



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان
الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في
إقليم الشمال

**Organizational Culture and its Impact on Organization Development
in the Jordanian Public Universities in North Region**

إعداد
عمر قيس جميل

إشراف
الدكتور هائل طلاق عبابنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

2015

تفويض

أنا الطالب **عمر قيس جميل**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2015 / /

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1320505004

أنا الطالب: عمر قيس جميل

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة عامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية.

كما أنني أعلن بان رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو اطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: / / 2015

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية
الرسمية في إقليم الشمال

Organizational Culture and its Impact on Organization Development
in the Jordanian Public Universities in North Region

وأجيزت بتاريخ: 2015 / 7 / 23

إعداد

عمر قيس جميل

إشراف

الدكتور هائل طلاق عبابنة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1 - د. هائل طلاق عبابنة مشرفاً ورئيساً

2 - أ.د. سليمان ابراهيم الحوري عضواً

3 - د. مرعي حسن بني خالد عضواً

4 - د. ممدوح طابع موسى الزيادات عضواً خارجياً

الإهداء

إلى معلم الأمة ونور الهدى رسولنا الكريم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)
إلى بلدي العزيز الجريحة ...

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. علمني النجاح والصبر .. احمل اسمه بكل
افتخار .. أدعو من الله عز وجل أن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطفها بعد
انتظار ... إلى أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. معنى الحب والحنان .. الروح التي تعشقها روحي
تعجز الكلمات عن وصفها .. إلى من ظللني رضاها وكان لسانها يبتهل إلى الباري
أن يبسر لي طريقي ...

كانت تحملني بين يديها دعاء متصل للسماء ... إلى أمي الغالية .. التي لم
يمهلها قدر الموت لأرتوي من حنانها والتي فقدتها في هذه اللحظات رحمها الله
تعالى وادخلها فسيح جناته ...

إلى شريكة حياتي التي سهرت على راحتي للمضي في طريقي ... زوجي
إلى فلذة كبدي وزهرة حديقتي التي استنشقت منها عطري ... ابنتي
إلى من يضيئون لي الطريق ويشدون على أزرعي ... إلى أخي وأخواتي ...
حفظهم الله .

إلى اللذين منحوني عصارة جهدهم من العلم والمعرفة... إلى أساتذتي
الفضلاء .

أكرموني بوافر نصحتهم وإرشادهم ... زملائي الكرام.

إليهم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

الشكر والتقدير

انه من دواعي الفخر والاعتزاز أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور

الفاضل هايل طلاق عباينه

لإشرافه على هذه الرسالة طيلة فترة تحضيرها فقد منحني النصح والتوجيه والإرشاد

فجزاه الله عني خير الجزاء

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة

هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم العلمية القيمة وتوجيهاتهم السديدة متشرفا بمناقشتهم...

ويسرني في هذا المقام أن أقدم جزيل شكري لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم

إدارة الأعمال في كلية المال والأعمال جامعة آل البيت لما قدموه لي من جهد طيلة فترة

دراستي

والى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

ولله الفضل من قبل ومن بعد

الباحث

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	فهرست المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانكليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1) التمهيد
4	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) أهداف الدراسة
5	(4-1) أهمية الدراسة
6	(5-1) فرضيات الدراسة
7	(6-1) مخطط الدراسة
8	(7-1) التعريفات الإجرائية
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
9	(1-2) المبحث الأول : الثقافة التنظيمية
10	(1-1-2) المقدمة
11	(2-1-2) مفهوم الثقافة التنظيمية
12	(3-1-2) أهمية الثقافة التنظيمية
13	(4-1-2) وظائف الثقافة التنظيمية
14	(5-1-2) خصائص الثقافة التنظيمية

15	(6-1-2) عناصر الثقافة التنظيمية
16	(7-1-2) أنواع الثقافة التنظيمية
18	(8-1-2) أبعاد الثقافة التنظيمية
22	(9-1-2) آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
23	(10-1-2) مصادر الثقافة التنظيمية
24	(11-1-2) تغيير الثقافة التنظيمية
27	(12-1-2) تأثير الثقافة التنظيمية
28	(-2-2) المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
29	(1-2-2) المقدمة
29	(2-2-2) مفهوم التطوير التنظيمي
31	(3-2-2) أهمية التطوير التنظيمي
32	(4-2-2) أهداف التطوير التنظيمي
34	(5-2-2) خصائص التطوير التنظيمي
36	(6-2-2) عناصر التطوير التنظيمي
36	(7-2-2) أسباب التطوير التنظيمي
37	(8-2-2) مراحل التطوير التنظيمي
38	(9-2-2) مجالات التطوير التنظيمي
40	(10-2-2) أساليب التطوير التنظيمي
42	(11-2-2) أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
45	(12-2-2) الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي
46	(3-2) الدراسات السابقة
46	(1-3-2) الدراسات العربية
50	(2-3-2) الدراسات الأجنبية
54	(3-3-2) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
56	(1-3) منهجية الدراسة
56	(2-3) مجتمع الدراسة وعينته
57	(3-3) أداة الدراسة
58	(4-3) صدق الأداة وثباتها

59	(5-3) أساليب جمع البيانات
60	(6-3) المعالجات الإحصائية
61	الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
62	(1-4) وصف خصائص عينة الدراسة
64	(2-4) مناقشة نتائج التحليل
74	(3-4) نتائج الاختبار
74	(1-3-4) اختبار التوزيع الطبيعي
75	(2-3-4) اختبار قوة النموذج
76	(4-4) اختبار الفرضيات
85	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وفرضيات الدراسة
86	(1-5) مناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة
86	(1-1-5) الفرضية الرئيسية
86	(2-1-5) الفرضية الفرعية الأولى
87	(3-1-5) الفرضية الفرعية الثانية
88	(4-1-5) الفرضية الفرعية الثالثة
89	(5-1-5) الفرضية الفرعية الرابعة
89	(6-1-5) الفرضية الفرعية الخامسة
90	(7-1-5) الفرضية الرئيسية الثانية
91	(2-5) التوصيات
92	المراجع
93	أولاً: المراجع باللغة العربية
99	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
102	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	تعريف الثقافة التنظيمية	11
2	تعريف التطوير التنظيمي	30
3	ملخص حجم العينة	56
4	معيار مقياس التحليل	58
5	معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)	59
6	وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	62
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال	64
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الإبداع	65
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد التعلم	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد التعاون	68
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد المشاركة	69
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الالتزام بالوقت	71
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال	72
14	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	74
15	مصفوفة الارتباط للمتغيرات	75
16	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	76
17	ملخص النموذج	77
18	نتائج تحليل التباين	77
19	جدول المعاملات	78
20	جدول تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية	82
21	جدول تحليل التباين المتعدد لمتغير التطوير التنظيمي	84

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
7	مخطط الدراسة	1
15	مستويات عناصر الثقافة التنظيمية	2
37	مراحل التطوير التنظيمي	3

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
103	الاستبانة	1
108	قائمة المحكمين	2

الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية

الرسمية في إقليم الشمال

إعداد

عمر قيس جميل

إشراف

الدكتور هائل طلاق عبابنة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، وهي (جامعة آل البيت، و جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، و جامعة اليرموك)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اخذ عينة ميسرة مكونة من (150) موظفاً يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة، وتم معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(التعلم، والمشاركة، والالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، بينما لم يتبين وجود اثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(الإبداع، والتعاون)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

وتوصي الدراسة إدارة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، بزيادة الاهتمام بشكل اكبر لبعد الإبداع والتعاون من خلال تشجيع الموظفين المبدعين وبشكل فعال وتطبيقي من قبل الإدارة كونه يعتبر من الركائز الأساسية للمنظمة 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.

Organizational Culture and its Impact on Organization Development in the Jordanian Public Universities in North Region

Prepared by

Omar Qais Jameel

Supervised by

Dr. Hayel Tallaq Ababneh

Abstract

This study aims to identify the impact of Organizational Culture (OC) represented by (creativity, learning, cooperation, participation and respecting time) on Organizational Development (OD) in the public Jordanian universities 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).

This research recommends the management of Jordanian public universities in the north region 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.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1- التمهيد

1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

1-3- أهداف الدراسة

1-4- أهمية الدراسة

1-5- فرضيات الدراسة

1-6- مخطط الدراسة

1-7- التعريفات الإجرائية

1-1- تمهيد:

يشهد عصرنا هذا تحولات وتطورات وتحديات كثيرة في مختلف المجالات وما يطلق على عصرنا اليوم بالنهضة الشاملة وازدياد حدة المنافسة في بيئة منظمات الأعمال وفي القطاعين العام والخاص، بسبب الأحداث المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما إن المناداة اليوم بتحول الإدارة من الدور التقليدي إلى الدور الحديث (إدارة النجاح) مهم بالنسبة لحياة المنظمات كونه يعتبر من الظواهر المهمة للمجتمعات المعاصرة، ولا سيما أن التطورات الحاصلة والعوامل المؤثرة ألقت بظلالها على أداء المنظمات، وبالتالي فإن الأهداف والغايات التي من أجلها وجدت المنظمات يتطلب منها دور فعالاً لتقافية تنظيمية تعكس القيم والتوجهات الراسخة لتلك المنظمات، والتي تسهم في تحقيق نوع من الاستقرار والنمو في بيئة تنافسية مما ينعكس على مستوى أداء تلك المنظمات وتحديد هويتها في تحقيق النجاح.

إن الثقافة التنظيمية هي واحدة من القضايا الرئيسية في البحث الأكاديمي والتعليمي وكذلك في ممارسة الإدارة، كون البعد الثقافي هو أمر أساسي في كل جوانب حياة المنظمة، حتى في تلك المنظمات التي لا تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية، فالأفراد في المؤسسة يفكرون ويشعرون ويتصرفون عن طريق توجيه المعاني والمعتقدات الثقافية، كما إن أعضاء المنظمة في المستويات الإدارية العليا دائماً يفكرون في كيفية إدارة الثقافة وتقييم ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية في معظم المنظمات المعاصرة لها اهتمام كثير وينظر إليها على أنها حاسمة (Alvesson, 2002).

فالجامعات الأردنية من المؤسسات المهمة والحيوية في قطاع التعليم، فضلاً عن رفدها للمجتمع بالكوادر المختلفة، وكونها تظم مستويات إدارية مختلفة وهيكل تنظيمية متعددة وموارد بشرية بثقافات مختلفة، مما يتطلب إلى ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومحفزة تعمل على ترسيخ القيم والمعتقدات لدى أفرادها للوصول إلى مستوى من النجاح، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب المعنوية المهمة للأفراد العاملين كالشعور بالذات والاحترام والتقدير والعمل على تطور قدراتهم ومهاراتهم، والذي ينتج عنه ولاء وانتماء لتلك المؤسسات، مما يساعد المنظمة في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف.

كما إن حاجة المنظمات اليوم وأكثر مما سبق إلى التطوير التنظيمي لما له أهمية في أداء المنظمات سواء كبر حجمها أو صغر ومهما كان نوع عملها فهي أما تحديات كبيرة على كافة المجالات، لذلك أصبحت المنظمات في القطاعين العام والخاص تبحث عن الحلول لهذه

التحديات من اجل المواكبة والتواصل مع المعارف الحاصلة والانفتاح على العالم الخارجي، مما انعكس على اهتمام المنظمات للتطوير التنظيمي عن طريق تركيزها على الجوانب التنظيمية والسلوكية والإدارية في المنظمة والذي يعتبر الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي.

ويظهر لنا الحنيطي (2014) الآفاق الحالية والمستقبلية لموضوع التطوير التنظيمي كون دراسته أصبحت من مستلزمات تحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات بمختلف أشكالها، وهذا يعود إلى الأهمية والعلاقة المباشرة لمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على نجاح المنظمة وتطويرها وكذلك قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن أهمية التطوير التنظيمي إذا كانت في الوقت الحاضر واضحة فإن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل وبشكل مثير جداً نظراً لاتجاه المنظمات نحو الإبداع والابتكار من اجل تحقيق التميز، مما يؤدي إلى تعزيز الحالة التنافسية لدى المؤسسات عن طريق نشر الوعي والمعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من اجل تطوير أنظمتها وإنتاجيتها، فضلاً عن تحفيز المنظمات على التنافس محلياً ودولياً.

