

الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات
الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال¹

**Organizational Culture and its Impact on Organization Development -
a Prospective Study to the Opinions of Sample Administrative Leaders
in the Jordanian Public Universities in North Region**

الباحث عمر قيس جميل

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الأنبار

د. هائل طلاق عبابنة

جامعة آل البيت / عمان

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة في إقليم الشمال وهي(جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك) وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق الاختبار لعينة قصدية مكونة من (150) موظفاً يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة.

وتم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في الحصول على البيانات، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة، وتم معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب(التعلم، والمشاركة، والالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، بينما لم يتبين وجود اثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة ب(الإبداع، والتعاون)،

ويوصي الباحث إدارة المنظمات المبحوثة، بزيادة الاهتمام على نحو اكبر لكل من بعد الإبداع والتعاون من خلال تشجيع الموظفين المبدعين ويشكل فعال من قبل الإدارة، كونه يعتبر من الركائز الأساسية لثقافة المنظمة الساعية إلى التطوير والحث على العمل الجماعي وسيادة روح الفريق باعتباره احد استراتيجيات نجاح وتطوير المنظمة.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية ، التطوير التنظيمي ، الجامعات الأردنية الرسمية.

Abstract

research aims to identify the impact of Organizational Culture (OC) represented by (creativity, learning, cooperation, participation and commitment of time) on Organizational Development (OD) in the researched organizations in the north region (Al al-Bayt University, Jordan University of Science and Technology and Yarmouk University). The researcher used descriptive analytical method, A purposive sample consists of (150) employees in all managerial levels was taken to acquire the required data.

To test the proposed model of this research deductively, questionnaire was used to collect data A number of 150 questionnaires were distributed. The collected data was manipulated by the use statistical methods. The study found that there is a statistically significant impact of organizational culture represented by learning, participation, and respecting time on (OD) Whereas there is no-statistically significant impact of on (OD).

¹ (البحث مستل من رسالة ماجستير .

This research recommends the management researched organizations to pay attention and to exert more efforts for more creativity, and to encourage employees the main pillars in the organization. Finally, It could be concluded that building an organizational culture that encourage excellence, teamwork, and team spirit could be success factors for developing work processes.

Key words: *organizational culture, organizational development, the official Jordanian universities.*

المقدمة

يشهد العصر الراهن تغيرات متسارعة وتطورات وتحديات كثيرة في مختلف المجالات (السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية)، وما يميز العصر الحالي يطلق على عصرنا اليوم بالنهضة الشاملة وازدياد حدة المنافسة في بيئة منظمات الأعمال وفي القطاعين العام والخاص، كل هذه المتغيرات أصبحت عامل ضغط على المنظمات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن حجمها وطبيعتها نشاطها من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للمجتمع،

لعل الثقافة التنظيمية واحدة من القضايا الرئيسية في ممارسات الإدارة، كون البعد الثقافي مهم في كل جوانب حياة المنظمة، فالأفراد يفكرون ويتصرفون عن طريق توجيه القيم والمعتقدات الثقافية، كما إن الموظفون في المستويات الإدارية العليا دائماً ما يفكرون في كيفية إدارة الثقافة، لذا فالثقافة التنظيمية مهمة لمعظم المنظمات وينظر إليها على أنها حاسمة (Alvesson, 2002:1). وهذا ما أكده (Whitaker, 2011:19) بوصفه للثقافة التنظيمية على أنها عامل مهم ومؤثر في المنظمة ويجب التفكير به باعتباره عنصراً استراتيجياً لتحقيق النجاح التنظيمي.

فالمنظمات المبحوثة من المؤسسات المهمة والحيوية في قطاع التعليم، وهي الرافد الأساسي للمجتمع بالكوادر المختلفة، وكونها تظم مستويات إدارية مختلفة وأقسام ووحدات متعددة وموارد بشرية بثقافات مختلفة، مما يتطلب توفير ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة في نفس الوقت داعمة ومحفزة ترسخ القيم لدى أفرادها للوصول إلى الهدف وهو النجاح . كما إن حاجة المنظمات اليوم في تزايد مستمر تجاه التطوير التنظيمي لما له أهمية في أداء المنظمات. حيث يشير (الحنيطي، 2014: 295) إلى الآفاق الحالية والمستقبلية للتطوير التنظيمي ومدى اهتمام المنظمات بالتطوير التنظيمي كون دراسته أصبحت من مستلزمات تحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات بمختلف أشكالها، وإذا كانت أهمية التطوير التنظيمي في الوقت الحاضر واضحة فأنها سوف تزداد في المستقبل وبشكل مثير جداً نظراً لاتجاه المنظمات نحو الإبداع والابتكار من أجل تحقيق التميز، مما يؤدي إلى تعزيز الحالة التنافسية لدى المؤسسات.

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً : مشكلة البحث

إن المنظمات العامة والخاصة مطلوب منها مواكبة التطورات والبحث عن الأداء المتميز والذي أصبح من سمات المنظمات المعاصرة من أجل البقاء والنمو من خلال تبني استراتيجيات تسهم في إحداث التطوير . فقد حرصت المنظمات الحكومية في الأردن على تحسين جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين، فضلاً عن تبني برامج التطوير التنظيمي وكذلك برامج التدريب والعلاقات الإنسانية لما له من اثر فعال في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت تلك المنظمات (الدعجة وابن منصور، 2013: 62). لذا يناقش البحث طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي كونها احد استراتيجيات النجاح ، فضلاً عن معرفة ما إذا كان هنالك اثر للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وفي ضوء ما تقدم فان مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على السؤال الجوهرى الآتي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟

ومن خلال السؤال الجوهرى للمشكلة يحاول هذا البحث الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما اثر الإبداع في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ ما اثر التعلم في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ ما اثر المشاركة في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ ما اثر التعاون في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ ما اثر الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟

ثانياً : أهداف البحث

يهدف البحث بشكل عام إلى التعرف إلى ما يلي:

- 1- بناء نموذج معرفي يمكن تعميمه في المستقبل في قياس أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المنظمات الأخرى.
- 2- التعرف على نوع الثقافة السائدة في المنظمات المبحوثة.
- 3- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.
- 4- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(الإبداع، التعلم، المشاركة، التعاون، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث عبر مناقشة مضامين جوهرية وجوانب مهمة بالنسبة للبيئة التعليمية الأكاديمية وهي الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كون هذا القطاع مهم وحيوي وله اثر كبير في بناء العلم والمعرفة للمجتمع، كما تتبع أهميته من معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المستخدمة في هذا البحث في تحقيق التطوير التنظيمي وإمكانية بناء نموذج يمكن تعميمه في المستقبل في قياس أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي ضمن منظمات أخرى، كما إن البحث سيوفر إطاراً نظرياً مرجعياً عن الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي مما يؤدي إلى رفد المكتبة العربية على نحو عام والأردنية على نحو خاص ويفيد الباحثين بنفس المجالات. كما سيفيد البحث

المنظمات المبحوثة على تحديد عناصر الثقافة التنظيمية الضعيفة لمعالجتها، وكذلك تحديد عناصر الثقافة القوية لدعمها وتعزيزها بشكل يساهم في تبني ثقافة تنظيمية تهدف إلى تحقيق التطوير التنظيمي، من أجل تطوير جودة خدماتها ومخرجاتها كون الثقافة التنظيمية هي احد عوامل نجاح المؤسسات نحو التطوير التنظيمي، كما إن نتائج وتوصيات هذا البحث سيفيد المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات في المملكة الأردنية على نحو عام وإقليم الشمال على نحو خاص لمواصلة إجراء البحوث واستكمال ما توصل إليه هذا البحث.

