

## دور الثقافة التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على جامعة اللاذقية

\*الدكتور بسام زاهر

\*\*الدكتور وسيم جبور

\*\*\*نيروز عباس

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٦/١ - تاريخ النشر ٢٥ /٨/٢٠٢٥)

### □ ملخص □

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تحدد فعالية أداء المؤسسات التعليمية وقدرتها على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ودورها في تشكيل الصورة الذهنية عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على عينة مكونة من ٣٤٠ موظف العاملين في جامعة اللاذقية، وقامت الباحثة بتفريغ النتائج استخدام برنامج spss 26 الاحصائي ، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى الثقافة التنظيمية وبين الصورة الذهنية الإيجابية عن الجامعة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أبرزها ربط الثقافة التنظيمية بالأداء الأكاديمي والإداري: من خلال دمج مؤشرات الثقافة التنظيمية في تقييم الأداء السنوي للأقسام والموظفين تعزيز ثقافة التحفيز والمكافأة للأداء المتوافق مع القيم والأعراف التنظيمية للجامعة. والتدريب المستمر وتنمية المهارات: وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة حول الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين بيئة العمل وسمعة الجامعة الى ضرورة تبني ممارسات ثقافية داعمة لتعزيز السمعة والصورة المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الصورة الذهنية، المؤسسات التعليمية، القيم التنظيمية، الأداء التنظيمي

\*أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

\*\* مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

# The Role of Organizational Culture in Shaping the Mental Image of Educational Institutions A Field Study at Lattakia University

**Dr.Bassam zaher\***  
**Dr.wassim jabbour\*\***  
**Nirouz Abbas\*\*\***

(Received 1/6/2025.Accepted 25/8/2025)

## □ABSTRACT □

Organizational culture is a crucial factor determining the effectiveness of educational institutions' performance and their ability to create a positive image among employees. This study aimed to identify the nature of the prevailing organizational culture at the university and its role in shaping its image. The researcher used a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of ٣٤٠ employees at the University of Lattakia. The researcher analyzed the results using the SPSS 26 statistical program. The results demonstrated a strong relationship between the level of organizational culture and the positive image of the university. The study concluded with a set of recommendations, most notably linking organizational culture to academic and administrative performance: by integrating organizational culture indicators into the annual performance evaluation of departments and employees; promoting a culture of motivation and reward for performance consistent with the university's organizational values and norms; and continuous training and skills development: by developing ongoing training programs on organizational culture and its impact on improving the work environment and university reputation. This highlights the need to adopt supportive cultural practices to enhance reputation and institutional image.

**Keywords:** Organizational culture, image, educational institutions, organizational values, organizational performance

---

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

\*\*Lecturer -Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD)-Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

## ١- المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، لما لها من تأثير عميق على سلوك الأفراد داخل المؤسسات وعلى أداء المؤسسة وهويتها الخارجية فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتتعاكس على جميع جوانب عملها ومن هذا المنطلق، فإن للثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي بشكل عام. وباعتبار إن الصورة الذهنية ليست مجرد انطباع عابر بل هي انعكاس متكامل لمجموعة من التجارب والمعطيات التي تتشكل في أذهان الأفراد نتيجة تعاملهم المباشر أو غير المباشر مع المؤسسة. وتلعب الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم، كالمصداقية والشفافية والجودة والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، دوراً فاعلاً في صياغة هذه الصورة سلبياً أو إيجاباً. وبالتالي فإن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكوين الصورة الذهنية يكتسب أهمية استراتيجية، خاصة في بيئات الأعمال التنافسية التي تعتمد على السمعة والهوية المؤسسية كعناصر تمييز.

فالثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة التعليمية ويحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الطلاب والموظفين. حيث أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية تعزز من التفاعل الإيجابي وتساهم في خلق صورة ذهنية إيجابية تعكس جودة الخدمة المقدمة ومصداقية الجامعة. وهنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية في الجامعات، لاسيما في ظل تزايد المنافسة وتطور توقعات الطلاب والمجتمع المحلي تجاه جودة الخدمة التعليمية.

## ٢- الدراسات السابقة:

### ١-٢- الدراسات العربية:

١-٢-١- دراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على جودة التعليم الجامعي في

الجامعات السعودية

**هدف الدراسة:** هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأنماطها المختلفة على جودة التعليم الجامعي، مع التركيز على دور ثقافة المشاركة والانفتاح على التغيير في رفع مؤشرات الجودة الأكاديمية.  
**منهجية الدراسة:** اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية.

**أهم النتائج:**

- أظهرت النتائج أن النمط التشاركي (Clan) كان الأكثر بروزاً في الجامعات محل الدراسة.
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ثقافة المشاركة والانفتاح على التغيير وبين جودة التعليم الأكاديمي.
- التحليل والربط:** تبرز هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية التشاركية في دعم التحسين المستمر لجودة التعليم، وهو ما يتفق مع نظريات الثقافة التنظيمية التي تعتبر إشراك الأفراد في صنع القرار عنصراً رئيسياً لرفع الكفاءة المؤسسية.

٢-١-٢- دراسة العبدالله وآخرين (٢٠٢١) - أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في جامعة

دمشق

**هدف الدراسة:** التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الابتكار، المشاركة، الرسالة، الاتساق) ومستوى الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

**منهجية الدراسة:** استخدمت المنهج المسحي على عينة من أعضاء هيئة التدريس، واستعانبت باستبانة مطبقة وفق

نموذج دينيسون. (Denison Model)

أهم النتائج:

- أظهرت النتائج أن بعد "المشاركة" هو الأعلى تأثيراً على الالتزام الوظيفي.
- ضعف البعد الابتكاري في بعض الكليات ذات الطابع التقليدي.

**التحليل والربط:** تدعم النتائج أهمية دمج الابتكار بالمشاركة لزيادة الالتزام، مما يشير إلى ضرورة تطوير برامج قيادية تدعم الابتكار الأكاديمي.