إن العمل على تحقيق التناغم وتهيئة البيئة الداخلية وتحسينها وتطويرها بشكل يتناسب مع التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية، يتطلب من الإدارة ممارسة حقيقية لسلوكها نحو تبني ثقافة تنظيمية تسعى إلى تحقيق التكامل بين أنشطتها وتوحيد وتوجيه سلوكها، والسعي إلى تطوير تنظيمي يشمل برامج وعمليات إصلاحية وتنموية شاملة على كافة المجالات، ودعم الثقة وتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء المنظمة، فضلاً عن تبنيها للبرامج والأساليب المهمة لإحداث عملية التطوير، الذي سيساعد المنظمة على تحقيق فاعلية وكفاءة أداء المنظمة وترفع مستواها من حالة الرتابة والركود إلى حالة التنافس.

2-1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تعدد وجهات النظر وتنوعها حول أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين سببها الاختلاف في الآراء فهناك من الكتاب مثل (Hofstede, et.al (2010) نظر إلى أبعاد الثقافة من خلال (قوة النفوذ الوظيفي، الفردية، الرجولية، تجنب المجهول، التوجه طويل المدى) في حين يرى (Schein (2010) إن أبعاد الثقافة يمكن دراستها من خلال (النمط الظاهري للسلوك، القيم والمعتقدات، الافتراضات الأساسية)، وهناك من نظر إليها من خلال العناصر أو المكونات ومنها الدراسات العربية والأجنبية القديمة والحديثة حيث ركزت على (الثقافة الجماعية، واللغة والطقوس، والمعايير وممارسة الإدارة، وقيم الدعم والتشجيع، والقيم الهدفية والانضباط، وقيم النمط الحر، والثقة) كدراسة الفرحان (2003)، ودراسة حريم والساعد (2006)، ودراسة الزعبي (2009)، أما الدراسات الحديثة فقد ركزت على (القيم والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات والمعايير والأعراف التنظيمية، الشعائر، والهياكل المادية، التعاون، الإبداع، المهمة، البيروقراطية)، ومن هذه الدراسات دراسة عبداللطيف وجودة (2010)، ودراسة (Nawab, et al. (2010) ودراسة الصبيحات (2013)، ودراسة عباينة وحتاملة (2013)، ودراسة (Messner (2013) ودراسة (Dwivedi, et al. (2014) وكذلك دراسة الساعاتي والخفاجي (2014).

وهذا يدل على انه ليس هنالك اتفاق حول أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا ما أكده محمد (2012) بأن هنالك تعدد وتباين بأبعاد الثقافة فضلاً عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة للثقافة، مما يجعلها محط اهتمام لدى الكثير من الباحثين، لذا جاءت هذه الدراسة لإضافة لبنة أخرى ومساهمة في البناء المعرفي لموضوع الثقافة التنظيمية، لتصبح الصورة أكثر ثراء لتبنيها على أبعاد قد تعطي مفهوماً واضحاً للثقافة التنظيمية في مجال دراستنا لمشكلة البحث في قطاع التعليم العالي في الجامعات الأردنية الرسمية في مركز إقليم الشمال، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الجوهرى الآتي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال؟

ومن خلال السؤال الجوهرى للمشكلة تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما اثر ثقافة الإبداع في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم

الشمال؟

- ❖ ما اثر ثقافة التعلم في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال؟
- ❖ ما اثر ثقافة المشاركة في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال؟
- ❖ ما اثر ثقافة التعاون في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال؟
- ❖ ما اثر ثقافة الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال؟

3-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف إلى ما يلي:

- 1- مستوى تبني الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لأبعاد الثقافة التنظيمية.
- 2- مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.
- 3- اثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، المشاركة، التعاون، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

4-1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت موضوعات مهمة بالنسبة للبيئة التعليمية الأكاديمية في هذا العصر، وهي الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كون هذا القطاع مهم وحيوي في بناء العلم والمعرفة للمجتمع، كما تتبع أهمية الدراسة من خلال معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة في تحقيق التطوير التنظيمي وإمكانية بناء نموذج يمكن تعميمه في المستقبل في قياس الثقافة التنظيمية للمنظمات الأخرى، كما إن هذه الدراسة ستوفر إطاراً نظرياً مرجعياً عن الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي مما يؤدي إلى رفد المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص ويفيد الباحثين بنفس المجالات.

كما ستفيد هذه الدراسة الجامعات الأردنية في إقليم الشمال على تحديد عناصر الثقافة التنظيمية الضعيفة لمعالجتها من خلال دراسة وتحليل واقعها وتحديد مواطن الخلل، وكذلك تحديد عناصر الثقافة القوية من أجل دعمها وتعزيزها بشكل يسهم في تبني ثقافة تنظيمية

تهدف إلى تحقيق التطوير التنظيمي، لأجل تطوير جودة خدماتها ومخرجاتها كون الثقافة التنظيمية هي احد عوامل نجاح المؤسسات نحو التطوير التنظيمي، كما إن نتائج وتوصيات هذه الدراسة ستفيد المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات في المملكة الأردنية بشكل عام وإقليم الشمال بشكل خاص لمواصلة إجراء البحوث واستكمال ما توصلت إليه هذه الدراسة.

5-1- فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها تمت صياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنموذجها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الخمس التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الإبداع في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعاون في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المشاركة في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

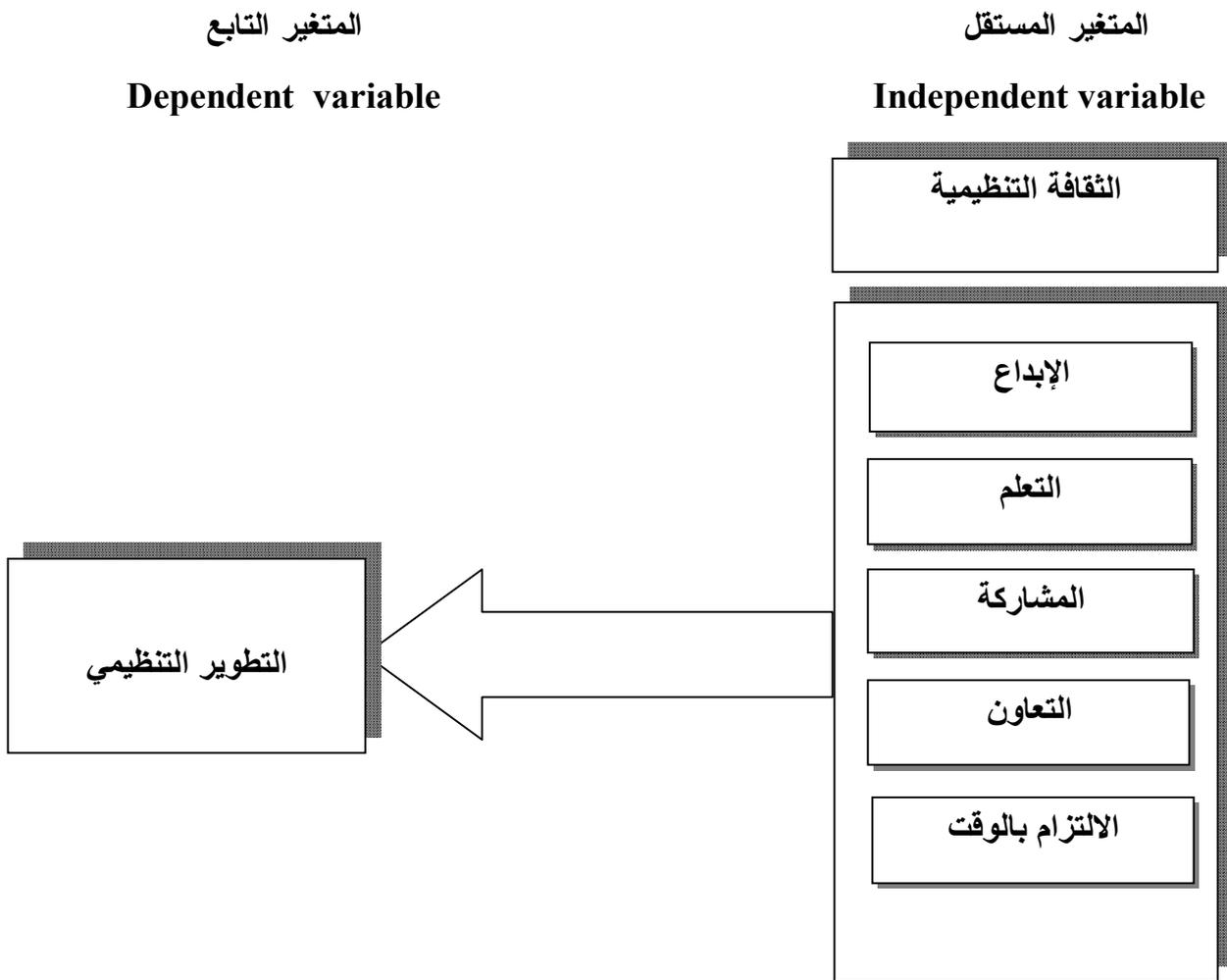
الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الالتزام بالوقت في التطوير التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة، نحو مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(الإبداع، والتعلم، والتعاون، والمشاركة، والالتزام بالوقت) والتطوير التنظيمي في الجامعات

الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، تعزى للعوامل الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في العمل، اسم الجامعة).

6-1- مخطط الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب النظري قام الباحث باختيار أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع بيئة الدراسة الحالية، وتم تصميم نموذج خاص بالدراسة الحالية والذي يحتوي على المتغير المستقل والتابع التي سنتعامل معها الدراسة والشكل رقم (1) يوضح ذلك المخطط.



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من دراسة، (Tabaghdehi and Salehi (2015) ودراسة Dwivedi, et al. (2014) ودراسة الطائي وجواد (2014) ودراسة عباينة وحتاملة (2013) ودراسة صديقي (2013) ودراسة علي واحمد (2013)

7-1- التعريفات الإجرائية:

وتشمل الدراسة على مجموعة من المصطلحات تم تعريفها بشكل إجرائياً وعلى النحو التالي:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتي يشترك بها أعضاء الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال والمتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، المشاركة، التعاون، الالتزام بالوقت)، والذي ينتج عنها سلوكاً يخدم الأهداف العامة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- **الإبداع:** هي العملية التي تقوم بها الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال بتشجيع أعضائها في إبداء أفكارهم ومقترحاتهم والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين وتطوير مجالات عملها في تقديم الخدمة بالشكل الذي تميزها عن غيرها من الجامعات.
- **التعلم:** هي الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال من تطوير للمهارات والقدرات لكسب المعرفة وزيادة الخبرة باتجاه تغيير سلوك الأفراد بما يحقق مستوى من الأداء لتلك الجامعات.
- **المشاركة:** وتعني توفير الظروف المناسبة لمشاركة كوادر الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال على مختلف مستوياتها في مجالات عدة منها حل المشاكل وتبادل الآراء في صناعة القرار وتحمل المسؤولية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **التعاون:** هو حث الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال على مبدأ العمل الجماعي وسيادة روح الفريق الواحد لإنجاز المهام ضمن عمل محدد وصولاً للأهداف التنظيمية المحددة.
- **الالتزام بالوقت:** وهي قدرة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال في كيفية إدارة واستغلال واستثمار الوقت لإنجاز العمل بأقل جهد وتكلفة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **التطوير التنظيمي:** هي عملية الجهد المخطط لها من قبل الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال بشكل مستمر نحو مجالاتها السلوكية والإدارية والمادية وعلى مختلف مستوياتها من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الثقافة التنظيمية

