الاتصال، وروح العمل الجماعي، لا تقف عند حدود تشكيل هوية المنظمة، بل تعمل كـ"المحرك الخفي" الذي يوجه تجربة الفرد اليومية ويصوغ تصورات ومشاعره تجاه عمله. ومن منظور الباحث، لا يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مجرد متغير تابع يتأثر بالثقافة، بل يجب اعتباره "المؤشر الحقيقي" أو المرآة التي تعكس صحة وفعالية تلك الثقافة. فعندما تتبنى منظمة (جامعة في هذه الحالة) ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية في الاتصال (بعد الاتصالات)، والتمكين من خلال القيادة التشاركية (بعد نمط القيادة)، والمساندة عبر العمل الجماعي (بعد العمل الجماعي)، فإنها لا تقدم مجرد بيئة عمل إيجابية، بل تُشبع حاجات نفسية أساسية لدى الفرد (رئيس القسم) مثل الشعور بالتقدير، والانتماء، والأمان، والتمكين. وبالتالي، فإن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية؛ فالثقافة التنظيمية هي التي "تزرع" الظروف والمعايير، والرضا الوظيفي هو الذي "يثمر" نتيجة لتلك الزراعة. إن وجود قيم تنظيمية قوية على الورق لا يضمن الرضا، ما لم تُترجم هذه القيم إلى ممارسات قيادية واتصالية يومية ملموسة يشعر بها رئيس القسم في تفاعله مع عميده وزملائه. وعليه، فإن أي محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي دون تحليل وإصلاح جذور الثقافة التنظيمية السائدة تبقى محاولة سطحية ومحدودة الأثر.

الدراسات السابقة: تناول العديد من الباحثين موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في بيئات تنظيمية مختلفة، وفي هذا المبحث، سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وضمن ثلاث فئات: دراسات محلية (يمينية)، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد موقعها بين هذه الدراسات.

أولاً: دراسات محلية (يمينية)

- 1- **دراسة الحداء، وآخرون (2023):** بعنوان واقع الثقافة التنظيمية في مكتبات الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. الهدف: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مكتبات الجامعات اليمنية. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (165) موظفًا. أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بشكل عام كان متوسطًا. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). مدى الاستفادة: على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية كمعيار وحيد ولم تربطها بالرضا الوظيفي، إلا أنها تقدم مؤشرًا على واقع الثقافة في البيئة الجامعية اليمنية، مما يعطي خلفية مهمة للدراسة الحالية.
- 2- **دراسة معزب، والجوي (2023):** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء. الهدف: سعت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) على الأداء الوظيفي. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (214) موظفًا. أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء. مدى الاستفادة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية كمعيار مستقل، وتؤكد على التأثير الإيجابي لهذا المتغير على المتغيرات التابعة الأخرى (مثل الأداء، والذي يرتبط بالرضا)، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة الحالية.
- 3- **دراسة العراشي (2022):** بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية (دراسة ميدانية على شركات التأمين في عدن)". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. الهدف: هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركات التأمين بمدينة عدن. المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيراتها (الأثر والسبب)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين بمدينة عدن، وتم اختيار عينة منهم لتطبيق الدراسة عليها، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) ومستوى أداء العاملين (المتغير التابع). أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بشكل ملحوظ. مدى الاستفادة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مما يعطي خلفية مهمة للدراسة الحالية، وإن كانت في قطاع مختلف (شركات التأمين)، إلا أن نتائجها تشكل دعمًا قويًا لفرضيات الدراسة الحالية.
- 4- **دراسة حيمد والجيلاني (2021):** بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن". الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى رؤساء الأقسام بجامعة عدن، وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى نفس الفئة، والكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، المنهجية: استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وهو مناسب لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر كما هي في الواقع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن، وبلغت العينة (92) رئيس قسم، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن كان مرتفعًا. مدى الاستفادة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية كمعيار مستقل، وفي مجتمع وعينة الدراسة، وتؤكد على التأثير الإيجابي لهذا المتغير على المتغيرات التابعة (الإبداع الإداري)، مما يدعم بقوة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية.
- 5- **دراسة القحطاني، وقشاش، (2021):** بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، وتحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. المنهجية: استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتم توزيع 119 استبانة على جميع القيادات الأكاديمية في جامعة عدن. أبرز النتائج: كانت من أبرز النتائج إن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كان متوسطًا، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى نفس القيادات كان أيضًا متوسطًا، وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة). مدى الاستفادة: تؤكد نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين متغيراتها (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، وإن كانت تختلف في متغيراتها (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، إلا أن نتائجها تشكل دعمًا قويًا لفرضيات الدراسة الحالية.
- 6- **دراسة لجدل، (2020):** بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كليات جامعة عدن.

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (240) عضو هيئة تدريس، يمثلون مختلف الكليات، وقام الباحث بتطوير استبانة لقياس واقع الثقافة التنظيمية، وتكونت من (48) فقرة موزعة على ستة أبعاد رئيسية. أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في كليات جامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بشكل عام.