٣-١-٢- دراسة (سرحان، داوود، ٢٠٢١): دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة

والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

\* **هدف الدراسة:** هذه الدراسة الى التعرف على دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية بهدف الوصول إلى نتائج تعود بالنفع على الجامعة والعاملين فيها.

\* **منهجية الدراسة:** يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف المتغيرات وتحليل البيانات وقياسها للوصول إلى النتائج المنشودة.

\* **النتائج:** الاهتمام الكبير الذي توليه الجامعة في السمعة والصورة الذهنية المشكلة لدى الطلبة عن الجامعة والعمل على أدائها وتعزيزها

٤-١-٢- دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩):

الصورة الذهنية للجامعات المصرية لدى الوافدين

**هدف الدراسة:** كانت أهم أهداف الدراسة هي: تحديد على أكثر الوسائل التي ساهمت في تشكيل الصورة الذهنية للوافد قبل المجيء إلى مصر، وتحديد طبيعة الصورة الذهنية المكونة عند الوافدين نحو الجامعات المصرية.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج مسحي وعلى الاستبيان كأداة للدراسة.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها:

- يتعامل الأساتذة مع عينة الدراسة كأنهم أحد أفراد أسرهم.

- المعاملة الطيبة مع الأساتذة والطلاب المصريين أثناء الدراسة.

٢-٢- الدراسات الأجنبية:

١-٢-٢- دراسة Bogale & Debela (٢٠٢٣) بعنوان:

**Organizational culture in higher education institutions: A systematic review**

مراجعة منهجية للثقافة التنظيمية في التعليم العالي

**هدف الدراسة:** مراجعة وتحليل أكثر من ١٢٠ دراسة حول الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

لتحديد الأنماط الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي.

**منهجية الدراسة:** مراجعة منهجية (Systematic Review) للأدبيات المنشورة في قواعد بيانات عالمية خلال العقد الأخير.

أهم النتائج:

- الثقافة التشاركية والإبداعية ترتبط بمستويات أعلى من الأداء الأكاديمي.

- الحاجة إلى توحيد أدوات القياس أو تحسين تبرير اختيار الأداة.

**التحليل والربط:** تؤكد هذه الدراسة على أن الاتساق في أدوات القياس يسهل المقارنة بين الدراسات، وهو أمر مهم عند إجراء بحوث مقارنة بين الجامعات.

-2-2-2- دراسة Qazi et al,2021:

### The Antecedents Affecting University Reputation and Student Satisfaction: A Study in Higher Education Context.

السوابق التي أثرت على سمعة الجامعة ورضا الطلاب: دراسة في سياق التعليم العالي

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من المتغيرات وهي (المساهمات الاجتماعية، والقيادة، والبيئة، والبحث والتطوير، وتوجيه الطلاب، وتراث الجامعة، والثقة بالجامعة.) التي تؤثر على سمعة الجامعات ورضا الطلاب، والتي بدورها تؤثر على ولاء طلاب التعليم العالي.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة أسلوب أخذ العينات الملائم لجمع البيانات من 387 طالبًا من مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من مفردات الدراسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS.

**النتائج:** أهم النتائج التي توصلت لها إلى أن المساهمات الاجتماعية، والبحث والتطوير، وجودة الخدمة الجامعية تؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعة ورضا الطلاب. وتؤثر البيئة، وتوجيه الطلاب، وثقة الجامعة بشكل كبير على سمعة الجامعة، بينما تؤثر القيادة والتراث الجامعي بشكل كبير على رضا الطلاب.

#### ٣-٢- أوجه التشابه والاختلاف:

رقم الدراسة	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
١	دراسة الحري (٢٠٢٢)	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية ومجتمع البحث وهو الجامعات	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع وهو الصورة الذهنية كما اختلفت الدراسات من حيث بيئة التطبيق
٢	دراسة العبدالله وآخرين (٢٠٢١)	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية ومجتمع البحث وهو الجامعات	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع وهو الصورة الذهنية كما اختلفت الدراسات من حيث بيئة التطبيق
٣	دراسة (سرحان، داود، ٢٠٢١)	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع وهو الصورة الذهنية كما تشابهت الدراسات من حيث مجتمع البحث	اختلفت الدراسات من حيث المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية واختلفت في بيئة التطبيق
٤	دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩)	تشابهت الدراسات من حيث مجتمع البحث فقط وهو الجامعات	اختلفت الدراسات من حيث المتغيرات التابع والمستقل ومن حيث بيئة التطبيق
٥	دراسة Bogale &	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة	اختلفت الدراسات من حيث بيئة

التطبيق لكل منهما	من حيث مضمون الدراسة وهو الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها في الجامعة	Debela 2023	
اختلفت الدراستان من حيث بيئة التطبيق لكل منهما	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث مضمون الدراسة وهو التركيز على الصورة الذهنية للجامعة	دراسة Qazi et al, 2021	٦