2-1-1- المقدمة

2-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية

2-1-3- أهمية الثقافة التنظيمية

2-1-4- وظائف الثقافة التنظيمية

2-1-5- خصائص الثقافة التنظيمية

2-1-6- عناصر الثقافة التنظيمية

2-1-7- أنواع الثقافة التنظيمية

2-1-8- أبعاد الثقافة التنظيمية

2-1-9- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

2-1-10- مصادر الثقافة التنظيمية

2-1-11- تغيير الثقافة التنظيمية

2-1-12- تأثير الثقافة التنظيمية

2-1-1- المقدمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لا تزال ترعى باهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين عرب وأجانب بمختلف المجالات وفي مجال الإدارة بشكل خاص، حيث إن توجه جهود هؤلاء الباحثين للتعرف على أهميتها وأثارها على الأداء هو دليل على المكانة التي تتمتع بها الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، فكل منظمة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها تختلف عن المنظمة الأخرى وحتى في القطاع الذي يضمن مجموعة من المنظمات والتي تشترك بنفس مجال عملها فإن هنالك اختلاف بين ثقافة تلك المنظمات، كما تزداد أهمية ثقافة المنظمة في دورها الكبير الذي تلعبه في تكوين شخصية الأفراد العاملين للقيم والمعتقدات والافتراضات، وهذا يتم من خلال دراسة وتحليل سلوكهم واتجاهاتهم والعمل على إرشاده وتوجيهه، مما ينتج عنه دليلاً وإطاراً مرجعياً لنمط السلوك المتبع في المنظمة، فضلاً عن إعطاء وتميز المنظمة وأفرادها بالهوية الشخصية، وبالتالي تساعد المنظمة في توظيف القدرات والإمكانيات المتاحة للمنظمة من موارد بشرية ومادية نحو تحقيق مستوى من الأداء المتميز، مما يعزز ذلك من وجود ثقافة تنظيمية قوية تتشكل على أساس ودعم من قبل أعضائها في ظل ظروف بيئية مناسبة تتسم بالإبداع والتعاون والمشاركة والتعلم واحترام قيمة الوقت على كافة المستويات وتدار بشكل جيد لتصبح عاملاً رئيسياً في نجاح تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد المحلبي وآخرون (2014) إن الثقافة التنظيمية قد حظيت من قبل الكثير من الباحثين والمهتمين على حد سواء باهتمامهم المتزايد والمتنامي وذلك لاعتبارها احد العناصر الرئيسية في نجاح العمل المؤسسي من خلال آثارها المباشرة على مستوى أداء المؤسسة ونموها المنشود. ويذكر العسكري (2013) إن الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الاستيعاب كونها قد تتناسب مع منظمة دون أخرى لاختلاف الظروف المحلية أو قد تكون مختلفة في المنظمة الواحدة فتصبح غير ملائمة من مرحلة إلى أخرى لكونها تتضمن قيم وممارسات ترسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدرج نحو التغيير والتطوير، ويمكن القول إن المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسات التعليم العالي تواجد العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة الرقمية ولكي تحقق تلك المنظمات نجاحها بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تمثل معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن مدى تقبل المخاطر ومدى توفر ظروف الإبداع، وعن الثقة بين أعضائها، وحول الصراعات الفكرية، وكلما كانت تلك الأبعاد السلوكية منسجمة مع المعتقدات الشخصية كلما دل على قوة الثقافة.

1-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية للكاتب والباحثين وكلاً عرفه حسب وجهة نظره أو حسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة بحثه، ويمكن سرد بعض التعاريف التي تناولها بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية كما هو موضح في جدول رقم (1).

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	القيروتي (2015)، (ص:373)	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 فيه
2	درة وجرادات (2014)، (ص:61)	مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتؤدي إلى تكيف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة
3	Zitner (2014)	القيم المشتركة والافتراضات الأساسية والتي يتمسك بها جميع أفراد المنظمة لمعرفة ما هو الصواب وما هو الخطأ ومعرفة كيفية الخروج من المأزق والمشكلات التي تواجه المنظمة.
4	الصبيحات (2013)، (ص: 300)	مجموعة متناسقة وثابتة نسبياً من منظومة من المعتقدات والاتجاهات والقيم والأعراف التي يشترك بها أعضاء المنظمة بما يوجه سلوكهم ويدعم الشعور الجمعي بينهم
5	المغربي (2012)، (ص:6-7)	منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية وغير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تمنح المنظمة تفردها، وتميزها عن غيرها من المنظمات
6	بحر والعاجز (2012)، (ص: 32)	عبارة عن منظومة من معاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم
7	Schein (2010)	مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة بين الأعضاء والتي تم اختراعها أو اكتشفها أو تم تطويرها عن طريق جماعة معينة من أجل مواجهة المشاكل والتكيف الخارجي وتحقيق التكامل الداخلي وضرورة تعليمها للأعضاء الجدد بطريقة صحيحة تمكنهم من الإدراك والفهم وبالتالي الشعور بتلك المشاكل.
8	Daft (2010)	مجموعة من القيم و المعتقدات والمعايير والتفاهات الموجهة والتي يتشارك بها أعضاء المنظمة جميعهم كما يجب تعليمها للأعضاء الجدد بطريقة صحيحة تعكس سهولة التفكير فيها والشعور والتصرف.
9	Stewart.et,al (2008)	هي النمط المشترك من الافتراضات والتوقعات والمعتقدات التي يقوم بها أعضاء المنظمة وطريقتهم المميزة في إدراك بيئة المنظمة وقيمها وأدوارها ومعاييرها عندما تخرج عن إطار مسؤولية الفرد وهي بمثابة انعكاس لشخصية المنظمة ومشابهة لشخصية الفرد كونها تقدم لنا وجهات نظر بالسلوكيات والتصرفات
10	Mullins(2005)	مجموعة القيم والتقاليد والمعتقدات والسياسات والسلوكيات التي تشكل سياق واسع الانتشار لكل شيء تيم التفكير به داخل المنظمة.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن هنالك إجماع حول عنصر القيم والذي يشكل الركيزة الأساسية للثقافة التنظيمية، وإن الثقافة التنظيمية يمكن أدركها وتعلمها للأفراد، حيث تعمل على تشكيل وتوجيه سلوك العاملين وعلاقات العمل الواجب إتباعها، فضلاً عن تأثير سلبي أو ايجابي على الأنماط السلوكية وعلى أداء المنظمة ككل.

وبناء على ذلك يمكن صياغة تعريف للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي يشترك بها أعضاء الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال والمتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، المشاركة، التعاون، الالتزام بالوقت) لينتج عنها سلوكاً يخدم الأهداف العامة وتميزها عن غيرها من المنظمات.

1-1-3- 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 هذا من جهة، كما أنها تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية بشكل جيد من جهة أخرى، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة الحاصلة التي تتعرض لها (الخشالي والتميمي، 2009).

ويذكر الخشالي والرواشدة، (2010) أن الثقافة التنظيمية التي تتمتع بالتنوع بالنوعية الفريدة للمنظمة فإنها تصبح مورداً من المواد الكامنة والقوية في خلق التميز والتفرد مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، حيث أن هنالك توجه نحو البحث عن الميزة المركبة التي يمكن الحصول عليها من خلال الثقافة وكيفية استغلالها بدلاً من أن يتم التركيز فقط على الجوانب الملموسة في المنظمة.

كما تستمد الثقافة التنظيمية أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات من كونها تعد دليلاً للإدارة والأفراد العاملين، وإطاراً فكرياً وتنظيماً يعمل على توجيه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم فالثقافة تحدد السلوك الوظيفي المتوقع للعاملين، كمنط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، والملبس واللغة والخ.. كما إن الثقافة تعتبر من الملامح التي تميز المنظمة وكذلك هي مصدر فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد وتدعم قيم معينة مثل الابتكار، التميز، الريادة من أجل التغلب على المنافسين، وبالتالي فهي عنصراً مهماً وفعالاً للإدارة وتساعد على تحقيق أهدافها وطموحها، (صويص وآخرون، 2011). كما ترى رمضان، (2013) إن الثقافة التنظيمية القوية الايجابية لها أهمية

بالنسبة للمنظمة وللإدارة وكذلك العاملين، فبالنسبة لأهمية الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة تتمثل بالمحافظة على بقاء ونماء ونجاح المنظمة في بيئة الأعمال، كما أنها تعتبر أداة تحسين مخرجات المنظمة سلع أو خدمات كانت، أما بالنسبة للإدارة فإن أهمية الثقافة التنظيمية تساعدها على إمكانية اختيار النمط الإداري المناسب مع التغيرات الحاصلة والتطورات، كما يمكن استخدامها كأداة للضغط والاستجابة على العاملين وعاملاً مساعداً للتكيف مع التغيير والتطوير التنظيمي، وأخيراً تمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للعاملين إنها تمثل إطاراً مرجعياً حول السلوك المقبول والذي يجب إتباعه، كما يمكن أن تدفع بالعاملين نحو التعاون والمشاركة كما تضمن إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية، مما يساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق النجاح والتميز والتفوق.

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.

1-1-4- وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف في المنظمة حيث يمكن استخدامها كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، كما يمكن استخدامها أداة لتكوين الحس الإدراكي للعاملين عن البيئة الخارجية المضطربة (الأفي، 2013).

في حين يرى ديري، (2011) 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 ومن خلال الخبرة التجميعية حول وظائف الثقافة التنظيمية يستطيع أعضاء المنظمة حل قضايا ومشاكل مهمة جداً للمنظمة وهي التكيف الخارجي وما يتطلب من الأعضاء انجازه بدقة وكيف يمكن تحقيقه، وكذلك الاندماج أو التكامل الداخلي والممثلة في كيفية وقدرة أعضاء المنظمة على حل المشاكل اليومية المرتبطة بالعمل والمعيشة على حد سواء.

1-1-5- خصائص الثقافة التنظيمية:

هنالك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم التفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. ومن أهم هذه الخصائص والسمات هي (القيوتي، 2012).

1- المبادرة الفردية ودرجة التمتع التي يحظى بها العاملون من مستوى حرية ومسؤولية ذاتية في العمل.

2- مدى قبول المخاطر وحث وتشجيع العاملون ليصبحوا مبدعين ولديهم القدرة على المبادرة.

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، والتكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.

4- درجة الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الأخرى، ومدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

5- شكل الرقابة ومداهما التي تشمل كافة الإجراءات والتعليمات والإشراف على العاملين .

6- ما طبيعة نظام الحوافز والمكافآت، هل هو قائم على تقييم الأداء أم على معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية.

7- مدى تحمل الإدارة للاختلاف والسماح بتعدد وجهات النظر المعارضة لها.

8- نظام الاتصالات وطبيعتها هل تعتمد نمط تسلسل رئاسي، أم نمط شبكي قابل لتبادل

المعلومات بمختلف الاتجاهات. كما ترى رمضان، (2013) إن خصائص الثقافة

التنظيمية القوية الايجابية تكون مثمثلة **بالتجانس** من خلال وجود نظام موحد لسلوك

العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات الإدارية، كذلك **جماعية العمل** حيث إن الثقافة

التنظيمية تدعم روح الفريق والمشاركة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، **والقدرة على**

التكيف إن الثقافة التنظيمية القوية والايجابية تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات

الخارجية، وأخيرا **الابتكار** حيث إن الثقافة التنظيمية القوية والايجابية تشجع الأداء

المبتكر والتفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى إبراز مهارات وقدرات العاملين بمختلف

مستوياتهم الإدارية.

1-1-6- عناصر الثقافة التنظيمية:

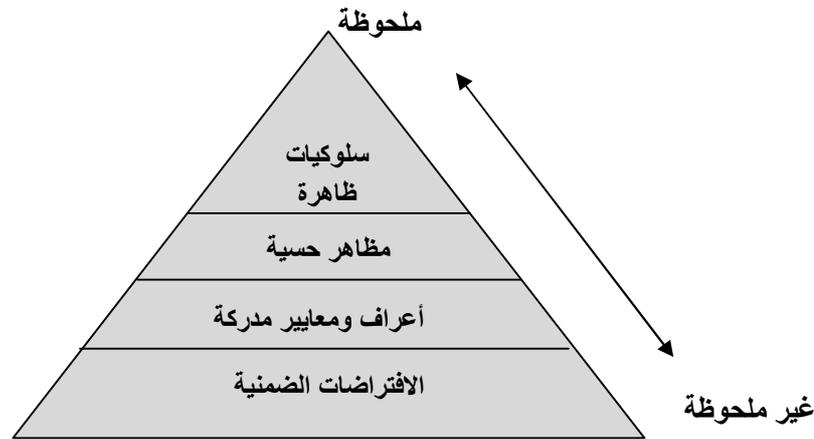
يذكر (Cameron and Quinn, 2011) إن الثقافة التنظيمية تبدأ من العناصر الغير ملحوظة إلى العناصر الأكثر وضوحاً (ملحوظة)، وكما مبينة بالشكل الذي يوضح عناصر الثقافة التنظيمية الأربعة التالية.