مدى الاستفادة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بيئة تطبيقها وهي البيئة الجامعية، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية كمتغير وحيد ولم تربطها بالرضا الوظيفي، إلا أنها تقدم مؤشراً على واقع الثقافة في البيئة الجامعية اليمنية، مما يعطي خلفية مهمة للدراسة الحالية.

7- دراسة المحمدي (2019): بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة صنعاء. الهدف: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاتصال، التحفيز، المشاركة، الثقة) على الرضا الوظيفي. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية.

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وأن بعد التحفيز كان الأكثر تأثيراً. مدى الاستفادة: تعتبر هذه الدراسة من أقرب الدراسات المحلية لموضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت نفس المتغيرين (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي)، وتؤكد نتائجها على وجود علاقة إيجابية بينهما، وإن كانت في قطاع مختلف (الصحة)، إلا أن نتائجها تشكل دعماً قوياً لفرضيات الدراسة الحالية.

ثانياً: دراسات عربية

1- دراسة محمد، وآخرون (2018): بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السودانية.

الهدف: بيان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ككل والرضا الوظيفي (محمد وآخرون، 2018، ص 125). كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي (الاستقرار الوظيفي، العلاقة مع الزملاء، إلخ).

مدى الاستفادة: تتطابق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيراتها المستقل الثقافة التنظيمية والتابع الرضا الوظيفي ومجتمعها (القطاع الجامعي)، بيد إن عينة الدراسة الحالية تمثلت في رؤساء الأقسام لكن يضل هذا التطابق داعماً قوياً ومؤكداً بأن نتائجها ذات أهمية قصوى ويمكن مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

2- دراسة بوقرة (2014): بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-المديرية التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، الجزائر.

الهدف: معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78)، مما يؤكد أن تعزيز الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. مدى الاستفادة: تدعم هذه الدراسة بقوة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية، وتؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين ليست مجرد علاقة شكلية، بل هي علاقة قوية ومؤثرة.

3- دراسة عيسوي (2012): بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، الجزائر.

الهدف: التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأوصت بضرورة اهتمام المؤسسة بتدعيم الثقافة التنظيمية لتحسين مستوى الرضا. مدى الاستفادة: تتشابه مع دراسة المحمدي (2019) في تطبيقها في القطاع الصحي، وتؤكد مجدداً على صلاحية النموذج النظري الذي يربط بين الثقافة والرضا عبر مختلف القطاعات.

ثالثاً: دراسات أجنبية

1- دراسة (Shahzad, 2012) بعنوان: The Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة تجريبية على شركات البرمجيات في باكستان).

الهدف: فحص تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. المنهجية: دراسة كمية استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (142) موظفاً في شركات البرمجيات.

أبرز النتائج: وجدت الدراسة أن جميع أنواع الثقافات التنظيمية (البيروقراطية، المبتكرة، الداعمة) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وأكدت أن الثقافة الداعمة التي تركز على الموظفين هي الأكثر تأثيراً.

مدى الاستفادة: على الرغم من أن الدراسة ربطت الثقافة بالأداء، إلا أن الأداء يرتبط بشكل وثيق بالرضا وتؤكد الدراسة على أهمية الثقافة الداعمة، وهو ما يتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية مثل القيادة الداعمة والعمل الجماعي.

2- دراسة (Agboola & Salawu, 2011) بعنوان: Influence of Work Motivation, Job Satisfaction, and Corporate Culture on Employees' Commitment: A Case of the Nigerian Banking Industry (تأثير دافعية العمل والرضا الوظيفي

والثقافة المؤسسية على التزام الموظفين: دراسة حالة في القطاع المصرفي النيجيري).

- الهدف: بحث العلاقة بين الثقافة المؤسسية والرضا الوظيفي والتزام الموظفين.

- المنهجية: مسح وصفي لعينة من موظفي البنوك في نيجيريا.

- أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة المؤسسية والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي عامل حاسم في تحديد مستوى رضا الموظفين والتزامهم.

- مدى الاستفادة: تؤكد هذه الدراسة بشكل مباشر على العلاقة الإيجابية بين الثقافة والرضا، وتضيف متغيراً آخر مهماً وهو الالتزام التنظيمي الذي غالباً ما يكون نتيجة للرضا الوظيفي.

3- دراسة (joO, 2009, p. 3) بعنوان: Impact of Corporate Culture on Employee Job Performance. (أثر ثقافة الشركة على أداء الموظفين).

- الهدف: دراسة تأثير ثقافة الشركة على أداء الموظفين في قطاع البنوك النيجيري.

- المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عبر استبانة.

- أبرز النتائج: وجدت الدراسة أن ثقافة الشركة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأوصت بأن على المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة الموظفين وتزيد من رضاهم لتحسين الأداء.