### ٣- مشكلة البحث:

باعتبار أن الجامعة تعد مكوناً متميزاً به الكثير من الثقافات والاختلافات سواء بين الموظفين أو الطلاب في القطاع التعليمي هذا الاختلاف يمكن أن يؤدي إلى حدوث كثير من المشكلات ما لم يكن هناك ثقافة واحدة تجمع كل الثقافات ضمن إطار واحد يضمن الرضا وسهولة التعامل لجميع الأفراد، وباعتبار أن جامعة اللاذقية تضم وتستقطب مكونات مختلفة من أفراد المجتمع باختلافات متنوعة من حيث الثقافة والعادات الاجتماعية أو من حيث المستوى التعليمي، كان من الضروري إيجاد ثقافة واضحة وموحدة تجمع بين الجميع، لتشكيل بيئة عمل صحية، ومن أجل معرفة طبيعة هذه الثقافة قامت الباحثة بدراسة ميدانية في جامعة اللاذقية وطرحت مجموعة من الأسئلة على بعض الموظفين في عدد من الكليات، ومن خلال إجابات العينة وجدت الباحثة أن الثقافة التنظيمية جيدة ضمن الجامعة، وهناك صورة ذهنية إيجابية بين الموظفين على اختلاف ثقافتهم، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد والمراجعة الأدبية التي قامت بها الباحثة ومن هنا جاءت فكرة الباحثة في معرفة أهمية الثقافة التنظيمية للجامعة وما تعكسه هذه الثقافة من صورة ذهنية جذابة سواء للطلاب أو للكفاءات الموجودة ضمنها من موظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، ومن هنا يمكننا صياغة التساؤل الرئيس للبحث على الشكل الآتي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على تكوين الصورة الذهنية لدى العاملين في جامعة تشرين؟

### ٤- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في ناحيتين:

**الأهمية النظرية:** تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المدروس (الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية) والذين يعتبران أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها، وإغناء الأدبيات العلمية حول موضوع الثقافة التنظيمية في القطاع التعليمي وهو مجال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية

**الأهمية العملية:** تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على الإسهام في تطوير بيئة العمل الداخلية في جامعة اللاذقية، ودعم المؤسسات التعليمية في بناء صورة ذهنية متميزة تعزز من تنافسيتها واستقطابها للطلاب والكفاءات، وذلك في حال تم الأخذ بالنتائج التي سيتم التوصل لها.

### ٥- أهداف البحث:

- استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية في جامعة اللاذقية
- دراسة تأثير المتغيرات مثل القيادة، الاتصال والقيم على هذه العلاقة
- اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر على الصورة الذهنية للموظفين في الجامعة

## ٦- منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة، حيث سيتم إعداد استبانات خاصة بموضوع الدراسة وتوزيعها على الموظفين في الجامعة وتحليل الاستبانة باستخدام برنامج SPSS26 الإحصائي لدراسة متغيرات الدراسة وتحليل النتائج. كما قامت الباحثة بمراجعة أدبية لبعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث.

## ٧- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية لدى العاملين في جامعة اللاذقية.

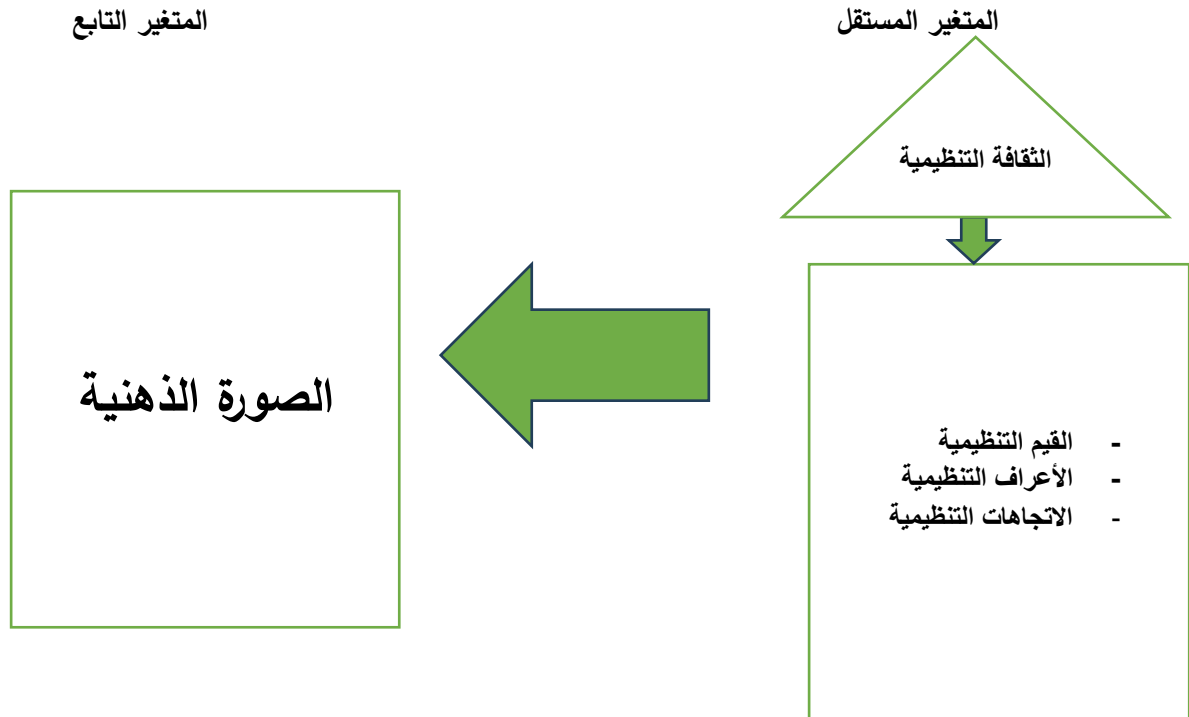
يتفرع عنها:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية والصورة الذهنية لدى العاملين في جامعة اللاذقية.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والصورة الذهنية لدى العاملين في جامعة اللاذقية

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية والصورة الذهنية لدى العاملين في جامعة اللاذقية

## ٨- نموذج البحث:



## ٩- حدود البحث:

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث من ٢٠٢٥-٣-١ ولغاية ٢٠٢٥-٥-١٠.