رابعاً : فرضيات البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وتساؤلاته تمت صياغة فرضيات البحث وفقاً لنموذجه وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الخمس التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعاون في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي.

خامساً : مجتمع البحث

تم اختيار الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال ميداناً للبحث وهي (جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك)، كون لها أهمية كبيرة من بين القطاعات العامة الأخرى، فضلاً عن تعاونها مع الباحث على نحو كبير، حيث تكون مجتمع البحث من الهيئة الإدارية العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة وتم اخذ عينة قصدية بلغت (150) موظفاً والمتمثلة برئيس الجامعة ونوابه والعمداء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانته، وتم استرداد (130) استبانته، وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (20) وغير الصالحة للتحليل (3)، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغت (127) استبانته وبلغت نسبة الاستجابة (84.66%).

سادساً : أداة البحث

لغايات الدراسة الميدانية تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تطويرها وصياغتها وقد تم الاعتماد على مقاييس ليكرت الخماسي كونه يعد من أكثر الأساليب دقة ووضوحاً في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاثين فقرة للمتغير مستقل وعشرة فقرات للمتغير التابع، تم قياسهما وفقاً للمصادر المبينة في الجدول أدناه.

الجدول (1)

المصادر المستخدمة في بناء استمارة الإستبانة

المتغيرات البحث	العوامل الرئيسية لمُتغيرات الدراسة	المصادر
الثقافة التنظيمية	الإبداع	ودراسة عبابنة وحتاملة (2013)
	التعلم	Tabaghdehi and Salehi (2015)
	التعاون	دراسة Dwivedi, et al (2014) ودراسة الطائي وجواد (2014)
	المشاركة	دراسة Nawab,et al. (2010).
	الالتزام بالوقت	دراسة صديقي (2013)
التطوير التنظيمي		دراسة (علي واحمد، 2013)

كما تم الاعتماد على مقياس التحليل لمتوسطات إجابة أفراد عينة البحث لمتغيرات النموذج، وكما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) معيار مقياس التحليل

الدرجة الموافقة	الوسط الحسابي
ضعيف	من (1) إلى اقل من أو يساوي (2.33)
متوسط	من (2.34) إلى اقل من أو يساوي (3.67)
مرتفع	من (3.68) إلى (5)

*اختبار صدق أداة البحث وثباتها

- 1- صدق أداة البحث (Validity Test): وهي تمثل صحة وصلاحيّة أداة البحث والى أي مدى هذه الأداة توفر بيانات ذات علاقة بمشكلة البحث، والتأكد من مضمون الفقرات ووصف مفرداتها على نحو دقيق وللتحقق من ذلك يتم عن طريق الصدق الظاهري لأداة البحث، والصدق المنطقي لمحتوى الاستبانة، فقد تم عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية الرسمية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديلها.
- 2- ثبات أداة البحث (Reliability Test): حيث تتمثل بمدى تحقيق التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach) Alpha حيث يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Sekaran and Bougie, 2010)، حيث بلغت قيمة الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية لكل مجالاتها (0.97)، وبلغت قيمة الثبات لمتغير التطوير التنظيمي (0.92). مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بدرجة عالية بين فقرات كل متغير من المتغيرات.

سابعاً : أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث على نوعين من المصادر في جمع البيانات وهي كالتالية.

- 1- المصادر الثانوية : اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على المسح المكتبي من مراجع الأدب النظري والدراسات السابقة، والرسائل والأطاريح بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة بالبحوث ووقائع المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي حصول عليها من تغطية الجانب الميداني من خلال تطوير استبانته تخدم أهداف البحث، والتي تم تصميمها بشكل يتناسب مع متغيرات وفرضيات هذا البحث، وقد تم توزيعها على أفراد عينة المجتمع.

ثامناً : المعالجة الإحصائية: اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية الآتية لغرض استخراج النتائج.

- 1- المتوسط الحسابي (Mean).
- 2- الانحراف المعياري (Std.Devialion).
- 3- التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
- 4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF).
- 5- مصفوفة الارتباط "بيرسون" (Correlation Matrix).
- 6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

تاسعاً : الدراسات السابقة

- 1- دراسة الطائي وجواد (2014) بعنوان "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هيئة النزاهة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة المنظمة السائدة في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة المنظمة في هذه السلوكيات، وتم توزيع (189) استبانة على عدد من موظفي هيئة النزاهة، وبلغ عدد مجتمع البحث (1365) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب، أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعاً الأمر، ولم يظهر هناك اثر لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثراً معنوياً.
- 2- دراسة الحنيطي (2014) بعنوان "اثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى قياس اثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في مجالات القيادة، والأفراد، والعمليات، والمعرفة، والمالية، في التطوير التنظيمي للمؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثماني مؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورات سابقة، حيث تم توزيع (250) استبانة، أشارت النتائج إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد جائزة الملك عبدالله الثاني الممثلة بالقيادة، والأفراد، والعمليات، والمعرفة، والمالية، على التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز مع التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية وذلك وفقاً لتصورات الموظفين في المؤسسات المبحوثة.

3- دراسة (Tabaghdehi and Salehi (2015 بعنوان "تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آزاد في إيران، وقد قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية مكونه من (300) عضو تدريسي من مجتمع الدراسة وقد كشفت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، الثقة، العمل الجماعي، المشاركة، التمكين) على رأس المال البشري، وان الثقافة التنظيمية بشكل عام مرتفعة في الجامعة.

4- دراسة (Falkheimer (2014 بعنوان " قوة الاتصالات الإستراتيجية في التطوير التنظيمي" هدفت الدراسة إلى وصف الاتصالات الإستراتيجية وأهميتها في التطوير التنظيمي، وقد تم التوصل إلى نتائج أن القوة الدافعة الرئيسية وراء الاهتمام المتزايد في الاتصالات الإستراتيجية هو حاجة المنظمة إلى شرعية يتم من خلالها إدارة المجتمع المعاصر، كما أظهرت نتائج تحليل الدراسة أن هناك أوجه تضافر يمكن أن تتم بين الاتصالات الإستراتيجية وبين خدمات العلوم الحاسوبية، كما إن تركيز الحجج الأربع على الاتصالات الإستراتيجية لتطوير التنظيمي مرتبطات بالكفاءة التنظيمية والصورة والهوية والشفافية.

المبحث الثاني

الإطار النظري (الثقافة التنظيمية)

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية للكتاب والباحثين وكلاً عرفه حسب وجهة نظره أو حسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة بحثه، ويمكن سرد بعض التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد عرفها (القيروتي، 2015: 373) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء. كما عرفت من قبل (درة وجرادات، 2014: 61) أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة. وقد عرفها (Schein,2010:18) مجموعة الافتراضات الأساسية المشتركة بين الأعضاء والتي تم أو اكتشفتها أو تطويرها عن طريق جماعة معينة لمواجهة المشاكل والتكيف الخارجي وتحقيق التكامل الداخلي وضرورة تعليمها للأعضاء الجدد بطريقة صحيحة تمكنهم من الإدراك والفهم والشعور بتلك المشاكل. وعرفها Daft (374 : 2010) مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفاهات الموجهة التي يتشارك بها أعضاء المنظمة جميعهم كما يجب تعليمها للأعضاء الجدد بطريقة صحيحة تعكس سهولة التفكير فيها والشعور والتصرف.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تمثل القدرة على التكامل بين جميع الأنشطة اليومية للأفراد العاملين داخل المنظمة من أجل بلوغ الأهداف المحددة لهم، كما أنها تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية على نحو جيد، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة الحاصلة التي تتعرض لها (الخشالي والتميمي،