- مدى الاستفادة: تربط هذه الدراسة بشكل غير مباشر بين الثقافة والرضا والأداء، وتؤكد على أن الطريق إلى الأداء المرتفع يمر عبر بوابة الرضا الوظيفي الذي يتأثر بشكل مباشر بالثقافة السائدة.

أولاً: جدول مقارنة الدراسات السابقة: ويقدم الجدول التالي ملخصاً مقارناً للدراسات السابقة التي تم عرضها، مما يسهل عملية تحديد أوجه التشابه والاختلاف، ويبنى أساساً متيناً للتعقيب عليها.

الباحث/ون (سنة النشر)	المتغيرات الرئيسية	المنهج والأداة	العينة والمجتمع	أبرز النتائج	أوجه الاستفادة للدراسة الحالية
دراسات محلية (يمنية)					
الحذاء وآخرون (2023)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الرضا الوظيفي	وصفي مسحي (استبانة) مستقل	165 موظفاً بمكتبات الجامعات اليمنية	مستوى الثقافة التنظيمية متوسط بشكل عام.	يقدم مؤشراً على واقع الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية اليمنية.
معزب والجوي (2023)	مستقبل الثقافة التنظيمية تابع: الأداء الوظيفي	وصفي تحليلي (استبانة)	214 موظفاً بديوان وزارة الخدمة المدنية	وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.	يؤكد على التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى (كالأداء)، مما يدعم فرضية الدراسة.
العرشي (2022)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: أداء العاملين	وصفي تحليلي (استبانة)	عينة من العاملين بشركات التأمين في عدن	وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.	يدعم فرضية الدراسة في سياق يماني (عدن) وإن كان في قطاع مختلف.
حيمد والجيلاني (2021)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الإبداع الإداري	وصفي ارتباطي (استبانة)	92 رئيس قسم أكاديمي بجامعة عدن	مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري مرتفع.	تشابه في عينة الدراسة (رؤساء الأقسام). تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية لهذه الفئة.
القحطاني وقشاش (2021)	مستقل: الرضا الوظيفي تابع: الالتزام التنظيمي	وصفي مسحي (استبانة)	19 قائداً أكاديمياً بجامعة عدن	مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي متوسط. وجود علاقة إيجابية بينهما.	تؤكد أهمية متغير الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.
لجدل (2020)	مستقل: الثقافة التنظيمية	وصفي تحليلي (استبانة)	240 عضو هيئة تدريس بجامعة عدن	واقع الثقافة التنظيمية في جامعة عدن متوسط	يقدم تصوراً عن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة قريبة جغرافياً (عدن).
المحمدي (2019)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الرضا الوظيفي	وصفي تحليلي (استبانة)	عينة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بصنعاء	وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية (خاصة بعد التحفيز) على الرضا الوظيفي.	أقرب الدراسات المحلية، تؤكد العلاقة بين المتغيرين في سياق يماني.
دراسات عربية					
محمد وآخرون (2018)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الرضا الوظيفي	وصفي تحليلي (استبانة)	عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات سودانية	وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.	تتطابق مع الدراسة الحالية في المتغيرات والمجتمع (التعليم العالي)، وتوفر أساساً قوياً للمقارنة.
بوقرة (2014)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الرضا الوظيفي	وصفي (استبانة ومقابلة)	عينة من العاملين بقطاع الكهرباء والغاز بالجزائر	وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين (معامل ارتباط 0.78).	تبرز قوة العلاقة بين المتغيرين، مما ينفي أن تكون شكلية.

عيساوي (2012)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الرضا الوظيفي	وصفي (استبانة)	عينة من العاملين بالقطاع الصحي بالجزائر	وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين.	تؤكد صلاحية النموذج النظري الذي يربط الثقافة بالرضا عبر قطاعات مختلفة.
دراسات أجنبية					
Shahzad (2012)	مستقل: الثقافة التنظيمية تابع: الأداء الوظيفي	كمي (استبانة)	142 موظفًا بشركات برمجيات في باكستان	الثقافة الداعمة للموظفين هي الأكثر تأثيرًا على الأداء.	تربط الثقافة بالأداء، وتؤكد أهمية الثقافة الداعمة، وهو ما يتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية.
Agboola & Salawu (2011)	مستقل: الثقافة المؤسسية تابع: الرضا الوظيفي	مسح وصفي	عينة من موظفي البنوك في نيجيريا	وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة المؤسسية والرضا الوظيفي.	تؤكد بشكل مباشر العلاقة الإيجابية بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحالية.
Ojo (2009)	مستقل: ثقافة الشركة تابع: أداء الموظفي	وصفي (استبانة)	عينة من موظفي البنوك في نيجيريا	ثقافة الشركة تؤثر بشكل كبير على الأداء عبر زيادة الرضا.	تربط بشكل غير مباشر بين الثقافة والرضا والأداء، وتدعم النموذج النظري للدراسة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية: من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها في الجدول المقارن، يتضح وجود إجماع بحثي واسع، عبر سياقات جغرافية وقطاعات تنظيمية متنوعة، على أن الثقافة التنظيمية الإيجابية ترتبط بشكل وثيق ومؤثر بنتائج تنظيمية مرغوبة مثل الرضا الوظيفي، الأداء المرتفع، والالتزام التنظيمي. فعلى الصعيد العربي الدراسات العربية (كمحمد وآخرون، 2018؛ وبوقرة، 2014) والأجنبية (Agboola & Salawu, 2011) تؤكد بشكل مباشر وقوي على العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يوفر أساساً نظرياً صلباً للدراسة الحالية، وعلى الصعيد المحلي اليمني، تناولت الدراسات هذه المتغيرات بشكل منفصل أو في قطاعات أخرى. فقد ركزت دراسات جامعة عدن (لجلد، 2020؛ حيمد والجيلاني، 2021؛ القحطاني وقشاش، 2021) على متغير واحد دون الآخر أو ربطتهما بمتغيرات مختلفة كالإبداع والالتزام. بينما أكدت دراسات (المحمدي، 2019؛ والعراشي، 2022) على العلاقة في قطاعي الصحة والتأمين.