الحدود المكانية: كلية الاقتصاد، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، في جامعة اللاذقية

## الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية

### ١٠ - مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: العاملين في جامعة اللاذقية حيث يبلغ إجمالي حجم العاملين ١٣٥٩ عاملاً

العينة: تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من ٣٤٠ عاملاً في جامعة اللاذقية

### الإطار النظري:

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن كلمة ثقافة Culture مستقاة من الفعل اللاتيني Colero وتعني يتعهد أو يشجع Cultivate. وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، واليوم ترتبط الثقافة برقابة المجتمع والتهذيب وترويض النفس أيضاً (Bodly, 1994, p:9). وعرفها (Leung et all, 2005, p: 357) بأنها: "القيم والمعتقدات والأعراف ونماذج السلوك للشعوب". أما الثقافة التنظيمية فعرفت بأنها:

مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تعلمها الافراد عند التعامل مع المشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي تنقل الى الأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات. (Schein, 2010, p, 17) وعرفها (هيجان): "بأنها تعبير عن قيم العاملين ذوي النفوذ في منظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك العاملين، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء العاملين في قراراتهم وإداراتهم لمؤوسيتهم". (هيجان، ١٩٩٢، ص: ٧٤).

وترى الباحثة ان الثقافة التنظيمية هي: إطار عام يضم بداخله مجموعة من الأسس والقواعد الأخلاقية والتنظيمية التي تضمن للعاملين داخل المؤسسات الرضا والقدرة على الإنجاز والتطوير.

#### خصائص الثقافة التنظيمية:

بحسب (أسامة، ٢٠٢٢، ص: ١٢) ان ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص الآتية:

➤ الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة الآتية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلا ذلك).

➤ الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي المكونات النمط الثقافي.

➤ الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

➤ الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تتقل بطريقة غريزية، بل انها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتقذف ملامحها القديمة.

➤ الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص البيئة وما يحدث فيها من جانب آخر.

تعرف الصورة الذهنية بأنها الانطباع الكلي الذي يتكون في ذهن الافراد عن كيان أو مؤسسة معينة نتيجة التفاعل مع مختلف عناصرها ومخرجاتها. (Kotler& keller,2016, p,276)

هارولد ماركس يعرفها بأنها: إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وما تفرضه العلاقات مع الجماهير والمجتمع، والاستثمار في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة. (سليمان، ٢٠١٦، ص: ١٣٩).

وترى الباحثة بأنها: المنظور العام الذي يشكله الأفراد عن المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والتواصل الفعال بينهم مما يعكس على تطلعات الأفراد فيما يخص تعاملاتهم مع المؤسسة.

#### مكونات الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية هو ذلك الانطباع الذي يتشكل على مستوى الذهن والذي يستند في كفه أو بعضه إلى الحقائق الموثوقة أو غير الموثوقة التي توجه القرارات وتدفع باتخاذ المواقف، بالإضافة إلى كونه تصور يستند إلى أبعاد متعددة تشكل السياق الذي يحدد من خلاله شكل الانطباع.

**المكون المعرفي:** ويقصد بها دقة المعلومات التي سيتم اعتمادها لتشكيل الانطباع وبناء الصورة ويرتبط مقدار الخطأ في تشكيل الصورة بقدر الخطأ في دقة المعلومات ونوعها، كما أن من مستلزماته قدره الأفراد فرز المعلومات بناء على مدى امتلاكهم لأدوات الفحص الدقيق، ولا يرتبط هذا البعد بالتجربة المباشرة بل قد تساهم في تشكيله مقتضيات أخرى لها علاقة بما سبق ذكره من عوامل تساهم في تشكيل الصورة الذهنية.

**المكون الإدراكي:** يعتبر هذا المكون أكثر عمقاً من البعد المعرفي، حيث تدخل في تكوينه عوامل تتميز بالمرونة وعدم قابليتها للتكميم، كالثقافة والعقائد وغيرها.

**المكون الوجداني:** وهي اتجاهات إيجابية أو سلبية تحكم ميل الفرد نحو قضية ما، لترسخ لديه قناعة معينة، إلا أن هذا المكون خفياً عن غيره يتميز بقدرته على الصمود، فالمعارف التي يكونها الأفراد عن المؤسسات أو ما يرتبط بها يمكن أن تتعرض للزوال بالتقدم ليبقى الكون الوجداني الوحيد والصامد باتجاهها والأكثر وفاءً لكونه يتميز في قلب موجه القرار لدى الفرد.

**المكون السلوكي:** هو بمثابة الترجمة الفعلية لما ترسى لدى الفرد من قيم سابقة لتعكس بالنهاية درجة الإيمان ورسوخ القناعات، فهو شكل إجرائي عملي، حيث ينتقل عند هذا المستوى التعبير عن شكل الصورة المكتسبة من جانبه الكامن إلى جانب المعايير مترجماً في شكل سلوك تجاه حدث ما أو قضية ما. (مديني، ٢٠٢٢، ص: ٧٩)

#### أهمية الصورة الذهنية: (زيوان، ٢٠١٦، ص: ٤)

- مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل معها.

- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

- إقناع الحكومة والسلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
  - تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات.
  - تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذ في الدولة.
  - المساعدة في إقناع الهيئات المالية والمستثمرين باستثمار أموالهم في المؤسسة.
  - المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة.
- العلاقة بين الصورة الذهنية والثقافة التنظيمية:**

تُعد الصورة الذهنية (Organizational Image) أو (Corporate Image) والثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في دراسة سلوك المنظمات وإدارتها، حيث ترتبط الصورة الذهنية ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية وتؤثر فيها بشكل مباشر. تعرف الصورة الذهنية بأنها التصور الذي يتكوّن لدى الأفراد (سواء من داخل أو خارج المنظمة) حول هوية المنظمة وقيمها وأنشطتها. (Balmer & Gray, 2003) أما الثقافة التنظيمية فهي نظام القيم، المعتقدات، والعادات المشتركة التي تميز المنظمة وتوجه سلوك أعضائها (Schein, 2010).