1- الافتراضات الضمنية: وتتمثل بمدى إدراك وفهم وتفكير الأفراد للأعمال والأشياء المحيطة بهم ومواجهة المواقف.

2- أعراف ومعايير مدركة: هي قوانين وإجراءات تحكم السلوك الإنساني داخل التنظيم، فسياسة المنظمات تنبثق من خلال المعرفة عن كيفية تحقيق أداء ناجح وكيفية التعاون في العمل ومكافأة الموظفين.

3- مظاهر حسية: وتعتبر من العناصر التي يمكن ملاحظتها فهي تظهر في الأبنية والملابس الأثاث الشعارات والعبارات المهمة التي تستخدمها المنظمة.

4- سلوكيات ظاهر (الواضحة): وهي من أكثر مظاهر الثقافة وضوحاً للأفراد في المنظمة، وهذه هي الطريقة التي يتفاعل فيها الأشخاص حيث يتم استثمار المواهب والنشاطات التي يقوم بها الأفراد عن طريق تشجيعها. ويمكن للشكل التالي أن يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



شكل رقم (2) عناصر الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من (Cameron and Quinn 2011)

كما ذكر (Schein 2010) أن هنالك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية هي:

المستوى الأول تمثل المظاهر والسلوك المحسوس كالمباني والعمليات الواضحة، فضلاً عن السلوك الملاحظ، أما المستوى الثاني فيمثل القيم والمعتقدات المتبناة كالأهداف والقيم والتطلعات

والتي تعبر بدرجة كبيرة عن وعي وإدراك أفراد المنظمة لهذه القيم والمعتقدات، أما المستوى الثالث فهو الافتراضات الأساسية والتي تمثل قاعدة أساسية للثقافة وهي المسلمات التي تحدد السلوك من خلال الاعتقاد والشعور.

ويمكن القول بان هنالك شبه اتفاق حول عناصر الثقافة التنظيمية من قبل اغلب الكتاب والباحثين، ويقدم كل من العميان (2013)، وجاسم (2013)، وإسماعيل (2010)، وفريجات وآخرون (2009) أربع عناصر للثقافة التنظيمية هي:

1 - القيم التنظيمية Organizational Values : وتمثل قيم بيئة العمل فهي تعمل على توجيه سلوك العاملين تحت مختلف الظروف التنظيمية ومن هذه القيم المساواة بين الأفراد العاملين أهمية إدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs : عبارة عن أفكار مشتركة ما بين العمل والحياة الاجتماعية التي تخص العمل إضافة إلى كيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات (المشاركة في صنع القرار والإسهام في عمل جماعي وأثرها على تحقيق الأهداف).

3- الأعراف التنظيمية Organizational Norms : هي معايير داخل المنظمة تلزم العاملين بالالتزام بها كونها مفيدة لتلك المنظمة من أمثلة الأعراف (عدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة، حيث إن هذه الأعراف غير مكتوبة ولكن واجب الإلتباع).

4- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations : هي عملية توقعات يحددها الفرد أو المنظمة خلال فترة العمل داخل المنظمة وهي بمثابة توقعات عكسية لما ينتج عن الرئيس والمرؤوسين أو العكس، وزملاء العمل فيما بينهم كاحترام والتقدير المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم حاجات الفرد النفسي والاقتصادي في المنظمة.

1-1-7- أنواع الثقافة التنظيمية:

هنالك أنواع عديدة للثقافة التنظيمية حيث إن هذا التعدد يعود إلى الآراء المختلفة للكتاب وللباحثين ويمكن أن نذكر أهم الأنواع الرئيسية للثقافة التنظيمية في المنظمة والتي يذكرها كلا من (Mullins 2007) ، و دراسة أبو حشيش (2011)، ودراسة إسراء وشيماء(2012)، ودراسة محمد (2011)، وكذلك دراسة العنقري (2011).

1- **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture** : في هذه الثقافة تكون المسؤوليات محدد والعمل يكون بشكل منظم وموزع وهناك تناسق ما بين وحدات المنظمة المختلفة والسلطة تأخذ شكلاً هرمياً لتسلسل السلطة وانتقال المعلومات، كما تعتمد هذه الثقافة على نوع من التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية Innovative Culture** : وتتميز هذه الثقافة بوجود بيئة عمل تساعد وتحفز الإبداع والأفكار المبتكرة وحب المخاطر التي تعتبر صفة يتسم بها الأفراد العاملين نحو عملية صنع واتخاذ القرار ومواجهة التحديات ويمكن وصفها بثقافة المجازفة كونها خلاقة.

3- **ثقافة داعمة Supportive Culture** : ويتسم هذا النوع من الثقافة بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق الواحد والمشاركة والتعاون كما تسودها الحرية والفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل وسيادة الروح العالية من الانسجام داخل المنظمة.

4- **ثقافة القوة Power Culture** : هذه النوع من الثقافة يركز على حسم الأمور ويكون الحضور للمدير فقط ، حيث يبدي اهتماماً لنفسه وللمخلصين له كما تتسم الإدارة بشيء من العدالة وتوحيد الجهود خلف القيادة والتي تكون واضحة فيما تطلبه.

5- **ثقافة الإنجاز Achievement Culture** : تركز هذه الثقافة على النجاح والنمو وكذلك التميز عن طريق انجاز مهام العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تحرص وتهتم بالنتائج من خلال استغلال واستخدام مواردها بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف والقدرة على التكيف السريع مع البيئة الخارجية.

6- **ثقافة الدور Role Culture** : وهنا يتم التركيز والاهتمام مع كل فرد حسب مجال وظيفته وهذا بدوره يعتمد على المهارات الوظيفية لكل موظف، باعتبار إن كل فرد في المنظمة يتميز في مجال يختلف عن غيره من الأفراد .

أما من حيث القوة فيمكن القول بان هنالك نوعان رئيسيان من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يمكن التمييز بينهما هي ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، حيث يوجد عنصرين أساسيين يمكن من خلالهما معرفة وتحديد درجة قوة ثقافة المنظمة وهما **عنصر الشدة** ويشير هذا العنصر إلى شدة تماسك الأعضاء داخل المنظمة للقيم والمعتقدات، بحيث تزداد قوة المنظمة بمدى تماسك الأعضاء لتلك القيم والمعتقدات، و**عنصر الإجماع والمشاركة** وهذا العنصر يشير إلى مدى مشاركة ومعرفة الأعضاء داخل المنظمة للقيم والمعتقدات (العميان، 2013).

1-1-8- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين فهناك من ينظر على أبعادها من خلال خصائصها أو عناصرها أو مكوناتها، حيث ذكرت الخفاجي (2009) أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها، إذ حددت تلك الأبعاد بالاتي (الإبداع، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار). كما حدد Hofstede, et.al (2010) خمس أبعاد للثقافة تتمثل بـ(القوة/النفوذ الوظيفي والفردية مقابل الجماعة والرجولة/ الذكورة والشك/ تجنب المجهول وتوجه طويل المدى). ويذكر Schein (2010) أنه يمكن النظر إلى أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال (المظهر السلوكي المحسوس والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية). وقد تناولت دراسة Tabaghdehi and Salehi (2015) أبعاداً تمثلت بـ(التعلم التنظيمي، الثقة، العمل الجماعي، المشاركة، التمكين). في حين جاءت دراسة Dwivedi, et al. (2014) بدراسة أبعاد هي (الانفتاح، المواجهة، الثقة، الأصالة، الاستبقاء، الاستقلال الذاتي، التعاون، التجريب). كما تناولت دراسة الطائي وجواد (2014)، أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(المشاركة، التعاون، نقل المعلومات، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصالات، التناسق والتكامل). بينما قام عباينة وحتاملة (2013)، بدراسة أبعاد تضمنت (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة). في حين جاءت دراسة صديقي (2013) بأخذ أبعاد ممثلة (المشاركة، العمل الجماعي، الالتزام بالوقت، تشجيع الإبداع). بينما قام Nawab, et al. (2010) بتناول أبعاد أخرى وهي (التنوع، المشاركة، المرونة). ويعتقد الباحثان عبداللطيف وجودة (2010) إن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية هي (القيم، الاتجاهات، الاهتمام بالعاملين، العوامل المادية، القيادة، نمط الاتصالات، الاهتمام بالزبائن والمجتمع). ومن خلال ما تقدم من عرض لأبعاد الثقافة التنظيمية لبعض الكتاب والباحثين نجد أن هناك تعدد واختلاف في وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا الاختلاف قد يكون بسبب الزمان والمكان أو حسب طبيعة المجتمع المبحوث التي تجرى بها الدراسة، وانسجاماً مع هدف هذه الدراسة تم اعتماد أبعاد يمكن أن تسعى إلى تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال حتى يتم قياسها ومن ثمة تعميمها بين المنظمات الأخرى وهي:

1-الإبداع

يمكن القول بان أهمية الإبداع تأتي من كون العصر الذي نعيش فيه زادة به حده المنافسة وتغيرات وعوامل بيئية مختلفة إضافة الموارد المحدود لدى المؤسسات الحكومية خاصة مما يولد ضغوط بشكل يستوجب من المنظمات أن تبحث وتطور أساليبها الإدارية.

إن أهمية الإبداع بالنسبة للموظف تكمن في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب لكي يصبح قادر على تحقيق إنتاج متميز في المستقبل، فضلاً عن زيادة أداء المنظمة بالحد من التكاليف الإدارية المترهلة وتحقيق استراتيجية يمكن من خلالها أن يتم تقديم حلول إبداعية تسهم في تحقيق التطوير (محمد وشنيتر، 2015). فالمبدع في مجال الإدارة هو الذي يبحث دائماً عن طرق وأساليب جديد تسهم في حل مشاكل العمل وترفع من مستوى الأداء لديه، وبالتالي يسعى إلى معرفة المجهول والإبداع هو بح لدى كل شيء جديد أو غير مألوف أو يمكن النظر إليه بطريقة جديدة (القريوتي، 2012). واليوم أصبحت حاجة المنظمات إلى الإبداع نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة المنافسة كالتكنولوجيا أو التغير في حاجات المستفيد واستجابة لهذه التغيرات أصبحت المنظمات تنشئ وحدات إدارية تهتم بالإبداع وتنميها داخل المنظمة وتوجهه نحو تحقيق الأهداف من امثل الوحدات الإدارية التي استحدثتها بض المنظمات هي دائرة البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي (العميان، 2013).

2-التعلم

إن المنظمات دائماً تسعى إلى تحقيق النجاح لان فلسفة وجود المنظمة هو تحقيق الهدف وهو النجاح، ونظراً لعدم معرفة العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح في بعض الحالات نجد أن واحدة من بين 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 تلك التي لا تمتلك التعلم التنظيمي (Pourafgan and Beheshtifar, 2015). كما يمثل التعلم التنظيمي دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفع وبقاء المنظمة في بيئة المجتمع التنظيمي، حيث يتم ذلك من خلال الجهد المنظم وخبرة قادة المنظمة وثقافتها التنافسية وكذلك استراتيجياتها المتبنية لإحداث التغيير المستمر، 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). كما يمثل التعلم وسائل محددة للتطوير والقابليات التي تتصف بالقيمة والتي تسهم وبشكل واضح في تحقيق تميز المنظمة عن بقية

المنظمات المنافسة، وسواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي ما هو إلا مساهمة المعتقدات الشخصية في توليد الأفعال المناسبة من قبل الفرد أو المنظمة (جلاب، 2011). ويرى جرينبرج وبارون (2004)، إن للتعلم تأثيرات عديدة منها تدريب العاملين من أجل تغيير طرق أدائهم وواجباتهم اتجاه وظائفهم، وانتهاء بطرق الإدارة التي تعمل على تبني بيئة عمل تشجع العاملين على الجد 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).