من هنا، تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، والتي تتمثل في ثلاثة أبعاد متكاملة:

1- فجوة موضوعية: عدم وجود دراسة يمنية -حسب ما تم عرضه- جمعت بين متغيري الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معاً في سياق الجامعات الحكومية.

2- فجوة مكانية: التركيز على جامعة لحج، وهي بيئة أكاديمية حديثة لم تحظ بالدراسة الكافية، مما يمنح البحث أصالة مكانية.

3- فجوة في العينة: استهداف فئة رؤساء الأقسام العلمية تحديداً، وهم شريحة مؤثرة تقع في قلب العملية الأكاديمية والإدارية، ولم تركز عليها الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة والرضا بشكل كافٍ.

4- لذا، فإن هذه الدراسة لا تكرر ما سبق، بل تبني عليه لتستكشف ديناميكية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في سياق جديد (جامعة لحج) ولدى فئة محورية (رؤساء الأقسام)، مما يمثل إضافة علمية نوعية للأدب الإداري في اليمن.

فمن خلال العرض السابق، يتضح أن هناك شبه إجماع في أدبيات الإدارة على وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد تم تأكيد هذه العلاقة في قطاعات متنوعة (التعليم، الصحة، البنوك، الصناعة) وفي سياقات جغرافية مختلفة (يمينية، عربية، أجنبية)، وبشكل خاص في قطاع التعليم العالي كما في دراسة محمد وآخرون (2018)، وتتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول هذه العلاقة في بيئة لم تحظ بالبحث الكافي وهي جامعة لحج، كما أنها تركز على فئة محددة ومؤثرة وهم رؤساء الأقسام العلمية، ويمكن التعقيب على هذه الدراسات وربطها بالدراسة الحالية من خلال المحاور التالية:

أولاً: أوجه الاتفاق والتشابه (تأكيد أهمية الموضوع) تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في نفي فرضيتها الصفرية، وتؤكد وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

على المستوى المحلي تتفق نتائج دراسة العراشي (2022)، ودراسة المحمدي (2019) مع التوجه العام للدراسة الحالية، حيث أثبتت كلتاها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في بيئات يمنية مختلفة (شركات تأمين ومستشفيات خاصة)، هذا يؤكد أن هذه العلاقة ليست محصورة في قطاع دون آخر، مما يعزز من أهمية دراستها في القطاع الأكاديمي بجامعة لحج، على المستوى العربي تقدم دراسة محمد وآخرون (2018) في السودان، ودراسة بوقرة (2014) وعيساوي (2012) في الجزائر، دعماً قوياً ومباشراً للدراسة الحالية، فدراسة محمد وآخرون (2018) تتطابق معها في المتغيرات والمجتمع (أعضاء هيئة التدريس)، وتؤكد وجود علاقة موجبة، بينما تبرز دراسة بوقرة (2014) قوة هذه العلاقة بمعامل ارتباط مرتفع (0.78)، مما ينفي أن تكون العلاقة شكلية، وعلى المستوى الأجنبي تؤكد دراسة (Agboola & Salawu, 2011) في نيجيريا بشكل مباشر وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة المؤسسية والرضا الوظيفي، بينما تربط دراسات أخرى مثل (Shahzad, 2012)، (Ojo, 2009) بين الثقافة والأداء، مع الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي هو حلقة الوصل الأساسية لتحقيق هذا الأداء، وهو ما يدعم النموذج النظري للدراسة الحالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتميز (إبراز الفجوة البحثية) على الرغم من هذا الاتفاق العام، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، مما يشكل مساهمتها العلمية الخاصة ويسد فجوة بحثية لم يتم تناولها بشكل كافٍ:

ندرة الدراسات التي جمعت المتغيرين في البيئة الأكاديمية اليمنية: من خلال استعراض الدراسات المحلية، نلاحظ أن الدراسات التي تناولت جامعة عدن (وهي الأقرب جغرافياً لجامعة لحج) ركزت إما على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغير آخر كالإبداع الإداري (دراسة حيمد

والجيلاني، 2021) أو واقع الثقافة التنظيمية كمغير مستقل (دراسة لجدل، 2020)، أو تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة القحطاني وقشاش، 2021)، لا توجد دراسة محلية - ضمن ما تم عرضه - جمعت بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معاً في سياق جامعة يمنية حكومية، وهذه هي الفجوة الرئيسية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

خصوصية مجتمع الدراسة (جامعة لحج): تتميز هذه الدراسة بتركيزها على جامعة لحج، وهي جامعة حديثة نسبياً قد تكون لها ثقافتها التنظيمية الناشئة وتحدياتها الخاصة التي تختلف عن الجامعات العريقة كجامعة عدن أو صنعاء، فدراسة الثقافة التنظيمية ورضا القيادات في هذه البيئة المحددة يعتبر إضافة نوعية للأدب البحثي اليمني.

دقة وخصوصية عينة الدراسة (رؤساء الأقسام العلمية): هذا هو أبرز ما يميز الدراسة الحالية، فبينما استهدفت معظم الدراسات السابقة شرائح واسعة مثل أعضاء هيئة التدريس (كدراسة لجدل، 2020)، ودراسة (محمد وآخرون، 2018) أو الموظفين بشكل عام، تركز هذه الدراسة على رؤساء الأقسام العلمية تحديداً، هذه الفئة تمثل حلقة وصل حيوية بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس، وهم يمارسون أدواراً مزدوجة (أكاديمية وإدارية)، إن تصورهم للثقافة التنظيمية ومستوى رضاهم الوظيفي قد يختلف جوهرياً عن بقية الفئات، وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة بشكل منفصل، تتشابه الدراسة الحالية في عينتها مع دراسة حيمد والجيلاني (2021) التي استهدفت رؤساء الأقسام، لكنها تختلف عنها في المتغير التابع (الرضا الوظيفي بدلاً من الإبداع الإداري).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ويتضمن وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث إنه لا يقتصر على وصف الظاهرة المتمثلة في واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، بل يتعداه إلى تحليل البيانات وتفسيرها بهدف استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية في مختلف كليات جامعة لحج للعام الدراسي 2024-2025م والبالغ عددهم (47).

عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفراده، تم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصص الشامل)، حيث تم تطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، وبذلك كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، وذلك لملاءمتها لطبيعة البيانات المراد جمعها، وقد تم تصميم الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة (محمد وآخرون، 2018) ودراسة (المحمدي، 2019)، وقد تم تكييفها لتناسب أهداف الدراسة الحالية ومجتمعها، وقد قُسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية): ويشمل متغيرات مثل: الكلية، النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في رئاسة القسم.

القسم الثاني: محور الثقافة التنظيمية، يتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، كل بعد يتضمن (4 فقرات) وهي: القيم التنظيمية (4 فقرات)، نمط القيادة (4 فقرات)، الاتصالات التنظيمية (4 فقرات)، العمل الجماعي (4 فقرات).

القسم الثالث: محور الرضا الوظيفي، يتكون من (8) فقرات تقيس المستوى العام للرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات المحورين الثاني والثالث، حيث يُعطى كل اختيار وزناً رقمياً (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1).

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وُضعت لقياسه بالفعل، وأنها تعطي نتائج مستقرة، تم إجراء ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للمحور الذي تندرج تحته، ومدى تغطيتها لأهداف الدراسة، وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة لتصل إلى صورتها النهائية، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى لضمان أعلى درجة من الصدق، وقد اتفق المحكمون بنسبة تزيد عن 90% على صلاحية الأداة لقياس ما وُضعت من أجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability): للتأكد من ثبات الاستبانة، أي اتساق نتائجها عند تكرار تطبيقها، يتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتُعد الاستبانة ثابتة إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.70) فأكثر، وهو مستوى مقبول في البحوث الاجتماعية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 327)، فقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة النهائية (47 استبانة)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

جدول (1): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والاستبانة ككل.

المحور أو البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-----------------	-------------	--------------------

0.912	16	محور الثقافة التنظيمية
0.845	4	القيم التنظيمية
0.866	4	نمط القيادة
0.851	4	العمل الجماعي
0.813	4	الاتصالات التنظيمية
0.887	8	محور الرضا الوظيفي
0.935	24	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات لكل المجالات مقبولة إحصائياً، فقد بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) (0.912)، وللمحور الثاني (الرضا الوظيفي) (0.887)، أما قيمة معامل الثبات للأداة ككل فبلغت (0.935)، جميع هذه القيم مرتفعة (أكبر من 0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً ويمكن الاعتماد على نتائجها، ويمكن إيجاد معامل الصدق الذاتي للأداة ككل من خلال الثبات حيث يمثل الصدق الجذر التربيعي للثبات ككل، حيث بلغ (0.967) وهو قيمة صدق عالية، وهي تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق.