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل أساساً متيناً لصياغة الصورة الذهنية لدى الأطراف المعنية، إذ تعكس الثقافة كيف تُدرك المنظمة ذاتها وتتصرف في بيئتها، مما ينعكس على الطريقة التي يُنظر بها إليها من قبل الموظفين، العملاء، والشركاء. (Trice & Beyer, 1993) على سبيل المثال، عندما تكون الثقافة التنظيمية قائمة على قيم المشاركة والاحترام المتبادل (Clan Culture)، فإن الصورة الذهنية للمنظمة تميل إلى أن تكون إيجابية ومحفزة على الولاء والانتماء.

كما تلعب الصورة الذهنية دوراً مهماً في تعزيز أو إضعاف الثقافة التنظيمية؛ فالصورة الإيجابية التي تتشكل في أذهان الموظفين والزبائن تساعد في ترسيخ القيم والمبادئ التنظيمية، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة (Gioia, Schultz, & Corley, 2000) وتشير البحوث إلى أن التناسق بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية هو مؤشر على صحة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Hatch & Schultz, 2002)

من الجدير بالذكر أن تطوير صورة ذهنية إيجابية للمنظمة يتطلب إدارة واعية للثقافة التنظيمية، حيث تساهم المبادرات التعليمية، التواصل الداخلي الفعال، والبيئة التنظيمية الداعمة في بناء صورة مؤسسية قوية وجاذبة. (Fombrun, 1996) هذا التكامل بين الثقافة والصورة يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام المؤسسي، وجذب الموارد البشرية المتميزة. (Whetten & Mackey, 2002)

### الدراسة العملية:

#### لمحة عن جامعة اللاذقية:

هي جامعة حكومية في سورية. أُسست عام ١٩٧١ باسم جامعة اللاذقية، ثم غُيّر اسمها إلى جامعة تشرين بعد حرب تشرين التحريرية عام ١٩٧٣. وهي تقع شرقيّ مدينة اللاذقية، مركز محافظة اللاذقية، على ساحل البحر الأبيض المتوسط.

تضم الجامعة كليات ومعاهد عليا لمختلف التخصصات العلمية، بالإضافة إلى مراكز بحثية ومدينة جامعية كبيرة توفر خدمات جامعية متنوعة. كما تتبع للجامعة عدة منشآت مهمة، منها المشافي التخصصية مثل المشفى العسكري ومشفى اللاذقية الجامعي، بالإضافة إلى مدرسة التمريض ومركز الحاسبات الإلكترونية.

في ٢٥ ديسمبر (كانون الأول) ٢٠٢٤، صدر قرار عن مجلس الوزراء السوري (رقم ٣) نصّ في مادّته الأولى الفقرة (أ) على تعديل اسم جامعة تشرين ليعود إلى اسمها الأصلي جامعة اللاذقية.

#### إجراءات الدراسة العملية:

قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في جامعة تشرين في: (كلية الاقتصاد، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية)، و قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة =  $0.8 = \frac{5}{1} - 0$  وبناءً عليه تمّ اعتماد المستويات الآتية لدرجات الموافقة وتمّ تحديد المجالات

الآتية:

- 1 - 1.80 (منخفض جداً).
- 1.81 - 2.60 (منخفض).
- 2.61 - 3.40 (متوسط).
- 3.41 - 4.20 (مرتفع).
- 4.21 - 5 (مرتفع جداً).

دراسة ثبات وصدق المقياس:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس لكل عبارات الاستبانة وفق الآتي:

الجدول (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	14

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss.25

يُظهر الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة بلغت ٠.٩٦٠، مما يدل على اتساق داخلي ممتاز يتجاوز الحد الأدنى المقبول بكثير. تعكس هذه القيمة تجانساً عالياً بين العناصر في قياس المفاهيم المستهدفة مثل الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية، مما يعزز موثوقية الأداة البحثية. ترى الباحثة أن هذا الثبات العالي دليل على تصميم استبانة فعالة.

دراسة صدق المحتوى:

لاختبار صدق المحتوى فقرات الاستبانة قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة وذلك لاختبار صدق محتوى فقرات الدراسة وكانت كما في الجدول الآتي:

الجدول (٢): اختبار صدق العبارات

Correlations					
		الاتجاهات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	القيم التنظيمية	الصورة الذهنية
الاتجاهات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.667**	.730**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠	٣٤٠
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	.667**	1	.924**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	340	340	340	340
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.730**	.924**	1	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	٣٤٠	340	340	340
الصورة الذهنية	Pearson Correlation	.832**	.895**	.893**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	٣٤٠	340	340	340

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

كشف الجدول عن وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين محاور الاستبانة، حيث بلغ معامل الارتباط (Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن العبارات تقيس المفاهيم المستهدفة بشكل متنسق وموثوق. ترى الباحثة أن هذه القيمة العالية تُبرهن على تماسك الأداة البحثية وصدقها التلازمي.

**الإحصاءات الوصفية:** متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور الاتجاهات التنظيمية

الجدول (3): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمحور الاتجاهات التنظيمية

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
للاتجاهات التنظيمية دور في تعزيز قدرات ومهارات العاملين	340	1.00	5.00	4.0667	1.21429	١
تطوير المهارات الوظيفية من خلال التدريب الفعال يساعد على الارتقاء بالسلم الوظيفي	340	1.00	5.00	3.8750	1.37543	٢
تطبيق الجامعة قواعد وسياسات ثابتة مع العاملين في الجامعة	340	1.00	5.00	3.7750	1.56893	٣
الاتجاهات التنظيمية	340	1.00	5.00	3.9056	1.29149	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

نجد ان متوسط استجابة العينة على محور الاتجاهات التنظيمية تراوحت بين ٣.٧٧-٤.٠٦ مما يدل على درجة موافقة مرتفعة حيث حصلت العبارة التي تقول ان للاتجاهات التنظيمية دور في تعزيز قدرات ومهارات العاملين على أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة تطبيق الجامعة قواعد وسياسات ثابتة مع

العاملين في الجامعة على أقل متوسط حسابي، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بالاتجاهات التنظيمية والعمل على تطويرها.