2009: 217). ويذكر (الخشالي والرواشدة، 2010: 16) أن الثقافة التنظيمية التي تتمتع بالتنوع الفريدة للمنظمة فإنها تصبح مورداً من المواد الكامنة والقوية في خلق التميز والتفرد مقارنة بالمنظمات المنافسة، وترى (رمضان، 2013: 959) إن الثقافة القوية الإيجابية لها أهمية بالنسبة للمنظمة وللإدارة وكذلك العاملين، فعلى مستوى المنظمة تتمثل بالمحافظة على بقاء ونمو ونجاح المنظمة في بيئة الأعمال، أما بالنسبة للإدارة فإنها تساعد على إمكانية اختيار النمط الإداري المناسب مع التغييرات الحاصلة والتطورات، وعاملاً مساعداً للتكيف مع التغيير والتطوير التنظيمي، وأخيراً تمثل أهمية الثقافة بالنسبة للعاملين تمثل إطاراً مرجعياً حول السلوك المقبول والذي يجب إتباعه، كما يمكن أن تدفع بالعاملين نحو التعاون والمشاركة. ويرى الباحث إن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في بناء أو تكوين شخصية الموظفين وبالتالي التأثير على سلوكهم والسلوك العام للمنظمة كما يمكن أن تكون محفزة على الإبداع والأفكار المتجددة، وبالتالي وجود أداء فعال وكفاء في تحقيق الأهداف والاستقرار ونمو المنظمة.

3- وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف في المنظمة حيث يمكن استخدامها كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي، كما يمكن استخدامها أداة لتكوين الحس الإدراكي للعاملين عن البيئة الخارجية المضطربة (الأفي، 2013: 124). في حين يرى (ديري، 2011: 314) إن من وظائف الثقافة التنظيمية هو تكوين هويتها الشخصية التي تميز المنظمة، والتزام جميع العاملين بها وتحديد نوع السلوك الواجب إتباعه، مما يؤدي إلى الترابط بين أجزاء المنظمة وأقسامها وتحقيق الاستقرار للتنظيم من خلال تعاون الجميع لتحقيق أهداف المنظمة. كما يرى (Uhl-bien et al. 2011: 366) من خلال وظائف الثقافة التنظيمية يستطيع أعضاء المنظمة حل قضايا ومشاكل مهمة للمنظمة وهي التكيف الخارجي وما يتطلب من الأعضاء انجازه بدقة وكيف يمكن تحقيقه، وكذلك الاندماج أو التكامل الداخلي.

4- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين فهناك من ينظر على أبعادها من خلال خصائصها أو مكوناتها، حيث ذكرت (الخفاجي، 2009: 40) أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها، (كالإبداع، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد... الخ). كما حدد (Hofsted et.al, 2010: 29) خمس أبعاد للثقافة تتمثل بـ(النفوذ الوظيفي والفردية والرجولة والشك وتوجه طويل المدى). ويذكر (Schein, 2010: 24) أنه يمكن النظر إلى أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال (المظهر السلوكي المحسوس والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية). وقد تناولت دراسة (Tabaghdehi and Salehi, 2015: 56) أبعاداً تمثلت بـ(التعلم التنظيمي، الثقة، العمل الجماعي، المشاركة، التمكين). بينما قام (عبابنة وحاتمة، 2013: 653) بدراسة أبعاد تضمنت (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة). في حين جاءت دراسة (صديقي، 2013: 12) بدراسة أبعاد تمثلت (المشاركة، العمل الجماعي، الالتزام بالوقت، تشجيع الإبداع). ومن خلال ما تقدم من عرض لأبعاد الثقافة التنظيمية نجد إن هذا اختلاف في وجهات النظر قد يكون حسب طبيعة المجتمع المبحوث التي تجرى بها الدراسة، وانسجاماً مع هدف هذه البحث تم اعتماد أبعاد يمكن أن تسعى إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة حتى يتم قياسها ومن ثمة تعميمها بين المنظمات الأخرى وهي:

4-1- الإبداع:

يمكن القول بان الإبداع هو الشيء المتجدد الغير غير النمطي أو تطوير لأسلوب جديد. إن أهمية الإبداع بالنسبة للموظف تكمن في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب لكي يصبح قادر على تحقيق إنتاج متميز في المستقبل وتقديم حلول إبداعية تسهم في تحقيق التطوير (محمد وشنيتير، 2015: 82). فالمبدع في مجال الإدارة هو الذي يبحث دائماً عن طرق وأساليب جديد تسهم في حل مشاكل العمل وترفع من مستوى الأداء لديه، (القيوتي، 2012: 320). واليوم أصبحت المنظمات بحاجة إلى الإبداع نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة المنافسة كالتكنولوجيا أو التغير في حاجات المستفيد واستجابة لهذه التغيرات بدأ المنظمات تنشئ وحدات إدارية تهتم بالإبداع والتنمية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف كدائرة البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي (العميان، 2013: 390).

4-2-التعلم

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح لان سبب وجودها هو تحقيق هدفها وهو النجاح، ونظراً لعدم معرفة العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح في بعض الحالات لأنه من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى النجاح التنظيمي هو التعلم التنظيمي، حيث تشير أكثر الدراسات إلى إن المنظمات التي لديها تعلم تنظيمي هي أكثر المنظمات نجاحاً من غيرها (Pourafgan and Beheshtifar, 2015 : 147). كما إن التعلم يزود الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة العمل فهو يرفع من كفاءة العاملين كون كفاءة المنظمة تقاس من خلال كفاءة العاملين فيها (عبدالرحمن، 2011: 20). ويرى (جرينبرج وبارون، 2004: 100) إن للتعلم تأثيرات عديدة منها تغيير طرق أداء وواجبات الأفراد اتجاه وظائفهم انتهاءً بطرق الإدارة التي تعمل على تبني بيئة عمل تشجع العاملين وتؤدي إلى تحسين كفاءتهم الإنتاجية. وبالتالي فإن المنظمات اليوم باتت لا تكتفي بالتعلم بل بدأت تبحث عن الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أداء أعمالها وتحويل ما تم تعلمه إلى خدمات ومنتجات منافسة مع الآخرين (الساعدي، 2013: 29).

4-3-المشاركة

تعتبر المشاركة من السمات العصرية التي تتسم بها المنظمات المعاصر لتحقيق أهدافها، فالمشاركة بالواجبات والمسؤوليات يولد لدى الأفراد شعوراً بتحقيق ذاته. حيث يرى (حريم، 2013:) إن المشاركة تعني انغماس الأفراد العاملين ذهنياً وعاطفياً في أجواء العمل وتعزيز الشعور بالانتماء وإيجاد بيئة عمل ايجابية تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقلص دوران الوظيفة مما ينتج عنها المزيد من الرضا الوظيفي، كما أصبح النظر إلى مشاركة الأفراد سواء كانت في اتخاذ القرار أو المسؤولية الأخرى مسألة أخلاقية. كما إن للمشاركة أهمية بالنسبة للمنظمة في عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وهذا يتم من خلال إشراك المستويات التنظيمية المختلفة أصحاب الأهلية والكفاءة (ماهر، 2003: 425). كما يمكن اعتبار المشاركة وسيلة لعملية التفويض وتحمل المسؤولية لدى الموظف، كما يمكن اعتبارها أداة لتحسين عملية الاتصالات على كافة المستويات التنظيمية (Nawab, et al. 2010:260). كما إن المشاركة تتيح الفرصة لإبداء الرأي وترشيد القرارات مما تؤدي إلى رفع معنوية المرؤوسين وتحقق الانسجام بين الأفراد في بيئة العمل (الفريجات وآخرون، 2009: 223).