إجراءات تطبيق الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الخطوات التالية: الاطلاع على الأدبيات التربوية والإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وعرضها على المحكمين لإجراء التعديلات اللازمة، الحصول على الموافقات الرسمية والتسهيلات اللازمة من إدارة جامعة لحج لتوزيع الاستبانات على رؤساء الأقسام العلمية، توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، مع شرح موجز لهدف الدراسة وكيفية الإجابة، جمع الاستبانات بعد استكمالها، ومن ثم مراجعتها واستبعاد غير الصالح منها للتحليل، ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي تمهيداً لتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات التي تم جمعها وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بواسطة برنامج (SPSS) الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، وتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وذلك لاختبار صحة فرضية الدراسة.

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لتحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية ككل على الرضا الوظيفي، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم عرض النتائج وفقاً لتسلسل أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم توزيع (47) استبانة على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام العلمية بجامعة لحج، وتم استردادها كاملاً (47) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (100%)، وهي نسبة ممتازة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

أولاً: نتائج تتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (47) رئيس قسم حسب الكليات التي ينتمون إليها.

متغير الكلية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية.

جدول (2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الكلية

النسبة المئوية %	التكرار	الكلية
23.4 %	11	صير
19.1 %	9	ردفان
19.1 %	9	يافع
17.0 %	8	طور الباحة
14.9 %	7	الزراعة
6.4 %	3	العلوم الإدارية
100 %	47	الإجمالي

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة شملت تمثيلاً من ست كليات مختلفة، كانت أعلى نسبة مشاركة من كلية صير بنسبة (23.4%)، تلتها كليتا ردفان ويافع بنسبة متساوية (19.1%) لكل منهما، هذا التوزيع يضمن تنوعاً جيداً في استجابات أفراد العينة ويعكس واقع كليات الجامعة المختلفة.

متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس (ن=47)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	43	91.5 %
إناث	4	8.5 %
الإجمالي	74	100 %

يُظهر الجدول (3) وجود هيمنة كاسحة للذكور في المناصب الإدارية الأكاديمية بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (91.5%)، مقابل (8.5%) فقط للإناث. هذه الفجوة الكبيرة جدًا تشير إلى ضعف حاد في تمثيل المرأة في المناصب القيادية الأكاديمية بالجامعة، وهو ما يمثل مؤشرًا خطيرًا ويتطلب دراسة أسبابه ووضع سياسات فاعلة لتمكين الكفاءات النسائية. متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمؤهلهم العلمي.

جدول (4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي (ن=47)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
ماجستير	6	12.8 %	2
دكتوراه	41	87.2 %	1
اجمالي	47	100 %	

يتبين من الجدول (4) أن الغالبية العظمى الساقطة من أفراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه، حيث بلغت نسبتهم (87.2%). هذا مؤشر جودة ممتاز وقوي للغاية، ويعكس الكفاءة العلمية الرفيعة لمن يتولون رئاسة الأقسام في جامعة لحج، ويضمن أن القرارات الأكاديمية مبنية على خلفية علمية صلبة. متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة.

جدول (5): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة (ن=47)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
من 5 إلى 10 سنوات	21	44.7 %	1
أقل من 5 سنوات	18	38.3 %	2
أكثر من 10 سنوات	8	17.0 %	3
الإجمالي	74	100 %	

يُظهر الجدول (5) أن الفئة الأكبر من رؤساء الأقسام (44.7%) هم من ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات)، تليها مباشرة فئة الخبرة الحديثة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (38.3%). بينما شكل ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته (17.0%). يشير هذا التوزيع إلى أن الهيكل الإداري يعتمد بشكل أساسي على الخبرات المتوسطة والحديثة، مع وجود نسبة جيدة من الخبرات المترجمة. ثانياً: نتائج تتعلق بالإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟ للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية ككل وعلى كل بعد من أبعاده. ولتفسير النتائج، تم اعتماد المقياس التالي: (1.00 - 2.33: مستوى منخفض)، (2.34 - 3.67: مستوى متوسط)، (3.68 - 5.00: مستوى مرتفع).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول واقع الثقافة التنظيمية (مرتبة تنازلياً)

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	القيم التنظيمية	4.34	0.49	مرتفع
2	نمط القيادة	4.31	0.58	مرتفع
3	العمل الجماعي	4.29	0.56	مرتفع
4	الاتصالات التنظيمية	4.25	0.62	مرتفع
	الثقافة التنظيمية ككل	4.30	0.49	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج جاء بمتوسط حسابي عام مرتفع (4.30) وعلى بُعد "القيم التنظيمية" في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد ممارسة بمتوسط (4.34)، تلاه بعد نمط القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط (4.31)، بينما جاء بُعد "الاتصالات التنظيمية" في المرتبة الأخيرة، ورغم أنه يقع ضمن المستوى المرتفع إلا أنه حصل على أقل متوسط حسابي (4.25)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع. هذا يدل على وجود تصور إيجابي قوي للثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج؟ جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الرضا الوظيفي

المرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	الرضا الوظيفي	4.31	0.61	مرتفع

جدول (7) يوضح بأنه بلغ مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.31)، مما يشير إلى شعور عام بالإيجابية والرضا تجاه بيئة العمل والمهام الوظيفية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

تحليل طبيعية وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (اختبار الفرضية).
تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج ولاختبارها: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
جدول (8): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المتغير	الرضا الوظيفي معامل الارتباط (r)
القيم التنظيمية	0.758 مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)
نمط القيادة	0.828 مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)
الاتصالات التنظيمية	0.868 مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)
العمل الجماعي	0.840 مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)
الثقافة التنظيمية ككل	0.919 مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تظهر نتائج الجدول (8) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين الثقافة التنظيمية ككل والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.919$)، وهذا يعني أنه كلما تحسن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة (Sig. = 0.000) أصغر من (0.05)، وبناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد "وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج.

- جميع الأبعاد ترتبط بشكل قوي وإيجابي بالرضا الوظيفي. البعد الأقوى ارتباطاً هو "الاتصالات التنظيمية" ($r = 0.868$)، يليه "العمل الجماعي" ($r = 0.840$). هذا يشير إلى أن هذين البعدين هما الأكثر اقتراناً بمشاعر الرضا لدى رؤساء الأقسام.

أكدت النتيجة الأهم في الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، هذه النتيجة تتفق بقوة مع الإطار النظري للدراسة ومع نتائج معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها، مثل دراسة (محمد وآخرون، 2018) في السودان، ودراسة (بوقرة، 2014) في الجزائر، ودراسة (المحمدي، 2019) في اليمن، ودراسة (Agboola & Salawu, 2011) في نيجيريا. وهذا الإجماع يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي قوة حقيقية ومؤثرة تشكل مشاعر الموظفين وتوجه مواقفهم تجاه وظائفهم، فالبيئة التي تدعم الموظف وتشركه في القرار وتوفر له قنوات اتصال واضحة، هي بيئة تساهم بشكل مباشر في شعوره بالتقدير والرضا.

السؤال الرابع: ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (كمغيرات مستقلة) على الرضا الوظيفي (كمغير تابع).

جدول (9): معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير المستقل	B (غير المعياري)	Beta (المعياري)	T	Sig.
(الثابتة)	0.634		1.264 -	0.213
القيم التنظيمية	0.138	0.111	0.919	0.363
نمط القيادة	0.203	0.192	1.503	0.140
الاتصالات التنظيمية	0.428	0.436	3.411	0.001
العمل الجماعي	0.312	0.287	2.226	0.031

R	R Square (معانا التحديد)	F	Sig.
0.932	0.868	69.113	0.000

■ تفسير النتائج:

- يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.868$) أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 86.8% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً، والنموذج ككل دال إحصائياً ($Sig = 0.000$).
- الأثر النسبي للأبعاد: يكشف جدول المعاملات أن بعدي الاتصالات التنظيمية والعمل الجماعي هما فقط من لهما أثر جوهري وذو دلالة إحصائية في التنبؤ بالرضا الوظيفي.
- الاتصالات التنظيمية: هو المتغير الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.436, Sig = 0.001$).
- العمل الجماعي: له تأثير دال إحصائياً أيضاً ولكنه أقل قوة ($Beta = 0.287, Sig = 0.031$).

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: على الرغم من أن جميع الأبعاد مرتبطة بالرضا الوظيفي، إلا أن تحسين جودة الاتصالات التنظيمية وتعزيز روح العمل الجماعي هما المدخلان الأكثر فعالية وحسماً لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في جامعة لحج، وفي ضوء أهداف الدراسة وما أسفرت عنه عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- إن التصور العام لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة لحج من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية هو تصور مرتفع المستوى، يوجد تباين في مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يُدرك رؤساء الأقسام وجود مستوى مرتفع من "الاتصالات التنظيمية" و"العمل الجماعي"، وهما الأكثر تأثيراً، بينما يُدركون وجود مستوى أقل لكل من "نمط القيادة" و"القيم التنظيمية"، مما يجعلهما الحلقة الأضعف في منظومة الثقافة التنظيمية بالجامعة، وهي بحاجة إلى تطوير.

- إن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة لحج هو مرتفع المستوى، مما يشير إلى وجود حالة جيدة وقوية من الرضا.

- أثبتت الدراسة عدم صحة فرضيتها الرئيسية، حيث يوجد أثر إيجابي وعلاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا الاستنتاج هو الأهم في الدراسة، حيث يؤكد بشكل قاطع على أن الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة لحج يتأثر بشكل مباشر بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فكما كانت الثقافة إيجابية وداعمة، انعكس ذلك في صورة رضا وظيفي أعلى.