**الإحصاءات الوصفية: متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور القيم التنظيمية**

الجدول (4): الإحصائيات الوصفية لمحور القيم التنظيمية

Descriptive Statistics						الأهمية النسبية
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
يسود بين العاملين في الجامعة قيم تنظيمية تساعد في تعزيز الرضا الوظيفي	340	2.00	5.00	4.2917	.94732	٢
يوجد حرية في التعبير عن الآراء والأفكار في الجامعة	340	1.00	5.00	4.3083	.95966	١
تعتبر الجامعة أن العنصر البشري لديها من أهم الموارد الموجودة لديها	340	1.00	5.00	4.0667	1.24167	٤
القيم التنظيمية	340	2.00	5.00	4.2222	.92918	٣
Valid N (listwise)	340					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

نجد أن متوسط استجابات العينة على محور القيم التنظيمية تراوحت بين ٤.٠٦٦٧ و ٤.٣٠٨٣ مما يدل على درجة موافقة مرتفعة حيث حصلت العبارة التي تقول ان يوجد حرية في التعبير عن الآراء والأفكار في الجامعة على أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة تعتبر الجامعة أن العنصر البشري لديها من أهم الموارد الموجودة لديها على أقل متوسط حسابي، من وجهة نظر الباحثة، فإن هذه النتائج تُظهر أن القيم التنظيمية مثل الشفافية والعدالة والحرية في التعبير عن الآراء تحظى بتقدير كبير بين العاملين، مما يعزز وجود بيئة عمل إيجابية في الجامعة.

**الإحصاءات الوصفية: متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور الأعراف التنظيمية**

الجدول (5): الإحصائيات الوصفية لمحور الأعراف التنظيمية

Descriptive Statistics						الأهمية النسبية
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
هناك التزام بالأعراف و أخلاقيات الجامعة من قبل العاملين	340	2.00	5.00	4.2750	.96111	٢
تشجع الأعراف التنظيمية السائدة على سهولة التكيف في الجامعة	340	1.00	5.00	4.3250	.94524	١
الأعراف التنظيمية السائدة تخلق جواً يساعد على الابتكار والابداع	340	1.00	5.00	4.0333	1.35927	٤
الأعراف التنظيمية	340	1.67	5.00	4.2111	.97775	٣
Valid N (listwise)	340					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

نجد أن متوسطات استجابات العينة على محور الأعراف التنظيمية تراوحت بين 4.03-4.32 مما يدل على درجة موافقة مرتفعة حيث حصلت العبارة التي تقول ان تشجع الأعراف التنظيمية السائدة على سهولة التكيف في الجامعة على أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة الأعراف التنظيمية السائدة تخلق جواً يساعد على الابتكار

والإبداع على أقل متوسط حسابي، وهذا يدل على أن الأعراف التنظيمية تؤثر بشكل أكبر في آراء المشاركين، وقدرتهم على التكيف مع متغيرات الجامعة.

**الإحصاءات الوصفية:** متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور الصورة الذهنية

الجدول (6): الإحصائيات الوصفية لمحور الصورة الذهنية

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
يوجد ثقة في خريجي الجامعات مبنية على الواقع العملي	340	1.00	5.00	3.9667	1.44323	٦
تقوم الجامعة بنشر أخبار ومعلومات صادقة عن الامعة وخدماتها عبر وسائل الاتصال المختلفة	340	1.00	5.00	4.0667	1.24167	٥
تتبنى الجامعة في سياستها السرعة والاتقان في انجاز الخدمات المقدمة من قبلها	340	1.00	5.00	4.0917	1.13756	٤
المقترحات التي يطرحها الخريج الجامعي خلاق ومبدعة وتساعد على تطوير سوق العمل	340	1.00	5.00	4.2250	1.05689	١
يوجد خطط لدى الجامعة لحل المشكلات والصعوبات التي يعاني منها العاملين في الجامعة	340	1.00	5.00	4.1167	1.16809	٢
الصورة الذهنية	340	1.80	5.00	4.0933	1.00885	٣
Valid N (listwise)	340					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

نجد أن متوسط استجابة العينة على محور الصورة الذهنية تتراوح بين ٣.٩٦٦٧ و ٤.٢٢٥٠ مما يدل على درجة موافقة مرتفعة حيث حصلت العبارة التي تقول ان المقترحات التي يطرحها الخريج الجامعي خلاق ومبدعة وتساعد على تطوير سوق العمل على أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة تقوم الجامعة بنشر أخبار ومعلومات صادقة عن الامعة وخدماتها عبر وسائل الاتصال المختلفة على أقل متوسط حسابي، وهذا يدل على أن الصورة الذهنية للجامعة تحظى بتقييم إيجابي عام، لكن التباين في بعض المؤشرات، وخاصة تلك المتعلقة بثقة المجتمع في الخريجين، تنطل المزيد من الاهتمام والتطوير.

#### اختبار الفرضيات:

وقبل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بالاعتماد على القيم الآتية لتحديد قيمة معامل الارتباط، ونوع

العلاقة (الرفاعي وطُيُوب، 2010، 253):

- عندما تكون قيم  $R > 0,90$  فالارتباط بين المتغيرين متين جداً (قوي جداً).

- عندما تكون قيم  $0,80 \leq R \leq 0,90$  فالارتباط متين فقط بين المتغيرين (قوي فقط).

- عندما تكون قيم  $0,70 \leq R \leq 0,80$  فالارتباط جيد بين المتغيرين.

- عندما تكون قيم  $R < 0,70$  فالارتباط ضعيف بين المتغيرين.