4-4-التعاون

ويعني طلب المساعدة من الآخرين، وهذا يعني العمل معا (أفراد وجماعات) لحل المشاكل، وتشمل نتائج التعاون المساعدة في الوقت المناسب وتبادل الخبرات وتحسين تقاسم الموارد (Dwivedi et. al,2014:88). كما

وإن العمل على اهتمام وتطوير جماعات العمل يزيد من فاعلية هذه الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في أداء العمل وصناعة القرار من خلال تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار (الغالبى وصالح، 2010: 64). ويعتبر العمل بروح الفريق الواحد من العوامل الأساسية في العملية الإدارية، لذلك المنظمات الواعية تحرص دائماً على إيجاد هذه الروح التعاونية عن طريق تشكيل فرق عمل عديدة (القيوتي، 2012: 160). كما إن العمل الجماعي يخلق بين أفراد العمل الإحساس بالمسؤولية والولاء مما ينعكس وعلى نحو ايجابي على زيادة مستويات ادئهم (جلاب، 2011: 610).

4-5- الالتزام بالوقت

يعتبر الوقت من الموارد الخفية والمهمة في المنظمات حيث استغلال هذا المورد بصورة جيدة يساعد المنظمات على خفض التكاليف المترتبة على كفاءة وفاعلية إنتاجيتها. وبالتالي ازدادت أهمية الوقت في ظل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات، حيث بدء تطور آليات العمل كاستخدام الحاسوب من أجل ضمان الاستثمار الجيد للوقت (جواد، 2014: 2). إن إدارة الوقت عملية يتم من خلالها حصر الوقت وتحديده وتوزيعه واستثماره بطريقة امثل وهذا يتطلب القيام بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة لتنفيذ الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (حسين، 2013:). وتزداد أهمية الوقت بشكل كبير للمنظمات على مختلف المستويات الإدارية بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارة الإشرافية في المنظمة، فلإدارة الوقت فوائد عديدة للمنظمة منها التوفير في التكاليف وإدارة الموارد البشرية (اللوزي، 2012: 167).

المبحث الثاني - الإطار النظري (التطوير التنظيمي)

1- مفهوم التطوير التنظيمي

هنالك تعريف عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي تناولها الكثير من الكتاب والباحثين ويمكن أن نسرده بعض منها عرف (ماهر، 2003: 412) التطوير التنظيمي انه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية معتمدة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية. كما عرفه (اللوزي، 2012: 17) هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات على نحو يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم. وقد عرف من قبل (جرينبرج وبارون، 2004: 820) هو مجموعة أساليب من العلوم الاجتماعية التي تستخدم من أجل إحداث التغيير في العمل الهدف منه هو تحسين المستوى وتنمية أفراد المنظمة وأدائها. كما عرفه (Newstrom and Davis, 2002: 352) على انه تطبيق منهجي لمعرفة العلوم السلوكية على مختلف المستويات لإحداث التغيير المطلوب، من أجل تحقيق جودة عالية للحياة المهنية والإنتاجية والقدرة على التكيف والفاعلية.

2- أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب المختلف بالمنظمة، فهو يؤدي إلى دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية وكذلك رفع الإنتاجية كما ونوعاً ويقلل من هدر الموارد، كما يساعد على توفير المناخ الملائم والبيئة المتوازنة من أجل التغلب على المشاكل وحالات الطوارئ ومواجهة نقاط الضعف لدى الإدارة ويسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم والعاملين وكذلك المجتمع (الصيرفي، 2009: 164). ويرى (الغالبى وصالح، 2010:

53) إن أهمية التطوير التنظيمي تأتي من خلال مساعد المدراء بالمهارات والتقنيات المطلوبة من أجل التعامل مع التحديات السريعة والتي تفرض نفسها على المنظمات. كما تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال تركيز جهود الإدارة العليا على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل وقدرتها على التنبؤ بالمستقبل والعمل على تجديد عملياتها وإدارتها بفاعلية، وباستخدام التكنولوجيا والمعونة من قبل الاستشاريين الإداريين يمكن تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي، (الحنيطي، 2014: 300).

3- أهداف التطوير التنظيمي

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي من منظمة إلى أخرى بحسب المشاكل التي تعاني منها وكيفية عمل التطوير وعلى أي مستوى لكن عموماً برامج التطوير التنظيمي لا تخرج عن مضمون التطوير، حيث يرى (السكرانة، 2009: 27) إن التطوير التنظيمي يهدف إلى دعم كفاءة وفاعلية المنظمة وتحسين قدرتها على مواجهة المشاكل الداخلية ومعالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها كما يعمل لإيجاد نوع من التكامل والانسجام ما بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات الأفراد بنظرة شمولية. ويذكر (Champoux، 2011: 463) إن من أهداف التطوير التنظيمي هو تعزيز التوافق بين الهيكل التنظيمي، وإستراتيجية العمليات والأشخاص والثقافة، وتطوير حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، وكذلك تطوير القدرات الذاتية لتجديد المنظمة. كما أشار (Brown and Harvey, 2006: 4) إن هدف التطوير التنظيمي هو زيادة فاعلية التنظيم وتطوير إمكانيات كل فرد كما يتضمن سلسلة من الأنشطة المخطط تنفيذها بالتعاون مع أعضاء المنظمة للمساعدة في إيجاد وتحسين طرق العمل نحو تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

4- مجالات التطوير التنظيمي

هنالك مجالات عديدة في المنظمة يمكن من خلالها إحداث تغييرات من أجل التطوير التنظيمي حيث ذكر (عامر وقنديل، 2010: 237) و (العنبي، 2013: 133) إن مجالات التطوير التنظيمي في المنظمة هي: الموارد البشرية Human Resources: العنصر البشرية يعتبر من العناصر الأساسية في المنظمة فلو أردنا إحداث تغيير في مجال التكنولوجيا فإن ذلك يحتاج إلى تدريب للعاملين ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية احد أهم المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي.

الهيكل التنظيمي Organizational Structure: إن المنظمة بحاجة إلى هيكل تنظيمي ينظم ويوضح العلاقات التنظيمية والإدارية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات فعند أحدث تغيير في ظروف عمل فإن الأمر يتطلب إلى إحداث إجراءات وتعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتماشى مع الظروف الجديدة

إعادة الهندسة (الهندرة) Re-Engineering: إن إعادة الهندسة تعتمد على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج، من أجل تحقيق زيادة فاعلية للمنظمة على المدى الطويل، ومن هنا بدأت الأفكار تنادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.

نظم العمل Systems of Work: هذا المدخل يرتبط بتطوير نظم العمل المتمثلة باللوائح المختلفة والمتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت تخص الإنتاج أو الأفراد أو التمويل، كما تظم رؤية المنظمة ورسالتها وكذلك الخطط الإستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات في المنظمة.

وقد ذكر (Cameron and Green, 2004) من أجل الحفاظ على التغيير والتطوير وتحقيق النجاح المستمر على المدى الطويل يحتاج قادة التغيير إلى موازنة جهودهم عبر ثلاثة أبعاد للتطوير التنظيمي وهي الأهداف المراد تحقيقها تطوير وتقديم نتائج واضحة، حشد النفوذ والسلطة، وأخيرا تشجيع العواطف الكامنة لدى الأشخاص والثقافة على التكيف.