3- المشاركة

تعتبر المشاركة من السمات العصرية التي تتسم بها المنظمات المعاصر والتي تهدف إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها، فالمشاركة بالواجبات والمسؤوليات وشعور الفرد بأنه جزء من المنظمة هذا يولد لديه شعوراً بتحقيق ذاته وقدرته والتي يسعى إلى تحقيقها التي قد سلب تطبيقها في الكثير من المنظمات. كما يرى حريم (2013) إن المشاركة تعني انغماس أو انخراط الأفراد العاملين ذهنياً وعاطفياً في أجواء العمل كما أن المشاركة بصورة عامة تعني تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة وإيجاد حياة عمل ايجابية، كما ثبت إن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقلص من دوران الوظيفة مما ينتج عنها المزيد من الرضا الوظيفي، كما أصبح النظر إلى عملية مشاركة الأفراد سواء كانت في اتخاذ القرار أو المسؤوليات 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، 2005). كما يمكن اعتبار المشاركة وسيلة لعملية التفويض وتحمل المسؤولية لدى الموظف مما يؤدي إلى تسهيل أداء عمل الموظفين وكذلك يمكن اعتبارها كأداة لتحسين عملية الاتصالات على كافة المستويات التنظيمية (Nawab, et al. 2010). كما إن المشاركة تتيح الفرصة لإبداء الرأي وكذلك ترشيد القرارات وبالتالي تؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام بين الأفراد في بيئة العمل (الفريجات وآخرون، 2009).

4- التعاون

ويعني طلب المساعدة من الآخرين، وهذا يعني العمل معاً (الأفراد والجماعات) على حل المشاكل، وتشمل نتائج التعاون المساعدة في الوقت المناسب، وتعزيز روح الفريق، وتبادل

الخبرات، وتحسين تقاسم الموارد (Dwivedi, et. al,2014). كما إن معظم الأعمال والانجازات التي يقوم بها الأفراد لمختلف الميادين تعتمد على جماعات العمل من خلال التعاون في انجاز العمل وتحقيق الهدف، وان الأفراد في بيئة العمل يعملون ضمن وحدات تنظيمية كالدوائر وأقسام ولجان وفرق عمل كل هذا يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية المنظمة (حريم، 2013). وإن العمل على اهتمام وتطوير جماعات العمل يزيد من فاعلية هذه الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة أداء وانجاز العمل وكذلك صناعة القرار واتخاذ من خلال تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار (الغالبى وصالح، 2010). ويعتبر العمل بروح الفريق الواحد من العوامل الأساسية في العملية الإدارية، لذلك المنظمات الواعية تحرص دائما على إيجاد هذه الروح التعاونية عن طريق تشكيل فرق عمل عديدة يمكن لها انجاز العمل بشكل أكفء من العمل الفردي (القيوتي، 2012). كما إن العمل الجماعي يخلق جوا بين أفراد العمل الإحساس بالمسؤولية والولاء مما ينعكس وبشكل ايجابي على زيادة مستويات ادئهم (جلاب، 2011).

5-الالتزام بالوقت

يعتبر الوقت من الموارد الخفية والمهمة في حياة المنظمات حيث استغلال هذا المورد بصورة جيدة سيساعد المنظمات على خفض التكاليف المترتبة على كفاءة وفاعلية إنتاجيتها. وبالتالي ازدادت أهمية الوقت في ظل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى تطور آليات العمل كاستخدام الحاسوب من اجل ضمان الاستثمار الجيد للوقت لذا يعتبر الوقت احد الموارد النادرة في المجتمع (جواد، 2014). إن إدارة الوقت عملية يتم من خلالها حصر الوقت وتحديد وتوزيعه واستثماره بطريقة امثل كما تتطلب إدارة الوقت ىتطلب القيام بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة من اجل تنفيذ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (حسين، 2013). كما إن إدارة الوقت بشكل فاعل وكفاء يؤدي إلى انجاز المهام بالوقت المحدد ويساعد المدراء على تحقيق النتائج التي يرغبون بها والتي تكون عالية القيمة من تحقيق الأهداف وبأقصر وقت ممكن (القيوتي، 2012). وتزداد أهمية إدارة الوقت بشكل كبير للمنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى المشرفين في المستوى الأول في المنظمة، فإدارة الوقت بشكل جيد يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها توفير في تكاليف المشاريع وإدارة الموارد البشرية (اللوزي، 2012).

1-1-9- آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يمكن القول إن عملية تكوين الثقافة في المنظمة تعتمد على عوامل رئيسية والتي تلعب دوراً مهماً وكبيراً في تشكيلها والحفاظ عليها فيما يلي عرض لهذه الآليات، هنالك ثلاثة عوامل رئيسية ورسمية والتي لها دور كبير في تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها هي:-

ثقافة الإدارة العليا: تعكس ردود أفعال الإدارة العليا ودرجة التزامها بالسلوك الموحد والمنظم عاملاً مهماً ومؤثراً في تكوين ثقافة المنظمة فالقرارات التي يتم اتخاذها واللغة والمعايير السلوكية كلها تعبر عن توجيهات العمل وفلسفة الإدارة العليا في تعاملها مع العاملين، فضلاً عن سياساتها باتجاه الجودة أو الغياب وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، وبالتالي فإن فلسفة وسياسة الإدارة العليا لها تأثير على ثقافة المنظمة.

عملية اختيار العاملين: إن عملية جذب واختيار الأفراد العاملين تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على ثقافة المنظمة حيث إن تادية وانجاز مهام العمل بنجاح هو الهدف الأسمى من عملية الاختيار، وهذا يتم عن طريق تشخيص واستخدام الأفراد العاملين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرة على تادية العمل، وعلى الإدارة أن تدرك من عملية الاختيار أن يكون هناك موائمة بين القدرات والمهارات والمعرفة التي تتوفر لدى الفرد مع الفلسفة القائمة في المنظمة وجميع أفرادها لان هذا يؤثر على أداء وفاعلية المنظمة.

المخالطة الاجتماعية: عند إتمام عملية اختيار العناصر الجديدة للمنظمة يقع على عاتق الإدارة تعريف تلك العناصر بثقافة المنظمة والأفراد العاملين، باعتبارهم لا يعرفون ثقافتها ولا أفرادها ولكونهم أصبحوا موظفين جدد أصبح من الضروري على الإدارة أن تعرفهم بثقافة المنظمة وموظفيها حتى لا يتأثر أداء المنظمة (العميان، 2013).

وفي نفس السياق يستكمل القريوتي (2015) على الآليات الرسمية الثلاثة سابقة الذكر آليات الغير الرسمية في تكوين الثقافة، والتي تعزز ثقافة المنظمة والممثلة بالطقوس والقصص والرموز التي يتم تداولها داخل التنظيم، والقصد من وراء ذلك هو إلقاء الضوء على القيم التي يحرص عليها التنظيم وعلى تعزيزها، ومن أمثلة ذلك موظفو البنك العربي وما يتداولونه عن حياة مؤسس هذا البنك عبد الحميد شومان، من حيث انه عصامي والتزامه بالعمل وحرصه واهتمامه على كل التفاصيل، فلاشك إن مثل هذه القصة تولد شعور للموظف وتؤكد أهمية الاقتداء بهذا السلوك، أما بالنسبة للطقوس فهي عادات تحرص عليها المنظمة، والتي تعزز قيم

التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين، كإقامة الحفلات التي تتضمن تكريم المتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، كما يمكن للمنظمة أن تتميز من خلال امتلاك نمط يكون خاص بها كالمباني والأثاث والملبس لتصبح متميزة عن غيرها وتعطي صورة معززة لتلك المنظمة وتكون رمزاً في أذهان الموظفين وكذلك المواطنين.

1-1-10- مصادر الثقافة التنظيمية:

لقد أشار أبو جامع والطويل (2011) إلى إن مصادر الثقافة التنظيمية نابعة عن التفاعل بين عوامل عديدة وهي.

المصدر الأول: التراث الثقافي التاريخي وهذا يتم عن طريق الانتقال من جيل إلى آخر بشكل تاريخي متنامي يعكس خبرة وثراء المنظمة في ماضيها، ومتطلبات العصر والتمسك بالقيم الثقافية التي تلائم التفاعل في الحقبة القادمة.

المصدر الثاني: إن التفاعل الاجتماعي الحاصل داخل المنظمة هو نتيجة التفاعل الحاصل ما بين العاملين وله دور في تكوين بعض القيم الثقافية، حيث يمكن أن تتبلور على شكل خصوصيات ثقافية وفي حال تطورها تصبح عموميات ثقافية وتكتسب استقلالها وتصبح قوة ضابطة للأداء والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

المصدر الثالث: العالم المحيط وما آلت إليه ثقافة القوى العالمية التي سيطرت بأيدولوجية العولمة حتى تمكنت من خرق دفاعات الثقافة للمنظمات خاصة المجتمعات النامية، جعل الأمر صعباً أمام الحفاظ على خصوصية الهوية الثقافية في مواجهة الثورة الحاصلة في الاتصالات والضخ الإعلامي المتواصل فتسلم الثقافة المحلية إذا كانت تتسم بالضوابط والمسلمات الراسخة.

المصدر الرابع: الدين كونه مصدر من المصادر الهامة للثقافة التنظيمية خاصة في الوطن العربي مهبط الأديان، فجزء كبير من الثقافة هي تجسيد للدين ومعتقدات الشعوب.

المصدر الخامس: اللغة تمثل اللغة مصدراً مهماً من مصادر الثقافة التنظيمية، فمثلاً اللغة العربية تجسد البعد الثقافي بالنسبة للعرب وكذلك الإرث المحفوظ عن طريقها.

وفي نفس السياق تذكر الخلايلة (2014) إن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتي:

- 1- **الصفات التي يحملها أفراد المنظمة وخصائصها:** حيث أن الأفراد يمثلون المصدر الأساسي لتكوين ثقافة المنظمة وخاصة المؤسسين لها، فالاختلاف في ثقافة المنظمات يعود إلى اختلاف قيم الأفراد التي يحملونها.
- 2- **أخلاقيات التنظيم:** إن الطريقة التي يمكن تحديدها في التعامل داخل أو خارج بيئة عمل المنظمة يمكن أن تحقق جوانب من التميز لثقافة المنظمة، وهي نتاجاً لأخلاقيات المجتمع والفرد والمهنة.
- 3- **حقوق الملكية:** إن الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية في داخل المنظمة تعتبر عن شكل ونوع الثقافة السائدة في المنظمة، فالواجبات والمسؤوليات تحددتها الحقوق، ومن جهة أخرى فأنها تنمي العادات والقيم والاتجاهات المختلفة في المنظمة.
- 4- **الهيكل التنظيمي:** إن من احد المصادر المهمة للثقافة المنظمة هو الهيكل التنظيمي وعادة ما يقترن الهيكل التنظيمي بنشأة وظهور الثقافة التنظيمية، حيث إن التنوع في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى ظهور ثقافات تنظيمية مختلفة، فالمنظمات التي تتمتع بثقافة حرية العمل هي التي تتسم هياكلها بدرجة عالية من اللامركزية، أمام المنظمات التي تتسم بمركزية عالية من ديناميكية العمل فتقافة العمل الفردي وتقليل العمل الجماعي هي سمتها، فضلاً عن أنها تحد من ثقافة التجديد والتطوير والمرونة والابتكار.

1-1-11- تغيير ثقافة المنظمة:

هنالك رأيان للكتاب حول تغيير الثقافة فالذين يرون أن الثقافة غير قابلة للتغيير وهم قليل، أما الذين يعتقدون بإمكانية إحداث تغيير وتعديل في ثقافة المنظمة وهم كثيرون، ومن العوامل التي يجب أن تتوفر من اجل تغيير ثقافة المنظمة وهي (حريم، 2013).

- 1- **تغيير القادة البارزين في المنظمة:** يجب على القادة الجدد أن تتوفر لديهم رؤية بديلة وواضحة حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المرحلة القادمة.
- 2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** وهذه المرحلة تمثل انتقال المنظمة نحو النمو والتوسع ودخولها في مرحلة الانحدار وهاتين المرحلتين تعتبران مشجعتان على تغيير الثقافة.
- 3- **عمر المنظمة:** في المنظمات صغيرة السن تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير، وبغض النظر عن مرحلة دورة حياة المنظمة.