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية

قامت الباحثة على إجراء تحليل الارتباط الخطي بيرسون وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع

وكانت نتيجة الفرضية كما يأتي:

الجدول (٧): جدول الارتباط الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.947 <sup>a</sup>	.898	.897	.32426

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

الجدول (٨) تحليل ANOVA

Anova

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	108.708	1	108.708	1033.878	.000 <sup>b</sup>
Residual	12.407	338	.105		
Total	121.115	339			

a. Dependent Variable: الصورة الذهنية

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

يوضح الجدول (٧) وجود علاقة قوية جدا بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0.94 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠١ كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0,898 وبالتالي فإن 89,8% من التغيرات في الصورة الذهنية تفسرها الثقافة التنظيمية و 11,2 من التغيرات ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها كما يوضح الجدول (8) انه بلغت قيمة Sig ٠,٠٠ وهي أصغر من ٠,٠١ وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد علاقة جوهرية بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية في جامعة اللاذقية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين الاتجاهات التنظيمية والصورة الذهنية

قامت الباحثة بإجراء تحليل الارتباط الخطي بيرسون وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع

وكانت نتيجة الفرضية كما يأتي:

الجدول (٩): جدول الارتباط الخطي

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.691	.689	.56278

a. Predictors: (Constant), الاتجاهات التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

الجدول (10) تحليل ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	83.742	1	83.742	264.404	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	37.373	338	.317		
Total	121.115	339			

a. Dependent Variable: الصورة الذهنية

b. Predictors: (Constant), الاتجاهات التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

يوضح الجدول (٩) وجود علاقة قوية جدا بين الاتجاهات التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,83% وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0,691 وبالتالي فإن 69,1% من التغيرات في الصورة الذهنية تفسرها الاتجاهات التنظيمية و 30,1 من التغيرات ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها كما بين الجدول (١٠) قيمة SIG حيث بلغت قيمة Sig ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٠١ وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد علاقة بين الاتجاهات التنظيمية والصورة الذهنية وتظهر منه أهمية الاتجاهات التنظيمية في بناء الصورة الذهنية للجامعة. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين القيم التنظيمية والصورة الذهنية قامت الباحثة على إجراء تحليل الارتباط الخطي بيرسون وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكانت نتيجة الفرضية كما يأتي:

الجدول (١١): جدول الارتباط الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.796	.45541

a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

الجدول (١٢) جدول تحليل ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	96.641	1	96.641	465.966	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	24.473	338	.207		
Total	121.115	٣٣٩			

a. Dependent Variable: الصورة الذهنية

b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

يوضح الجدول (١١) وجود علاقة قوية جدا بين القيم التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,89% وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0,798 وبالتالي فإن 79,8% من التغيرات في الصورة الذهنية تفسرها القيم التنظيمية و 20,2 من التغيرات ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها كما بين الجدول (١٢) قيمة Sig ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٠١ وبالتالي نرفض

الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد علاقة بين القيم التنظيمية والصورة الذهنية و منه نجد أن للقيم التنظيمية أهمية في بناء الصورة الذهنية للجامعة من وجهة نظر العاملين.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين الأعراف التنظيمية والصورة الذهنية

قامت الباحثة على إجراء تحليل الارتباط الخطي بيرسون وتحليل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكانت نتيجة الفرضية كما يأتي:

الجدول (13): جدول الارتباط الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 <sup>a</sup>	.801	.799	.45227

a. Predictors: (Constant), الأعراف التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

الجدول (١٤) جدول تحليل ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	96.978	1	96.978	474.101	.000 <sup>b</sup>
Residual	24.137	338	.205		
Total	121.115	339			

a. Dependent Variable: الصورة الذهنية

b. Predictors: (Constant), الأعراف التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٥

يوضح الجدول (١٣) وجود علاقة قوية جدا بين الأعراف التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,89% وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠١ كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0,801 وبالتالي فإن 80,1% من التغيرات في الصورة الذهنية تفسرها الأعراف التنظيمية و 19,9 من التغيرات ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها كما بين الجدول (١٤) بل قيمة Sig ٠,٠٠ وهي أصغر من ٠,٠١ وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد علاقة بين الأعراف التنظيمية والصورة الذهنية و منه نجد أن للأعراف التنظيمية أهمية في بناء الصورة الذهنية للجامعة من وجهة نظر العاملين.

### النتائج:

- أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية في جامعة اللاذقية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٩٤٧، مما يشير إلى أن ٨٩% من التغيرات في الصورة الذهنية يُفسره وجود الثقافة التنظيمية.
- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى ارتفاع بمقدار ٠,٩٧٨ وحدة في الصورة الذهنية مما يعني أن للصورة الذهنية تأثير واضح في تشكيل الصورة الذهنية سواء من خلال مصداقية الأخبار المنقولة في الجامعة او من خلال وضع خطط استراتيجيه وتطبيقها عند الحاجة.
- يوجد علاقة قوية جدا بين القيم التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,89% مما يدل على أهمية وجود القيم في المنظمة من حيث القدرة على التعبير وابداء الرأي من قبل الطلبة ووجود جو من الرضا في الجامعة.

٤. يوجد علاقة قوية جدا بين الأعراف التنظيمية والصورة الذهنية حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,89% مما يشير الى أهمية الاعتراف بالأعراف التنظيمية مما يساعد على التكيف الفعال بين الطلبة والجامعة.
٥. تشير النتائج المتعلقة بالصورة الذهنية الى متوسطات مرتفعة تتراوح بين ٣.٩٦٦٧ و٤.٢٢٥٠ على مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على ان الصورة الذهنية للجامعة من وجهة نظر الطلبة إيجابية وواضحة