5- أساليب التطوير التنظيمي

حتى تتم عملية التطوير التنظيمي بفاعلية لابد من أن تكون هنالك وسائل أو أساليب لإتمام العملية بنجاح بحيث يتمكن من خلالها المدير أو الخبير المسئول عن عملية التطوير التنظيمي أن يستخدمها في انجاز المهام المطلوبة منه، حيث يتفق كل من (الرحاحلة والعزام، 2011: 266) و (ديري، 2011: 199) على إن أساليب التطوير التنظيمي هي:

أسلوب الدراسة الميدانية: وهو الأسلوب الذي يتم به استبيان العاملين بأحد الطريقتين أما المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستقصاء البريدي ثم يتم تزويد العاملين عن نتيجة الاستبيان، وأهم المواضيع التي يتم تغطيتها في هذا الأسلوب هي درجة الرضا، رأي العاملين في الأنماط القيادية ودرجة الصراع التي يشعر بها العاملون، وفي ضوء هذه المناقشات يتم اقتراح وتنفيذ عدد من برامج التدريب والتنمية الإدارية لإيجاد حل للمشاكل التي أسفر عنها الاستبيان.

أسلوب الاستشارات: يتم إحضار عدد من الخبراء لرصد ملاحظة بعض أنماط سلوك جماعة العمل في المنظمة كالتعاون الموجود أو درجة الصراع الحاصل، نظام الاتصالات المستخدم ومدى فاعلية وما هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار وعلى أساس هذه الملاحظات يتم اقتراح التغييرات اللازمة لزيادة فاعلية الأداء والارتقاء برضا العاملين في المنظمة.

أسلوب بناء الجماعات: هذا الأسلوب يهدف إلى زيادة درجة التماسك بين جماعات العمل والارتقاء بمستوى أدائها، وهذا يتم من خلال بعض الأساليب كأسلوب مناقشة الجماعة بغرض الكشف عن الأسباب التي تحول دون التوصل إلى درجة عالية من التماسك بين أعضاء الجماعة، أو أسلوب تدريب الحساسية حيث يتم التركيز على زيادة وعي الشخص بسلوكه.

أسلوب الشبكة الإدارية: هذا الأسلوب يهدف إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية الحالي للمدراء لمعرفة نقاط الضعف للسلوك الحالي، وبعدها يتم تدريبهم على كيفية الانتقال من هذا النمط إلى نمط السلوك الأمثل أو المرغوب فيه.

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

أولاً : تشخيص متغيرات البحث :

1- يعرض الجدول (3) فقرات لكل بعد من أبعاد المتغير الأول والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تعكس اتجاهات عينة البحث وكما هو موضح في أدناه .

الجدول (3) مستوى إجابات عينة البحث عن متغير الثقافة التنظيمية

ت	المتغير الفرعي	الرقم السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
أ	الإبداع	6	يوجد هنالك تنسيق لتبادل الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى	3.69	.982	مرتفعة	1
		1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية في توليد أفكار جديدة قائمة على البحث العلمي	3.65	.995	متوسطة	2
		2	تنظر إدارة الجامعة لجميع الأفكار الإبداعية بغض النظر عن مصدرها	3.61	.969	متوسطة	3
		3	يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية	3.43	.964	متوسطة	4
		5	يتم حل المشاكل عن طريق طرح مقترحات وأفكار جديدة	3.43	.956	متوسطة	4
		4	تشجيع إدارة الجامعة الإبداع وتحمل المخاطر في العمل	3.37	.916	متوسطة	6
الإجمالي				3.53	.823	متوسطة	
ب	التعلم	7	تمتلك إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لكافة كوادرها بصورة مستمرة	3.50	1.097	متوسطة	1
		9	تحت إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلم بين كوادرها كافة	3.50	1.068	متوسطة	1
		11	تمتلك كافة الكوادر الرغبة في اكتساب مهارات التعلم والمعرفة	3.49	.975	متوسطة	3
		10	تحت إدارة الجامعة على توظيف التعلم ومهاراته المكتسبة نحو الأداء الوظيفي	3.48	1.038	متوسطة	4
		8	تشجع إدارة الجامعة على إشراك كافة كوادرها في البرامج التدريبية	3.46	1.090	متوسطة	5
		12	يتم تقييم مؤشرات التعلم من قبل إدارة الجامعة	3.31	1.059	متوسطة	6
الإجمالي				3.46	.930	متوسطة	
ج	التعاون	15	تحت إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق ما بين وحدات العمل التنظيمية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة	3.69	.915	مرتفعة	1
		13	تشجع إدارة الجامعة على التعاون في انجاز المهام وسيادة روح الفريق ضمن وحدة العمل التنظيمية نفسها	3.65	.964	متوسطة	2
		14	تشجع إدارة الجامعة على مواجهة مشاكل العمل جماعياً	3.59	.979	متوسطة	3
		17	تشجع الإدارة على تكليف موظفون من وحدات معينة بالقيام في انجاز أعمال تخص وحدات أخرى عند الحاجة	3.46	.933	متوسطة	4
		18	تحت إدارة الجامعة على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها	3.31	.879	متوسطة	5

1	متوسطة	1.053	3.51	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في تبادل الآراء والمقترحات نحو الأداء الوظيفي	20	المشاركة	د
2	متوسطة	1.019	3.35	يتم تقييم مستوى المشاركة من قبل إدارة الجامعة	24		
3	متوسطة	1.047	3.33	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في حل المشكلة القائمة التي تتعرض لها الجامعة	19		
4	متوسطة	1.132	3.31	تحرص أدارة الجامعة على مشاركة كوادرها في عملية صنع القرار	21		
5	متوسطة	1.058	3.24	تتبنى إدارة الجامعة آراء كوادرها نحو المشاركة في العملية الإدارية	23		
6	متوسطة	1.092	3.17	تراعي إدارة الجامعة آراء كوادرها عند اتخاذ القرار	22		
متوسطة		.940	3.32	الإجمالي			
1	مرتفعة	.901	4.23	تحت إدارة الجامعة على الالتزام بموعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد	28	الالتزام بالوقت	هـ
2	مرتفعة	.879	4.14	يتحقق عن الالتزام بالوقت واحترام قيمته الأهداف المطلوبة	30		
3	مرتفعة	.890	3.97	تعتبر إدارة الجامعة الوقت من الموارد الأساسية لديها	29		
4	مرتفعة	.942	3.78	تسعى إدارة الجامعة على انجاز العمل حسب الأولوية	27		
5	متوسطة	.976	3.67	تنظم إدارة الجامعة أعمالها حسب توقيت محدد	25		
6	متوسطة	.970	3.66	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ العمل في الوقت المقرر	26		
مرتفعة		.757	3.91	الإجمالي			
				على مستوى وحدة العمل بصورة جماعية			
6	متوسطة	1.121	3.23	تشجع إدارة الجامعة على مكافئة أداء العمل الجماعي بدرجة أعلى من النجاح الفردي	16		
متوسطة		.783	3.49	الإجمالي			

يبين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بعد الإبداع تراوحت ما بين (3.37-3.69) وانحراف معياري (916-995)، كما بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.53)، وبانحراف معياري (823)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها "تتعاون جامعتنا مع المؤسسات الأخرى لتطوير أساليب العمل والأفكار الإبداعية" بأعلى وسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (982)، وهذا مؤشر على توافر الرؤية الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة حول تبادل الأفكار المتجددة مع المؤسسات الأخرى، فضلاً عن البحث على أساليب عمل جديدة تساعد في سرعة الانجاز وهذا يعني أن هنالك اهتمام بهذا المجال والمتابعة الحثيثة لإدارة تلك الجامعات للأساليب والطرق الإدارية الحديثة التي تتبعها المنظمات الأخرى. بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تشجيع الإدارة الإبداع وتحمّل المخاطر في العمل" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (916)، وهذا يبين تعامل المنظمات المبحوثة حول تحمل المخاطر في العمل. كما يبين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بعد التعلم تراوحت ما بين (3.31-3.50) وانحراف معياري (975-1.097)، كما بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.46)، وبانحراف معياري (930)، حيث جاءت الفقرتان رقم (7 و 9) والتي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لكافة كوادرها بصورة مستمرة" تحت إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلم بين كوادرها كافة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.097 و 1.068)، وهذا مؤشر جيد حول رؤية المنظمات المبحوثة في قدرتها على امتلاك البرامج التدريبية نحو التعلم ولكافة كوادرها