4- **حجم المنظمة:** حيث إن من السهل تغيير ثقافة المنظمة خاصة في المنظمات التي يكون حجمها صغير .

5- **قوة الثقافة الحالية:** يزداد صعوبة تغيير الثقافة كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة الحالية.

6- **غياب الثقافات الفرعية:** إن هذا الأمر مرتبط بحجم المنظمة، فالمنظمات التي تتسم بكبر حجمها تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية، وبالتالي يزيد من صعوبة تغيير الثقافة، ولانجاز هذا التغيير بنجاح يجب أن تكون الظروف ملائمة وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة في سبيل إتمام عملية التغيير الثقافة بنجاح.

ويرى Hofstede, et al. (2010) إن من مهمة الإدارة العليا اتجاه تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة تتمثل بمراعات رسم الخارطة الثقافية للمنظمة ووضع الخيارات الاستراتيجية الملائمة لعملية التغيير، وما هو المطلوب في تغيير الثقافة الحالية، وما هي أفضل استراتيجية لعملية التغيير مع تحديد الفترة الزمنية لهذا التغيير، والعمل على تصميم التغييرات الهيكلية اللازمة كفتح بعض الإدارات أو تقسيم الدوائر أو تنقيح سياسة شؤون الموظفين من خلال إعادة النظر بمعايير التوظيف والترقية أو توكيل مهمة جديدة لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن مواصلة تطوير الثقافة التنظيمية عن طريق المثابرة والاهتمام المستمر والمراجعة الدورية لتشخيص ثقافة المنظمة.

وغالبا ما يرتبط التغيير في الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية والتي تكون داعمة لذلك التغيير ومنها (السكرانة، 2009).

1- **تغيير هيكل المكافأة:** يمكن ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب حيث يعد هذا من احد الأساليب والطرق القوية في تغيير القيم والسلوك.

2- **توضيح السلوك:** وهنا يقع على عاتق المدراء تحديد السلوك المرغوب فيه من اجل الحصول على أشياء محددة في ثقافة جديدة.

3- **الدور الأعلى للموظف التنفيذي:** يأتي هذا من دوره الرمزي وقدرته على إدراك النجاح حيث يمكن أن يظهر هذا الدور من خلال صنع القرارات الصعبة.

4- **على فريق الإدارة العليا:** أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.

5- **الدقة في تحديد الظروف:** وهذا يتطلب الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خاصة عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد للمنظمة.

6- **المخاطبة (الألفة):** وهذا يتم من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء من أجل نشر الثقافة والعمل على تعزيز دورها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة مثل إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجالات المنظمة.

كما ترجع صعوبة التغيير في ثقافة المنظمة إلى عدة أسباب منها إن الثقافة ذاتية إلى حد بعيد، وهي يصعب تشخيصها بدقة نوعاً ما فلا بد من تتوفر الخبرة المناسبة والمفاهيم الواضحة من أجل تسهيل الفهم الحقيقي لمكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، كما يمكن أن توجد في المنظمة أكثر من ثقافة، وهذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير، وبالتالي يمكن أن تواجه الإدارة مقاومة عند محاولة إجراء تغيير أو تعديل للثقافة الحالية (الخالدي، 2012).

ويذكر Schein (2010) أن هنالك مفتاحين رئيسيين لنجاح تغيير الثقافة التنظيمية هما إدارة القلق الكبير الذي يعصف بأذهان الأفراد التي تصاحب عملية التغيير وإعادة التعلم، وتقييم ما إذا كانت الإمكانيات لدى الأفراد متهيئة وحاضرة نحو الرغبة في التغيير والتعلم الجديد. وحتى يتكامل النجاح في تحقيق التغيير في ثقافة المنظمة من المفيد عمل ما يلي: (القيوتي، 2015).

1- العمل على توضيح دواعي التغيير والأزمات التي يمكن للمنظمة أن تتعرض لها في حال عدم التغيير.

2- الحصول على الدعم من قبل الإدارة العليا وتشكيل فريق مسئول عن إحداث التغيير من أجل تحديد مبررات التغيير والرؤى الجديدة والفرص المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.

3- العمل على إعادة التنظيم عن طريق دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب وإيجاد وحدات أخرى وهذا يؤكد بتوجهات الإدارة الجديدة لدى العاملين.

4- نسج القصص والرموز المناسبة عن طريق التحرك السريع للقيادة العمل على صياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

5- إعادة النظر بالإجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتقييم للموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبع عن طريق التدريب لتسهيل عملية تبني قيم جديدة.

1-1-12- تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير العديد من الدراسات إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثيرات على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة كالهيكـل التنظيمي والفاعلية والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما يمكن أن تكون لثقافة المنظمة نتائج ايجابية أو سلبية.

1- **ثقافة المنظمة والفعالية** Culture and Effectiveness: إن المنظمات التي تتمتع بالأداء المتميز تتسم بوجود علاقة ايجابية ما بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، بحيث يمكن لهذه المنظمات الاستغناء لحاجة الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية.

2- **الثقافة والهيكـل التنظيمي** Culture and Organizational Structure: تؤثر الثقافة التنظيمية على نوع الهيكـل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات، حيث إن ملائمة الهيكـل التنظيمي مع العمليات الإدارية مجتمعة هذا يساعد المنظمة على تحقيق المزيد من الفاعلية.

3- **الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي** Culture and Commitment: إن العاملين في المنظمات التي تمتلك ثقافة قوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والولاء التنظيمي فالإجماع الواسع حول القيم والاعتقادات، والتمسك بها من قبل الجميع وبشدة يزيد هذا من التفاني والإخلاص لدى الأفراد العاملين وكذلك ولائهم للمنظمة، وهذا يساعد المنظمة على امتلاكها لميزة تنافسية مهمة ويعود عليها بنتائج ايجابية (حريم، 2013).

ويذكر Whitaker, (2011) أن الثقافة التنظيمية هي عامل مهم ومؤثر في المنظمة وعليه يجب التفكير فيه باعتباره عنصراً استراتيجياً لتحقيق النجاح التنظيمي وعلى النقيض من إن الثقافة في المنظمة يجري النظر إليها على أنها موضوع لمعالجة المشكلات على المدى القصير.

وترى العمري (2013) أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور مهم في بقاء ونجاح المنظمات، إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، كما إن الثقافة تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً وفي الوقت نفسه قد تسبب الثقافة السلبية انحساراً وتراجعا للمنظمة.

2-2- التطوير التنظيمي

2-2-1- المقدمة

2-2-2- مفهوم التطوير التنظيمي

2-2-3- أهمية التطوير التنظيمي

2-2-4- أهداف التطوير التنظيمي

2-2-5- خصائص التطوير التنظيمي

2-2-6- عناصر التطوير التنظيمي

2-2-7- أسباب التطوير التنظيمي

2-2-8- مراحل التطوير التنظيمي

2-2-9- مجالات التطوير التنظيمي

2-2-10- أساليب التطوير التنظيمي

2-2-11- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

2-2-12- الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

2-2-1- مقدمة:

يعد التطوير التنظيمي من المواضيع المهمة التي لقيت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات لما له من الآثار الايجابية على أداء تلك المنظمات خاصة التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عالم يسوده التجديد والتحديث مما ينتج عنه زيادة الغموض والتعقيد، كما يكتسب التطوير التنظيمي أهميته المتزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات، حيث يهتم بالجوانب السلوكية والمادية ويعمل على تحسينها وتطويرها، فهو بذلك يتبنى استراتيجيات شاملة لتطوير مجالات المنظمة وتعزيز قدرتها على رفع كفاءتها وإنتاجيتها، فضلاً عن تبنيه المسؤولية الاجتماعية باتجاه المجتمع عن طريق الالتزام بالأنظمة البيئية، والعمل على التحسين والتطوير بصورة مستمرة، وبالتالي لا بد من إدارة المنظمة أن تركز على استخدام التطوير الفاعل وتوظيفه باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى اللوزي (2012) إن التطوير التنظيمي هو بمثابة ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية كون له أهمية كبيرة في رفع فاعلية الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته خاصة في عصرنا هذا حيث النهضة الشاملة في كافة المجالات، حيث إن من متطلبات النهضة الشاملة والنجاح هي وجود منظمات إدارية تتسم بالفاعلية وتقوم وتعزز البحث والدراسة وكذلك التحليل من أجل تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك العناصر الأساسية بالتنظيم كالجانب الإنساني والتنظيمي كونهما من المقومات المهمة للنهضة الناجحة، وكذلك الجهد المبذول من كفاءة وفاعلية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، وبالتالي من العناصر المهمة التي يسعى إليها والى تحقيقها التطوير التنظيمي هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم.

ويبين عبدالباقي (2005) قدرة وأهمية التطوير التنظيمي على التأثير في المدراء بغية تغيير طرق التفكير لديهم والتي ترتبط بالعديد من مجالات أنشطتهم في المجال الإداري، حيث تكونت هذه نتيجة للمفاهيم التقليدية والتي تكونت عن تراكمات السنوات والتي أثرت فيهم، لذا يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمعنيين بالسلطة فهم وإدراك وتبني عملية التغيير والتطوير من أجل ضمان أداء فعال وناجح.

2-2-2- مفهوم التطوير التنظيمي

هنالك تعاريف عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي تناولها الكثير من الكتاب والباحثين ويمكن أن نسرد بعض منها كما هو موضح في جدول رقم (2).

ت	اسم الباحث و السنة و الصفحة	التعريف
1	الحنيطي (2014) ص:297	ويشير إلى مدى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كبيئة العمل والتخطيط ووضع الأهداف والتدريب والتأهيل والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2	يونس (2013)، ص:478	جهد مخطط ومنظم وطويل المدى مدعوم من الإدارة العليا ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة (جزئياً أو كلياً) عن طريق تطوير العاملين وفرق العمل والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغير التكنولوجيا المستعملة والعمليات والهيكل التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ومواجهة التحديات الناتجة عن التغير في بيئة المنظمة.
3	اللوزي (2012)، ص:17	هو ذلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.
4	حسين والشمري (2011، ص:119)	مجموعة من الجهود المخططة للتغيير داخل المنظمة لكي تتلاءم مع المحيط الخارجي لها ومواكبة التغيرات البيئية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والموارد البشرية واستخدام التقنيات الحديثة بهدف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو مستنداً بنظريات العلوم السلوكية واستثمار مواردها المتاحة (مادية ومعلوماتية وبشرية ومالية وزمنية) أفضل استثمار والعمل على أساس الفريق سعياً لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة ورفع مستوى الأداء
5	Champoux (2011)	هو عملية منهجية طويلة الأجل ونهج إرشادي إلى إحداث التغيير التنظيمي المخطط لها، ورغم أنه يستخدم على نطاق المنظمة إلا أنه يمكن أن يركز على واحدة من النظم الفرعية في المنظمة، ويطبق نظريات العلوم الاجتماعية ومفاهيم علوم المعرفة السلوكية كمصدر للتقنيات لإحداث التغيير.
6	الاسدي (2010، ص:193)	الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي بشقيه الإداري والمعرفي من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة المؤسسات العامة والخاصة
7	هشام وأمال (2010)، ص:36	هو عملية مخططة وشاملة وطويلة الأجل تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وهو ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ويستمد مفاهيمه من أفكاره من معارف العلوم السلوكية ويخضع إلى نظرية النظم لمحاولة إحداث التغيير
8	جرينبرج وبارون (2004)	عبارة عن مجموعة أساليب من العلوم الاجتماعية التي تستخدم من أجل إحداث التغيير في العمل الهدف منه هو تحسين المستوى وتنمية أفراد المنظمة وأدائها
9	ماهر (2003، ص:412)	خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية
10	Newstrom and Davis (2002)	تطبيق منهجي لمعرفة العلوم السلوكية على مختلف المستويات (المجموعة و عبر المجموعات والتنظيم) وذلك لإحداث التغيير المطلوب، من أجل تحقيق جودة عالية للحياة المهنية والإنتاجية والقدرة على التكيف والفعالية كما يسعى التطوير التنظيمي لتغيير الاعتقادات والتوجهات والقيم والاستراتيجيات والممارسات وذلك عن طريق استخدام المعرفة السلوكية.