ثانياً: التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

(1) التركيز الاستراتيجي على الاتصالات والعمل الجماعي: بما أن هذين البعدين أثبتنا أنهما الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، توصي الدراسة بأن تضع قيادة الجامعة تطويرهما على رأس أولوياتها. ويتم ذلك من خلال:

■ الاتصالات: تبني سياسة اتصال شفافة ومفتوحة، وتفعيل قنوات الاتصال الرأسيّة والأفقية، وعقد لقاءات دورية لضمان تدفق المعلومات بفعالية.

■ العمل الجماعي: تشجيع المشاريع البحثية والإدارية المشتركة بين الأقسام، وتأسيس فرق عمل لحل المشكلات، وتنظيم فعاليات اجتماعية تعزز الروابط بين الزملاء.

■ المحافظة على المكتسبات في القيم والقيادة: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في تقييم القيم التنظيمية ونمط القيادة، يوصى بالاستمرار في ترسيخ هذه القيم الإيجابية ودعم الأنماط القيادية التشاركية لضمان استدامة البيئة التنظيمية الصحية.

■ تطوير القيادات الأكاديمية: نظراً لأن نسبة كبيرة من العينة هم من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، يوصى بتصميم برامج تدريبية موجهة لهم تركز بشكل خاص على تطوير مهارات الاتصال الفعال وإدارة فرق العمل، لتمكينهم من تعزيز الرضا الوظيفي في أقسامهم.

■ إجراء دراسات مقارنة: توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تقارن مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بين الكليات المختلفة أو بين الذكور والإناث، لفهم أعمق لأي فروقات قد تكون موجودة وتوجيه جهود التحسين بشكل أكثر دقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- الحذاء، هدى، وآخرون. (2023). واقع الثقافة التنظيمية في مكاتب الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة اليمنية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(1)، 1-34.
- 2- السالم، صالح، والعنقري، عبدالرحمن (2002). السلوك التنظيمي: مفاهيم ونماذج. الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
- 3- الشماع، خضير كاظم، وحمود، خضير. (2002). نظرية المنظمة (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- العراشي، عبدالحكيم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية (دراسة ميدانية على شركات التأمين في عدن). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- 5- العلاق، بشير. (2009). السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- القحطاني، علي، وقشاش، فهمي (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.
- 8- المحمدي، عبد القوي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة صنعاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- 9- بوقرة، رابع. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- 10- حيمد، صالح، والجبلاني، الخضر (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- 11- سعيد، يس عامر. (2011). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 12- عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 13- عيساوي، أحلام. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، سليمان عميرات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 14- لجدل، سالم. (2020). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الباحث الجامعي، 19(37).
- 15- ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الطبعة الثامنة). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

- 16- محمد، الصادق دفع الله، وآخرون. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 19(2)، 112–130.
- 17- معزب، اسماعيل، والجوبي، فضل (2023). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات. مجلة الدراسات الاجتماعية، 29(3)، 45–78.

المراجع الأجنبية:

1. 18- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Influence of work motivation, job satisfaction, and corporate culture on employees' commitment: A case of the Nigerian banking industry. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 1–12.
2. 19- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.).
3. 20- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388–397.
4. 21- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: The essentials*. Pearson Higher Education AU.
5. 22- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
6. 23- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
7. 24- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227.

The impact of organizational culture on achieving job satisfaction with heads of scientific departments at Lahj University

Anis Hussein Haitham Saleh Al-Bakri¹

Principles and Administration
Radfan University College - University of Lahej

Marwan Sharif Ahmed Salah²

Educational Administration and Planning
Tur Al-Baha University College - Lahj University

Abstract: The present study aimed to explore the extent to which the prevailing organizational culture contributes to achieving job satisfaction among heads of scientific departments at the University of Lahij. The study population consisted of (47) department heads, and the study sample included all heads of scientific departments in the university's colleges. To achieve the study's objectives, the researcher used a questionnaire that included two variables: organizational culture as an independent variable with its four dimensions (organizational values, leadership style, teamwork, and organizational communication), and job satisfaction as the dependent variable. The questionnaire contained (24) items, and its validity and reliability were verified using appropriate educational and statistical methods. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached the following conclusions:

- There is a strong, positive, and statistically significant correlation between organizational culture and job satisfaction where the correlation coefficient value was $(0.919 = R)$.
- The overall perception of the prevailing organizational culture at the University of Lahij, from the perspective of the heads of scientific departments, is at a high level.
- The general level of job satisfaction among heads of scientific departments at the University of Lahij is high, indicating a good and strong state of satisfaction.
- All dimensions are strongly and positively related to job satisfaction, the strongest dimension is "organizational communication" ($R = 0.868$), followed by "collective work" ($r = 0.840$), this indicates that these two dimensions are the most in conjunction with the feelings of satisfaction with the heads of departments.

Keywords: Organizational Culture - Job Satisfaction.