وأهمية امتلاك هذه الكوادر لمهارات التعلم وضرورة تداولها على كافة المستويات وبدرجة مرتفعة وفقاً لإجابات عينة الدراسة، انطلاقاً من إيمان واهتمام إدارة المنظمات المبحوثة بأهمية مهارات التعلم والمعرفة لهذا المجال والأثر الذي يمكن أن يتحقق في رفع مستوى أفرادها مما ينعكس على فاعلية وكفاءة أدائها، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يتم تقييم مؤشرات التعلم من قبل إدارة الجامعة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.059)، مما يدل على أن هنالك ضعف أو عدم متابعة جدية لعملية تقييم مؤشرات التعلم في المنظمات المبحوثة مما يعكس صعوبة معرفة وضع البرامج في المستقبل، كما يبين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بعد التعاون تراوحت ما بين (3.23-3.69) وانحراف معياري (1.121 - 0.879) كما بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.49)، وبانحراف معياري (0.783)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها "تحت إدارة الجامعة على التعاون ما بين وحدات العمل التنظيمية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.915)، لقد تبين للباحث أن هناك جهود تبذل نحو التعاون والتنسيق على مستوى وحدات العمل التنظيمية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمات المبحوثة بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "تشجع إدارة الجامعة على مكافئة أداء الفريق بدرجة أعلى من النجاح الفردي" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.121)، هذا يعني أن هنالك توجه نحو مكافئة العمل الفردي أعلى من العمل الجماعي في إدارة العمل والتوجه نحو تحفيز العاملين وانجاز الأداء على مستوى الفرد أو بشكل اكبر من الجماعة. كما بين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بعد المشاركة تراوحت ما بين (3.17-3.51) وبوسط حسابي إجمالي بلغ (3.32)، وبانحراف معياري (0.940)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة في تقديم أفكار جديدة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.053)، حيث إن هناك تشجيع من قبل إدارة المنظمات المبحوثة على تقديم آراء واقتراحات الآخرين وهذا توجه جيد نحو المشاركة في انجاز مهام الجامعة وتحقيق الأهداف المرسومة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "تراعي الإدارة آراء الموظفين عند اتخاذ القرار" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.092)، هذا يدل على إن هنالك دعم من قبل إدارة المنظمات المبحوثة لمشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ومراعاة آرائهم اتجاه عملية اتخاذ القرار. كما بين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بعد الالتزام بالوقت تراوحت ما بين (3.66-4.23) وانحراف معياري (0.879 - 0.976) وبوسط حسابي إجمالي (3.91)، وبانحراف معياري (0.757)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي نصها "تحت إدارة الجامعة على الالتزام بموعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.901)، لقد تبين للباحث أن هناك اهتمام لبعده الوقت حيث حصل هذا البعد على المرتبة الأولى من بين أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا دليل على أهمية الوقت لدى المنظمات المبحوثة كونه من الموارد المهم في دعم العملية الإدارية، حيث إن هنالك احترام لقيمة الوقت وتنظيم العمل على أساس إعطاء الأولويات في انجاز العمل ووضع السقف الزمني لإتمام المهام المنوطة بالأفراد العاملين، بينما جاءت الفقرة رقم (26) والتي نصها "تحرص الجامعة على تنفيذ العمل في الوقت المقرر" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.970)، وهذا يدل على مدى وعي وإدراك الكوادر العاملة داخل المنظمات المبحوثة بأهمية الوقت وما يترتب عليه من انجازات على مختلف الأصعدة في تحقيق الأهداف، واعتباره من الأشياء الثمينة ويجب استغلاله بأحسن صورة كونه مورداً مهماً في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الكفاءة والفاعلية لها، وبالتالي في تحقيق أهدافها التنظيمية وأفرادها على حد سواء فضلاً عن السعي لتحقيق العمل في الأوقات المحددة.

2- يعرض الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المتغير الثاني والتي تعكس اتجاهات عينة البحث وكما هو موضح في أدناه.

الجدول رقم (4) مستوى إجابات عينة البحث عن متغير التطوير التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
37	تفويض الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين تسهم في دعم عملية صنع القرار	3.93	.969	مرتفعة	1
31	تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً لإحداث التطوير	3.83	.852	مرتفعة	2
32	تفويض إدارة الجامعة جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	3.80	.992	مرتفعة	3
39	تسعى إدارة الجامعة إلى تحديث استراتيجيتها العمل المتبعة بهدف التطوير	3.61	.952	متوسطة	4
33	تحرص إدارة الجامعة على تدريب كوادرها لمواجهة التطور التي تحدثها الجامعة	3.54	.998	متوسطة	5
35	تعتمد إدارة الجامعة إلى تجديد الآلات والتقنيات باستمرار	3.54	1.006	متوسطة	5
38	تختار إدارة الجامعة الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير في الجامعة	3.53	1.181	متوسطة	7
34	يوجد بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل في الجامعة	3.49	.967	متوسطة	8
40	يتم قياس مؤشرات التطوير بشكل منتظم من قبل إدارة الجامعة استعداداً للمرحلة القادمة	3.49	.975	متوسطة	8
36	يتم الاستعانة بالخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي	3.43	1.138	متوسطة	10
	الإجمالي	3.62		متوسطة	

يبين الجدول (4) أن الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة للتطوير التنظيمي تراوحت ما بين (3.43-3.93) وانحراف معياري (0.852 - 1.181) وبوسط حسابي إجمالي (3.62)، وانحراف معياري (0.768)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) بأعلى وسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.969)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) بأدنى وسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.138)، هذا مؤشر جيد للمنظمات المبحوثة فيما يرتبط بتفويض الصلاحيات التي تسهم بشكل أو بآخر في عملية صنع القرار، مما يعزز عملية اتخاذ القرار والثقة لدى الأعضاء، كما إن هنالك توجه من قبل المنظمات المبحوثة نحو تحديث إستراتيجية العمل وإجراء التعديلات المهمة والتي تسعى من خلالها إلى تطوير العمليات الإدارية لإحداث عملية التطوير للمرحلة القادمة مما يصب في مصلحة أداء المنظمات المبحوثة وتطويرها، فضلاً عن توجهاتها الحثيثة اتجاه أفرادها وتدريبهم وتهيئة هذه الكوادر في مواجهة التطورات، بما يحقق الدعم للجهد والوقت اللازمين في إنجاز مهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة، كما إن هنالك دعم من قبل المنظمات المبحوثة للبحث العلمي لإيجاد الطرق والوسائل الحديثة التي تسهم في رفع مستوى أدائها وجعلها من المؤسسات المنافسة محلياً ودولياً، غير إن هنالك توجه محدود من قبل إدارة المنظمات المبحوثة في إتمام عملية التقييم نحو تحديد مؤشرات عملية التطوير، فضلاً عن الاستفادة من الخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي الذين لهم دورا مهما في إحداث التغيير والتطوير سواء كانوا من داخل المنظمات المبحوثة أو من خارجها.