ويمكن أن نستنتج من مفهوم التطوير التنظيمي بعض العناصر الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم، فهو مجهود تخطيطي وليس عشوائي ، ويشمل تغيير وتطوير مجالات التنظيم كافة ، قد يتطلب مدة طويلة من اجل التغيير والتطوير، كما يسعى إلى تحقيق التوازن الداخلي والقدرة على الاستجابة للمتغيرات والقوى الخارجية، عن طريق تطوير الأفراد وزيادة كفاءة وفاعلية التنظيم.

ومن خلال السرد السابق لمفهوم التطوير التنظيمي يمكن للباحث أن يصيغ تعريفاً للتطوير التنظيمي هي عملية الجهد المخطط لها من قبل الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال بشكل مستمر نحو مجالاتها السلوكية والإدارية والمادية وعلى مختلف مستوياتها من اجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

2-2-3- أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب مختلف بالمنظمة، فهو يؤدي إلى دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية وكذلك رفع الإنتاجية كما ونوعاً وبقلل من هدر الموارد، كما يعمل التطوير على تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها وينمي الإبداع والقدرة على الابتكار. وبالتالي يساعد على توفير المناخ الملائم والبيئة المتوازنة من اجل التغلب على المشاكل وحالات الطوارئ ومواجهة نقاط الضعف لدى الإدارة ويسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم والعاملين وكذلك المجتمع (الصيرفي، 2009).

ويرى الغالبي وصالح (2010) إن أهمية التطوير التنظيمي تأتي من خلال مساعد المدراء بالمهارات والتقنيات المطلوبة من اجل التعامل مع التحديات السريعة والتي تفرض نفسها على المنظمات، وبالتالي تمكينهم من السيطرة والتحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقصد من التطوير والعمل على تحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي من اجل ضمان الاستمرار بالنشاط بشكل يعكس الرضا ويتحاشى الثبات والركود، كما تبرز أهمية التطوير كونه منهج وقائي Preventive من ظاهرة القصور الذاتي وهي ظاهرة تعني عدم قدرة الشركة على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من اجل تحقيق التوافق والانسجام مع الظروف التنافسية المتغيرة كما إشارة إليها (شارلز وجونز)، كما يعتبر التطوير التنظيمي منهج صحي Health يسعى إلى تعزيز ديمومة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم يسوده حدة المنافسة، من خلال صيانة دورة حياة المنظمة وهذا يتم عن طريق استخدام برنامج التكامل والذي يساهم في تنشيط العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو)، كما يعتبر التطوير التنظيمي منهج استباقي Proactive

وهو احد مناهج صناعة المستقبل والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية vision ومن ثم الانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة حتى الوصول إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك باتجاه المستقبل المشرق.

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. وعليه أصبحت منظمات الأعمال المعاصرة أكثر حاجة لان تقوم بتوزيع طاقمها الوظيفي وكوادرها في مشاريع جديدة حتى تتمكن من الاستمرار في ابتكار وتطوير منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات وكذلك الأفكار والعمليات من خلال إعادة هيكلت نفسها عن طريق تشكيل فرق العمل وتمكين العاملين حتى تصبح بيئة العمل أكثر انفتاحا وقادرة على نقاش الأفكار والتكيف والسعي إلى التطوير (الحنيطي،2014). وهذا ما يتفق معه الحساني (2015)، من خلال حاجة المنظمات للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف تحسين عملياتها والعمل على تطويرها لا سيما إن البقاء والحصول على حصة سوقية ستمكن المنظمة من المنافسة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

2-2-4- أهداف التطوير التنظيمي

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي من منظمة إلى أخرى بحسب المشاكل التي تعاني منها وكيفية عمل التطوير وعلى أي مستوى لكن عموما برامج التطوير التنظيمي لا تخرج عن مضمون التطوير، حيث يرى السكارنة (2009) إن التطوير التنظيمي يهدف إلى:

- 1- التطوير التنظيمي يدعم كفاءة وفاعلية المنظمة وبالتالي فهو يدعم إنتاجية المنظمة.
- 2- الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي هو تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
- 3- التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل الداخلية ومعالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها.
- 4- التطوير التنظيمي يسعى لإيجاد نوع من التكامل والانسجام ما بين أهداف وحاجات المنظمة وبين أهداف وحاجات الأفراد فهو يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد البشرية والمادية والفنية بنظرة شمولية.

- 5- التطوير التنظيمي يرمي إلى إحداث التغيير في ثقافة المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل من التنافس وسيطرة طرف واحد.
- 6- التطوير التنظيمي يقوم على افتراضات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية ومع قيم البيروقراطية الآلية فهو يعمل على تحقيق الموازنة مابين القيم.
- 7- جهود التطوير التنظيمي تركز على جماعات العمل وبالتالي يتم تشكيل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- 8- الدعم المقدم من قبل القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمرا أساسيا في نجاح تلك الجهود.

كما ذكر الغالبي وصالح (2010) إن التطوير التنظيمي كنشاط منهجي يسعى ومن خلال ممارسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى أربعة مستويات هي:

أولاً: تطوير الأفراد وهذا يتم من خلال رفع وزيادة معنوياتهم ، تحسين قدراتهم وتحفيزهم على الالتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية، وتشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم الإدارة للمبادرات والعمل على تهيئة المناخ المناسب له.

ثانياً: تطوير الجماعات وفرق العمل حيث تتجسد أهداف التطوير التنظيمي من خلال زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل وصناعة القرارات واتخاذها، واكتسابهم مهارات لحل المشكلات جماعيا وآليات إدارة الحوار وتبادل الخبرات بشكل يزيد من حل المشكلات ويؤدي إلى سرعة الانجاز، والعمل على ترسيخ أهمية ممارسة التمكين كمنهج معاصر مما يسهم في تطوير الأداء وتجديده بشكل مستمر، والتقليل من التواكل الاجتماعي في العمل عن طريق تحديد العدد المناسب للمجموعة وخلق التجانس بينهم وتحديد الأدوار وحصص المسؤوليات.

ثالثاً: تطوير المنظمة حيث تنعكس أهداف التطوير التنظيمي على تحسين الفاعلية والكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار والعمل على تحديثا بصورة مستمر، وزيادة قدرتها على التكيف مما ينعكس على سرعة الاستجابة وتحسين وضعها التنافسي والعمل على البقاء كواقع والبحث عن التميز كطموح، وتحديث الاستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية، والخروج من الأطر التقليدية إلى التفكير.

ويذكر (2011) Champoux إن من أهداف التطوير التنظيمي هو تعزيز التطابق بين الهيكل التنظيمي، وإستراتيجية العمليات والأشخاص والثقافة، وتطوير حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، وكذلك تطوير القدرات الذاتية تجديد المنظمة. كما أشارة (2006) Brown & Harvey 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. ويشير Newstrom and Davis (2002) إلى إن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي يكمن في تغيير جميع أجزاء المنظمة لجعلها أكثر استجابة للعلاقات الإنسانية و أكثر قدرة على التعلم التنظيمي والتجديد الذاتي، ويعتمد التطوير التنظيمي على توجيه الأنظمة والنماذج العادية ومجموعة من الافتراضات الرئيسية.

ويرى الباحث إن التطوير التنظيمي يهدف إلى تطور مجالات مهمة هي (المنظمة، الأفراد/الجماعات)، فالتطوير التنظيمي يسعى إلى زيادة فاعلية أداء المنظمة ورفع كفاءتها على مختلف المستويات التنظيمية، كما يهدف إلى تطوير القدرات الفكرية وزيادة المعرفة لدى الأفراد فضلا عن تكوين وتشجيع فرق العمل الجماعي وبث روح الفريق الواحد مما يعزز الأداء الكلي للمنظمة.

2-2-5- خصائص التطوير التنظيمي

هناك خصائص مميزة لبرامج التطوير التنظيمي يجب تمييزها عن برامج التدريب الأخرى من هذه الخصائص يذكرها عباس (2011) وهي كما يلي:

- 1- إن التطوير التنظيمي يبنى على التغيير المخطط له وليس بطريقة عشوائية.
- 2- معظم خبراء التطوير التنظيمي يفضلون شمولية برامج التطوير أما أن تكون على مستوى المنظمة ككل أو على وحدات كاملة في المنظمة.
- 3- برامج التطوير التنظيمي معظمها موجهة نحو جماعات العاملين وليس الأفراد وبالتالي يغلب الطابع الاجتماعي على الفردي
- 4- النتائج الملموسة من برامج التطوير التنظيمي تأخذ وقتا طويلا.
- 5- يجب أن يقوم خبير التطوير التنظيمي بالإشراف على عملية برامج التطوير في المنظمة كما يفضل أن يكون خبيرا خارجيا بدلاً من الاعتماد على العاملين داخل المنظمة.

ومن اجل أن يكون جهود التطوير التنظيمي مثمر فلا بد من التأكيد على طبيعة التداخل والتفاعل بين مختلف مكونات المنظمة المتعلقة بالأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل

كالجوانب الهيكلية أو الإدارية أو التكنولوجية، فقد ذكر (Brown and Harvey 2006) خصائص التطوير التنظيمي وكما يلي:

- 1- **التغيير:** يمثل التطوير التنظيمي إستراتيجية مخطط لها لإحداث التغيير التنظيمي ويهدف جهد التغيير إلى أهداف محددة، ويستند على تشخيص مشكلة المنظمة.
- 2- **التعاون:** التطوير التنظيمي عادة ما ينطوي على نهج تعاوني جماعي من أجل إحداث التغيير ويتضمن إشراك ومشاركة أعضاء التنظيم.
- 3- **الأداء:** وتشمل برامج التطوير التنظيمي التركيز على سبل تحسين وتعزيز الأداء والجودة على كافة المستويات.
- 4- **الإنسانية:** ترتبط جهود التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم الإنسانية للأفراد من خلال إيجاد فرص جديدة لزيادة استخدام الطاقات البشرية.
- 5- **الأنظمة:** يمثل التطوير التنظيمي مدخل من مداخل النظم المعنية بالعلاقة المتبادلة بين الأقسام ومجموعات الإدارات والأفراد كأنظمة فرعية مترابطة مع النظام الكلي للمنظمة.
- 6- **العلمية:** ويستند التطوير التنظيمي على مداخل التفكير العلمي لزيادة فعالية المنظمة بشكل مدعومة من خلا الممارسات والخبرات المنهجية المنظمة والمتناسقة.

كما ترى شهاب (2012) إن التطوير التنظيمي يركز على خصائص رئيسية هي:

- 1- **الهدف:** ما يسعى إليه التطوير التنظيمي هو تحقيق أهداف لمختلف مستويات المنظمة.
- 2- **البيئة:** التطوير التنظيمي يسعى إلى إيجاد بيئة ايجابية تساعد على تبني منهجية التطوير.
- 3- **رأس المال:** يعمل التطوير التنظيمي على توفير رؤوس الأموال سواء كانت بشرية متمثلة بالكوادر والعاملين أو مادية كراس المال المادي.
- 4- **معرفة الكيفية:** يوفر التطوير التنظيمي المنهجية العلمية والإطار النظري الذي يستند لنجاح العمل التطويري وكذلك زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.
- 5- **الثقافة:** يشجع على التوسع المعرفي وانتشاره على كافة المستويات ضمن الحقول والاختصاصات التي تساعد على نجاح عملية خطة التطوير التنظيمي.

2-2-6- عناصر التطوير التنظيمي

يرى أبودية (2010) إن عملية التطوير التنظيمي تنقسم إلى ثلاث عناصر رئيسية هي:

- 1- عملية وصف وتشخيص المنظمة: تهدف إلى التعرف على الإمكانيات والطاقات المتاحة ومدى توفير البيانات والمعلومات عن المنظمة وأجزائها المختلفة وجميع أنشطتها.
- 2- عملية إحداث التغيير: يتم التركيز على المشكلات التي تعاني منها المنظمة، محاولة لتعديل السلوك التنظيمي وتوجيهه إلى مسار جديد يتفق مع أهداف المنظمة.
- 3- عملية إدارة التطوير التنظيمي: إن الهدف من هذه العملية هو توفير أفضل طرق للاستمرار بجهود التطوير وتقديمها وفق البرامج المخطط لها.