### التوصيات:

#### تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات يمكن تطبيقها ضمن جامعة اللاذقية:

١. تعزيز القيم التنظيمية الايجابية ضمن جامعة اللاذقية مثل: قيم مثل الشفافية، العدالة، والحرية في التعبير، الاحترام المتبادل لما لها من أثر مباشر في تحسين الصورة الذهنية للجامعة.
٢. إعادة صياغة الأعراف التنظيمية بما يعزز الانضباط والانتماء: توثيق وتوضيح الأعراف التنظيمية المرغوبة والممارسات الجيدة لتصبح جزءا من ثقافة العمل اليومية، وتحفيز الالتزام بالأعراف الإيجابية مثل الالتزام بالمواعيد، احترام تسلسل الهيكل الإداري، التعاون بين الأقسام المختلفة.
٣. تعزيز المعتقدات التنظيمية التي تدعم التميز والابتكار: غرس معتقدات إيجابية حول قدرة الجامعة على التغيير والتطور والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي. وتشجيع ثقافة الايمان بأهمية البحث العلمي وجودة التعليم كمرتكزات أساسية لهوية الجامعة.
٤. إشراك العاملين في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية: تنظيم ورش عمل دورية لبحث تحديات الثقافة التنظيمية والحلول المقترحة بمشاركة فعالة من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين والطلاب.
٥. ربط الثقافة التنظيمية بالأداء الأكاديمي والإداري: من خلال دمج مؤشرات الثقافة التنظيمية في تقييم الأداء السنوي للأقسام والموظفين تعزيز ثقافة التحفيز والمكافأة للأداء المتوافق مع القيم والأعراف التنظيمية للجامعة.
٦. التدريب المستمر وتنمية المهارات: وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة حول الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين بيئة العمل وسمعة الجامعة. واعداد دليل ارشادي للثقافة التنظيمية خاص بالجامعة وموجه للموظفين الجدد لتعزيز اندماجهم السريع في الجامعة
٧. إنشاء نظام مكافآت يُركز على تعزيز السلوكيات التي تعكس القيم التنظيمية الإيجابية
٨. تطوير سياسات واضحة وسريعة للتعامل مع شكاوى العاملين، مع نشر نتائج هذه السياسات عبر منصات التواصل الجامعي لتعزيز الثقة.
٩. تبني آليات مبتكرة لدعم الابتكار والإبداع بين العاملين، مثل حاضنات أفكار أو مسابقات داخلية.
١٠. تطوير خطة اتصال داخلي فعالة لتوحيد الرسائل المرسله للعاملين والطلاب، باستخدام تقنيات مثل النشرات الإلكترونية والاجتماعات الدورية.

١١. إدراج عينات إضافية مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الدراسات المستقبلية لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على شرائح مختلفة
١٢. استناداً إلى نتائج الدراسة والفجوات البحثية، تقترح الباحثة القيام بأبحاث مستقبلية تتناول المواضيع الآتية:

- القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الأكاديمي.
- دور القيادة التنظيمية في بناء الصورة الذهنية للجامعات
- الصورة الذهنية كأداة استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- أسامة، بودهان. (٢٠٢٢). *أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل*. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: الجزائر.
- الحربي، أحمد محمد. (٢٠٢٢). *أثر الثقافة التنظيمية على جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات السعودية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ٣٣(4)
- الحسن، محمود، ٢٠٢٠، *الثقافة التنظيمية وأثرها على الصورة الذهنية في المستشفيات السعودية*، مجلة الإدارة الحديثة، ٣٣، (٢)، ٧٧-٩٤.
- زيوان، الزويبر. (٢٠١٦). *أثر الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى القرار الشرائي للزبائن*. رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر
- سرحان، عبد الكريم، داوود، أسيل غسان (٢٠٢١) *دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية- فلسطين*. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد الخامس. ٣٨-٩١
- سليمان، شريفة رحمة الله. (٢٠١٦). *دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية من منظور الخدمة الإلكترونية*. دراسة حالة على إمارة دبي. رسالة ماجستير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة: مصر.
- صقور، مجد، ٢٠٢١، *العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية DNA، دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق* مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، ٣٤(١).
- عبد العزيز، واخرون، ٢٠١٩، *الصورة الذهنية للجامعات المصرية لدى الوافدين*، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، ٢٢، ص، ١٧٨-٢٠٤.
- العبدالله، محمد، علي، حسام، خليل، أحمد. (٢٠٢١). *أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في جامعة دمشق* مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٣٧(2)
- مديني، عثمان. (٢٠٢٢). *أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية- دراسة مصرف السلام الفرع الجهوي بورقلة* - رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: الجزائر.

- هيجان، عبد الرحمن احمد. (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة. مجلد ٣١ (٧٤). ٣٨-٧.  
المراجع الأجنبية:

1. Al-Harbi, F. (2022). *The Influence of Organizational Culture on Employee Perception in Saudi Hospitals*. Middle East Journal of Management Studies, 10(1), 55-70.
2. Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, 37(7/8), 972-997.
3. Bodley, J. H. (1994). *Cultural Anthropology: Tribes, States and the global systems*. Mountainview, CA: Mayfield
4. Bogale, S., & Debela, T. (2023). *Organizational culture in higher education institutions: A systematic review*. Educational Management Administration & Leadership, 51(4)
5. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science, 6(2)
6. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press
7. Kotler, P. Keller, K. (2012). *Marketing management*, (14thEd). New Jersey: Prentice Hall.
8. Leung, K, Bhagat, R, Bushan, N, Erez, M, Gibson, C. (2005). *Cultural and international Business: Recent advances and their implication for future research*. Journal of international Business studies, 36, 357-378
9. Qazi et al, 2021, *The Antecedents Affecting University Reputation and Student Satisfaction: A Study in Higher Education Context*, corporate reputation review, 25 (4), 253-271.
10. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
11. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
12. Taylor Edward B., 1871, *La Civilisation primitive (trad. franc.)*, Reinwald, Paris., 2 vol. (1re éd. En anglais, p.1
13. Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation*. Business & Society, 41(4)
14. Zahir, K. (2021). *Organizational Communication and Image Building in Healthcare Settings*. International Journal of Organizational Psychology, 18(2), 99-113.
- 15.