ثانياً : عرض نتائج الاختبار

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. وقبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبالية، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وكما هو موضح فيما يلي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Test Sample Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
الإبداع	1.198	0.113
التعلم	1.195	0.115
التعاون	0.833	0.492
المشاركة	0.944	0.335
الالتزام بالوقت	1.298	0.069
الثقافة التنظيمية	0.553	0.920
التطوير التنظيمي	1.114	0.167

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، بمعنى يجب أن تكون (Sig) أكبر من (0.05) لتكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبالنظر إلى الجدول يتضح أن جميع المتغيرات هي أكبر من (0.05)، فأن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004: 223).

2- اختبار قوة النموذج: لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي.

• نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، وكما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول (6) مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation Matrix)

الإبداع	التعلم	التعاون	المشاركة	الالتزام بالوقت
1				
** .776	1			
** .774	** .738	1		
** .710	** .638	** .757	1	
** .670	** .651	** .704	** .662	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

بالاعتماد على نتائج جدول (6) فإنه يتضح أن معظم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة. وبهذا فإنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر (Hair, et al. 2014).

• اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، أما التخلص من المشكلة فيتم غالباً عن طريق استبعاد المتغير ذو علاقة الارتباط العلية مع المتغيرات المستقلة الأخرى، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (7) كالتالي:

جدول (7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الإبداع	0.286	3.498
التعلم	0.341	2.930
التعاون	0.273	3.659
المشاركة	0.371	2.695
الالتزام بالوقت	0.433	2.312

يبين الجدول (7) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، وتتراوح قيمته ما بين (3.659-2.312) بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح قيمته ما بين (0.433 - .273)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم

وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

ثالثاً : اختبار الفرضيات:

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (الإبداع، و التعلم، والتعاون، والمشاركة، والالتزام بالوقت) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

• نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (8) ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.859(a)	0.738	0.728	0.401

a Predictors: (Constant), التعاون، الإبداع، المشاركة، التعلم، الالتزام بالوقت،

يتبين من الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0.859)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.738) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.728)، وعليه فإن أبعاد المتغير المستقل استطاعت أن تفسر (72.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

• اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد: يمثل الجدول (9) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

جدول (9) نتائج تحليل التباين^b

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
Regression	54.857	5	10.971	68.326	.000(a)
Residual	19.430	121	.161		
Total	74.287	126			

a Predictors: (Constant), التعاون، الإبداع، المشاركة، التعلم، الالتزام بالوقت،

b Dependent Variable: التطوير التنظيمي

يوضح جدول (9) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

ومن خلال جدول (9) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (68.326) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (3.96)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، ومن هذا المنطلق وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات

المستقلة ما مقداره (72.8%) من المتغير التابع، وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

- اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد: الجدول (10) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يأتي:-

جدول (10) المعاملات a(Coefficient)

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.018	2.388		0.196	0.467	(Constant) الحد الثابت
0.410	0.827	0.072	0.081	0.067	الإبداع
0.002	3.141	0.250	0.066	0.206	التعلم
0.756	0.312	0.028	0.087	0.027	التعاون
0.000	4.274	0.326	0.062	0.266	المشاركة
0.000	4.370	0.309	0.072	.3130	الالتزام بالوقت

a Dependent Variable: التطوير التنظيمي

ومن خلال ما هو موضح في الجدول رقم (10) فإن معلمة الحد الثابت (Sig=0.018) اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "قيمة الحد الثابت تساوي الصفر" وعليه فإن معلمة الميل معنوية ويعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار حيث بلغت قيمته (0.467).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، ومن خلال ما تقدم سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي أثبتت انه يوجد اثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) في المنظمات المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإبداع في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) بلغت (0.827)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.37) عند مستوى معنوية (Sig=0.410) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه سيتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإبداع في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التعلم في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) بلغت (3.141)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.37) عند مستوى معنوية (Sig=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التعلم في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

كما إن الجدول يظهر قيمة (B) حيث بلغت (0.206) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة) نتيجة نقصان المتغير المستقل (التعلم) بوحدة واحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التعاون في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) بلغت (0.312)، وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.37) عند مستوى معنوية (Sig=0.756) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه سيتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التعاون في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد المشاركة في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) بلغت (4.274)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.37) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد المشاركة في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

كما إن الجدول يظهر قيمة (B) حيث بلغت (0.266) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة) نتيجة نقصان المتغير المستقل (المشاركة) بوحدة واحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتقافة الوقت في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) بلغت (4.370)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.37) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

كما إن الجدول يظهر قيمة (B) حيث بلغت (0.313) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة) نتيجة نقصان المتغير المستقل (الالتزام بالوقت) بوحدة واحدة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج الإحصائية وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، مما يشير إلى دورها الفعال في نجاح عملية التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها، لا سيما وان الثقافة التنظيمية تعمل على ضبط وتوجيه السلوك المرغوب به من اجل عكس صورة مشرقة للمنظمات، كما إن للإدارات دوراً كبيراً في دعم الثقافة التنظيمية مما يعزز فاعلية العمل بين أعضاء التنظيم ورفع كفاءة المنظمات.
- 2- كما كان للوقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات المبحوثة في عملية إدارته وكيفية تنظيمه وإدارة الأعمال وتنفيذها بحسب أهميتها ودورها في الوحدات التنظيمية بهدف زيادة فاعلية، وكفاءة انجاز المهام مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة المنظمات المبحوثة، مما يعكس الصورة المشرقة لها حول الاهتمام بالوقت وكيفية إدارته كونه من الموارد الخفية الأساسية في المؤسسة.
- 3- كما أوضحت النتائج الإحصائية إن إدارة المنظمات المبحوثة لديها رؤية واضحة حول البرامج التدريبية ولكافة المستويات وضرورة تداولها وتبادل مهارات التعلم وتوظيفها على نحو فعال، وهذا يعكس مدى وعي وإدراك المنظمات المبحوثة لمفهوم التعلم، فضلاً عن تعزيز مكانتها بين بيئتها التنافسية من اجل مواكبة التطورات.
- 4- كما كان هنالك مستوى من تبادل الآراء ونوع من المشاركة بين الكوادر الوظيفية في حل القضايا والمشاكل التي تعترض العمل وتهيئة المناخ المناسب لعملية صنع القرارات لمواجهة تلك المشاكل وقدرتها على تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة، مما تعكس صورة ايجابية على قيم بيئة التنظيم.
- 5- تبين من النتائج الإحصائية عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإبداع وليس له مساهمة فعالة في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، فقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة الجامعة أو قد يكون المنطقة الجغرافية لها تأثير عليها أو قد يكون حسب طبيعة عمل الأقسام والتي يقل بها الإبداع أو عدم التشجيع عليه بالمستوى المطلوب.
- 6- كما أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاون مما يعكس توجهات إدارة المنظمات المبحوثة حول طبيعة العمل الفرقي وسيادة روح الفريق الواحد بين وحدات التنظيم، أو قد تكون بعض أعمال لا تتطلب العمل الجماعي أو عدم وجود تحفيز مادي أو معنوي يحث على التعاون والتشجيع عليه بالمستوى المطلوب او هنالك مستوى من التشجع للعمل الفردي على حساب العمل الجماعي.
- 7- كما كان هنالك رؤية حول أهمية التطوير للمنظمات المبحوثة وحرصها على تهيئة المناخ المناسب الذي يسهم بشكل أو بآخر في نجاح عملية التطوير التنظيمي من خلال رسم السياسات واتخاذ بعض الإجراءات المتعلقة بالأساليب التطويرية من داخل المؤسسة أو من خارجها عن طريق الاستعانة بالخبرات المتخصصة، لتطوير كافة مجالات التنظيم والعمل على إعداد البرامج اللازمة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق عملية التطوير التنظيمي.

ثانياً : التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للمنظمات المبحوثة في إقليم الشمال، حيث يهدف الباحث من وراء هذه التوصيات للإسهام في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية وبما يحقق إدارة فاعلة للتطوير التنظيمي، ومن جملة هذه التوصيات هي:
- 1- تعزيز الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل إدارة المنظمات المبحوثة، كونها من العناصر المهمة في نجاح المنظمة التي تسهم في زيادة ترسيخ القيم وتنميتها نحو تعزيز التطوير التنظيمي لها.
 - 2- العمل على تشجيع ودعم الإبداع والمبدعين على المستوى الفردي والجماعي بشكل أكبر عن طريق تشجيع الأفكار والاقتراحات المبتكرة وتحمل المخاطر، كونه يعتبر من الركائز الأساسية لنمو واستقرار وازدهار المنظمات المبحوثة، فضلاً عن إسهامه في نجاح التطوير التنظيمي.
 - 3- العمل على فتح آفاق أوسع للمشاركة على مختلف المستويات داخل المنظمات المبحوثة، مما يعزز الشعور باحترام وتقدير الذات داخل التنظيم مما ينتج عنه الولاء والانتماء والتفاني في العمل داخل بيئة التنظيم.
 - 4- بذل جهود أكبر نحو التعاون وتشجيع العمل الجماعي وسيادة روح الفريق وإمكانية ربطه بنظام المكافآت المادية والمعنوية وإيلاء اهتمام أكبر لهذا العنصر كونه من التوجهات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة الذي يسهم في رفع فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات المبحوثة.
 - 5- العمل على زيادة الدعم والتشجيع لكافة الكوادر في مختلف مستوياتهم لزيادة اكتساب مهارات التعلم، وتوظيفها بشكل يعكس تطبيق المعرفة في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تفعيل تقييم مؤشرات التعلم .
 - 6- نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي والبحث على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة في العمل بطرق مختلفة من أجل تطويرها ورفع أدائها وزيادة إنتاجيتها لنجاح عملية التطور.
 - 7- تفعيل دور الخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي، فضلاً عن تفعيل قياس مؤشرات التطوير على نحو منتظم بما يمكنها من تحديد مواطن الخلل لمعالجتها وتحديد نقاط القوة لبيتم تعزيزها ودعمها من قبل إدارة المنظمات المبحوثة.

المصادر والمراجع

أولا : المصادر العربية

الكتب

- 1- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 2- جلاب، إحسان دهش (2011)، السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (ط1) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (ط4)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 4- الخفاجي، نعمة عباس (2009)، ثقافة المنظمة، (ط/ العربية)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5- درة، عبدالباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (2014)، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- ديري، زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي، (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7- الرحاحلة، عبدالرزاق سالم والعزام، زكريا احمد (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 8- الساعدي، مؤيد نعمة (2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، (ط1) عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- 9- السكارنة، بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 10- الصيرفي، محمد (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 11- عامر، سامح عبدالمطلب وقنديل، علاء محمد (2010)، التطوير التنظيمي، (ط1)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 12- عبدالرحمن، الفروخ فايز (2011)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، (ط1) عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 13- العميان، محمود سلمان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- الغالبي، طاهر محسن وصالح، احمد علي (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 15- الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام عبداللطيف (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 16- القريوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، (ط6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- القريوتي، محمد قاسم (2015)، نظرية المنظمة والتنظيم، إعادة(ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- اللوزي، موسى (2012)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط5)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19- ماهر، احمد (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعة.
- 20- الهيتي، صلاح الدين حسن (2004)، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الدوريات**
- 21- آلفي، طارق أبو العطا (2013)، الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تطوير الإدارة الجامعية. مجلة القراءة والمعرفة - مصر، (142)، 117-132.
- 22- جواد، سندس موسى (2015)، دراسة مقارنة لفاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي بين طلاب وطالبات المرحلة الأولى والرابعة لكلية التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية الرياضية للبنات، (1)14، 1- 12.
- 23- الحنيطي، احمد يوسف (2014)، اثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية). دراسات العلوم الإدارية، (2)41، 295- 311.
- 24- الخشالي، شاكر جارالله والتميمي، أياد فاضل (2009)، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. البصائر - مجلة علمية محكمة، (1)13، 209-261.
- 25- الخشالي، شاكر جارالله والرواشده، عباس سالم (2010)، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات. مجلة الإداري، (121)، 11-47.
- 26- رمضان، رنا نور الدين (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، (2)، 944-979.
- 27- عبابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد احمد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4)9، 651- 670.
- 28- العتيبي، سعد جزاء (2013)، دور التطوير التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية - مساهمة تحليلية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب، (112)113، 125- 156.

- 29- علي، عالية جواد واحمد، سيف الدين عماد (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 150 - 186.
- 30- محمد، نسرین جاسم و شنيتر، عبدالرحمن طاهر (2015)، العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(81)، 70 - 111.
- 31- الطائي، رعد عبدالله وجواد، عادل ياسين (2014)، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بحث في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(79)، 75 - 104.
- 32- الدعجة، فراس محمد واحمد بن منصور، عبدالله الكريم (2013)، اثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة الثقافة والتنمية، 14(75)، 57-92

الرسائل والاطاريح

- 33- صديقي، أمينة (2013)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ثانياً : المصادر الأجنبية

Books

- 34- Alvesson, Mats (2002), Understanding Organizational Culture, SAGE, London, Thousand Oaks, Calif.
- 35- Brown, Donald R. and Harvey, Don (2006), An Experimental Approach to Organization Development, (7th ed), Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 36- Cameron, Esther and Green, Mike (2004), Making Sense of Change Management, without edition, London, Kogan.
- 37- Champoux, Joseph E. (2011), Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations, (4th ed), New York, Routledge.
- 38- Daft, Richard L. (2010), Organization Theory and Design, (10th ed), Australia, South-Western, Cengage Learning.
- 39- Hair, J. F. Jr. Black, W.C. Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014), Multivariate Data Analysis. (7th ed), USA: Pearson Education Limited.
- 40- Hofstede, Geert. Hofstede, Gert Jan. and Minkov, Michael. (2010), Cultures and Organizations, (3rd ed), McGraw-Hill.
- 41- Newstrom, John W. and Davis, Keith (2002), Organizational Behavior: Human Behavior at Work, (11th ed), McGraw-Hill / Irwin, Boston, Mass.
- 42- Schein, Edgar H. (2010), Organizational Culture and Leadership, (4th ed), Wiley, Jossey-Bass.
- 43- Schermerhorn, John R. Hunt, James N. Osborn, Richard N. and Uhl-Bien, Mary (2011), Organizational behavior, (11th), Wiley, Hoboken, NJ.
- 44- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010), Research Methods for Business a skill-building approach, (5th ed), Great Britain: John Wiley and Sons Ltd .

Research

- 45- Dwivedi Sulakshna, Kaushik Sanjay, and Luxmi (2014), Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India, Vikalp, 39(3), 77-92.
- 46- Falkheimer, Jesper (2014), The power of strategic Communication in organizational development, International Journal of Quality and Service Sciences, 6(2/3), 124-133.
- 47- Nawab Samina, Shafi Khuram, Ahmad, Jawwad (2010), Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(7), 259- 268.
- 48- Pourafgan, M. R. and Beheshtifar, M. (2015), Examine the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning with Organizational Success in the Supreme Audit Court. Management and Administrative Sciences Review, 4(1), 146-154.
- 49- Tabaghdehi, S. L. H. and Salehi, M. (2015), Evaluating the Relationship Between the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities. International Journal of Academic Research, 7(1), 351-355.

Dissertation

- 50- Whitaker, Mary Kay (2011), Dimensions of Organizational culture During a member : A Quantitative Perspective from non-Managerial Employees, Dissertation Doctor, not published, Capella university.