ويذكر العتيبي (2013) إن التطوير التنظيمي يتأسس على جملة من العناصر كونه جهد مخطط ويجب أن يتم بعناية تامة لتحقيق عنصر الفاعلية، إضفاء صبغة الشمولية في التعامل مع المنظمة والنظر إليها كونها وحدة متكاملة في حال إحداث التغيير الفعال، كما يجب أن يتوفر عامل الإقناع في عملة إحداث التغيير وان تدار بعناية ووعي، فضلاً عن تحديد الشخص الذي ستسند إليه مسؤولية إدارة التغيير وغالباً ما تكون الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة عن إدارة التطوير التنظيمي، كما يمكن أن يتم تحقيق الأهداف المتوخى من خلال التدخل المخطط وتفعيل عملية الرقابة والتقييم، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ما هو إلا عملية موجهة بالنتائج كما يهدف إلى تزويد المنظمة بالقدرة والطاقات للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

2-2-7- أسباب التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل يوجد هنالك أسباب تدعو المنظمات إلى إحداث التطوير وانه ضروري للمنظمة، حيث يبدأ عندما تبدأ المشكلة بالظهور وتتادي بحتمية التطوير ويذكر عامر و قنديل (2010) إن من مبررات التطوير التنظيمي هي الانخفاض في الأرباح، وجود الحواجز بين الإدارة والعاملين، وضعف المنافسة داخل المنظمة، فضلاً عن أسباب بيئية خارجية، كما إن كثرت الغياب لدى العاملين يزيد من معدل الشكاوي.

وحسب الطراونة وآخرون (2012) ان من الأسباب التي دعت إلى ظهور مفهوم التطوير التنظيمي داخل المنظمة والتي تشكل دافعا له هي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كون التغيير المستمر يجب أن يقابله تبنى من قبل المنظمة لفلسفة التغيير والتطوير التنظيمي

لمواكبة التطورات، كما ان المشاكل التنظيمية أصبحت واقعا قائماً وهذا يجعل عملية التغيير واقعا قائماً، وعملية إحداث التطوير من المطالب الدائمة لحياة المنظمة، وحاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل الأخطاء والسلبيات من الاستخدام الأفضل للموارد وهذا يتطلب تطويراً للعمليات الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق الذي يدعو إلى التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة من اجل المواكبة مع البيئتين الداخلية والخارجية وما يتطلبه من استجابة وتكيف لهما، يرى فرج (2013) إن من متطلبات التطوير التنظيمي للمنظمات الحكومية، ومن الموضوعات التي تعتبر أكثر شيوعاً بشأن التطوير التنظيمي لهذه المنظمات هي التخطيط الاستراتيجي، وتنوع الإيرادات، والمساءلة والشفافية، وكذلك التركيز والاهتمام بالعملاء (تصميم البرامج وتنفيذها)، والتقييم للبرامج.

2-2-8- مراحل التطوير التنظيمي

هنالك خمس مراحل للتطوير التنظيمي وهي كالاتي (السكرانة، 2009).

- 1- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير.
- 2- تحديد العلاقة بين المنظمة وخبير التغيير.
- 3- جمع البيانات والمعلومات.
- 4- التشخيص وتحديد المشكلات.
- 5- وضع خطة العمل، ولكي تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل كامل وناجح لابد من توفير الشروط كمبدأ التنافسية، والمرونة، قابلية التعلم والتدريب.



شكل رقم (3) مراحل التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

وفي نفس السياق يذكر الطراونة وآخرون (2012) إن التطوير التنظيمي كونه جهداً منظماً وعملية مستمرة لابد من أن تمر ببرامج عملية التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة وهذه المراحل هي:

1- **التشخيص:** في هذه المرحلة يتم تشخيص الاختلاف ما بين النتائج الفعلية والنتائج التي رسم لها.

2- **التخطيط:** في هذه الخطوة يتم وضع خطط التطوير والتغيير التي من المؤمل أن تتحقق ومن ثم يتم تحديد آليات واستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

3- **التنفيذ:** وهنا يبدأ العمل بترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي خلال مدة زمنية محددة.

4- **التقييم:** الهدف من هذه المرحلة هو مقارنة الأهداف التي تم وضعها مع النتائج الفعلية المتحققة ومن ثم يتم تشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

ويضيف (2011) Champoux مراحل أخرى للتطوير التنظيمي هي:

1- **المدخل أو الطريقة:** وتتمثل بأهم الطرق التي يمكن من خلالها إحداث التطوير وقد يتم الاستفادة من خبراء التطوير في هذا الجانب.

2- **التغذية العكسية:** تتمثل بمدى معرفة نتيجة المعلومات التي تم جمعها في مرحلة التشخيص والعمل على مناقشتها

3- **التدخل:** في هذه المرحلة يتم التدخل بها من قبل المدراء للحد من الصراع في تغيير الوظائف وتطوير أساليب العمل

4- **الإنهاء:** في هذه المرحلة تكون الإدارة قد أنهت كافة المراحل بنتائج إيجابية لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

2-2-9- مجالات التطوير التنظيمي

هنالك مجالات عديدة في المنظمة يمكن من خلالها إحداث تغييرات من أجل التطوير التنظيمي حيث ذكر عامر وقنديل (2010) إن مجالات التطوير التنظيمي يمكن أن تكون احد العناصر الأساسية في المنظمة وهي:

- **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، كما يسعى إلى تنمية اهتمام العاملين بالمنظمة من خلال تلبية المنظمة

لاحتياجاتهم لتجعلهم مرتبطين بها ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي بحيث تصبح العلاقة مابين الأفراد والمنظمة ليس مجرد الحصول على اجر فقط.

• **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:** إن المنظمة بحاجة إلى هيكل تنظيمي ينظم ويوضح العلاقات التنظيمية والإدارية من اجل توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، من اجل تجنب الخلاف والصراع التنظيمي فعند احدث تغيير في ظروف عمل المنظمة فان الأمر يتطلب إلى إحداث إجراءات وتعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتماشى مع الظروف الجديدة، ومن هنا بدأت الأفكار تتادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة وذلك كمجال للتطوير التنظيمي.

• **إعادة الهندسة (الهندرة) Re-Engineering:** وهنا يتم التركيز على مفهوم العملية التي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة والتي تؤدي إلى إنتاج السلعة أو الخدمة، حيث إن إعادة الهندسة تعتمد على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج، من اجل تحقيق زيادة فاعلية للمنظمة على المدى الطويل.

• **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.

كما يرى العتيبي (2013) إن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي:

الأفراد: كونهم أهم عناصر التطوير التنظيمي وهم جوهر المنظمات واهم عناصرها حيث يمكن تطويرهم عن طريق التفهم والإدراك لحاجاتهم وأنماط شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، وكذلك فرص مشاركتهم في عملية صنع القرار والعمل على تطويرها لتكون متلائمة مع متطلبات وادوار المنظمة وتتناغم مع متغيرات الحياة.

جماعات العمل: مجموعة من الأفراد تتشكل داخل التنظيم سواء كانت بصفة دائمة أو مؤقتة يربطهم هدف تنظيمي ويمكن تحقيق تطويرهم من خلال العمل على توحيد القيم ومظاهر سلوكهم الطبيعي بين أفراد الجماعات المختلفة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

التنظيم: يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين وتطوير هيكل العلاقات والسلطة والاتصالات والمعلومات وكذلك مجموعة الوظائف التي يتكون منها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم في المنظمة، كالأنشطة ومهام العمل والخدمات وكذلك التقنية المستخدمة ونوع العلاقة بين السلطة

والاتصالات والعلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتنظم إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار والبحث عن وسائل التدريب وتقديم الاستشارات.

كما تتمثل أهم مجالات التطوير التنظيمي بما يأتي (درادكة ومحمود، 2014)

- 1- الأهداف والاستراتيجيات: يتم تعديلات في الأهداف الفرعية والاستراتيجيات من اجل تحقيق هدف المنظمة الرئيسي وكذلك الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- 2- السياسات والقواعد واللوائح التي تضبط وتنظم العمل.
- 3- الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- 4- تعديل أسس ومعايير الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- 5- التقنية المستخدمة لكي تتناسب ومتطلبات العصر.
- 6- تنظيم العمل (تبسيط إجراءات العمل) وهذا يتم من خلال تطوير إجراءات ومستويات العمل وكذلك الصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظام التحفيز والهدف من ذلك هو تخفيض الوقت وزيادة مستوى الإنتاجية.

وقد ذكر Cameron & Green (2004) من اجل الحفاظ على التغيير وتحقيق النجاح المستمر على المدى الطويل يحتاج قادة التغيير إلى موازنة جهودهم عبر ثلاثة أبعاد للتغيير التنظيمي وهي الأهداف المراد تحقيقها تطوير وتقديم نتائج واضحة، وكذلك الاهتمامات كحشد النفوذ والسلطة، وأخيرا تشجيع العواطف الكامنة لدى الأشخاص والثقافة على التكيف.

ويرى الباحث إن من مجالات التطوير التنظيمي ممكن أن تكون الموارد البشرية (أفراد وجماعات) وكافة المستويات التنظيمية، والاهتمام بتعزيز وتطوير ثقافة المنظمة كونها من العناصر المهمة والتي يمكن من خلال إحداث تغيير في سلوك الأفراد نحو التطوير التنظيمي.

2-2-10- أساليب التطوير التنظيمي

حتى تتم عملية التطوير التنظيمي بفاعلية لابد من أن تكون هنالك وسائل أو أساليب تمكن من إتمام العملية بنجاح وبالتالي يمكن من خلالها للمدير أو الخبير المسئول عن عملية التطوير التنظيمي أن يستخدمها في سبيل انجاز المهام المطلوبة منه، حيث يتفق كل من الرحاطة والعزام (2011) و ديري (2011) على إن أساليب التطوير التنظيمي هي:

● **أسلوب الدراسة الميدانية:** وهنا يتم استبيان العاملين بأحد الطريقتين أما المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستقصاء البريدي ثم يتم تزويد العاملين عن نتيجة الاستبيان بطريقة مفصلة أو ملخصة، بعدها يتم تقسيم العاملين إلى مجاميع من أجل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وأهم المواضيع التي يتم تغطيتها في هذا الأسلوب هي درجة الرضا، رأي العاملين في الأنماط السائدة للإشراف والقيادة الإدارية 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 كنمط القيادة الإدارية السائدة التعاون الموجود أو درجة الصراع الحاصل، نظام الاتصالات المستخدم ومدى فاعلية وما هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار وعلى أساس هذه الملاحظات وبعد مناقشتها مع العاملين على ضوءها 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 وقدرته على الاستجابة الصحيحة لسلوك الآخرين.

● **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 نمط السلوك الحالي الغير مرغوب فيه إلى نمط السلوك الأمثل أو المرغوب فيه.

وفي نفس المجال يذكر درادكة ومحمود (2014) للتطوير التنظيمي أساليب كثيرة منها:

- **إثراء العمل:** في هذا الأسلوب يتم توفير الرغبة والتحفيز لدى الأعضاء بالوظيفة المنوطة بهم، وجعلها غنية بمسئولياتها ومستوية لمهاراتهم وطاقاتهم.

- **توسيع العمل:** وهنا يتم إضافة مهام أخرى نوعية التي تؤدي إلى التشويق والتوزيع، بحيث تؤدي إلى زيادة إحساس الموظف بذاته.

- **تدوير العمل:** يتم توسيع مدارك الموظف وزيادة مهارته وخبرته عن طريق تكليفه لممارسة عدة وظائف أخرى بالمنظمة ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر بوظيفته معينة.

- الإدارة بالأهداف: حيث يتم تحديد الأهداف العامة والفرعية لكل وحدة داخل التنظيم وكذلك تحديد الوقت المناسب لانجازها عن طريق المدراء ومرؤوسيههم للمشاركة في وضعها.
- تحسين نوعية الحياة: ويشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين في المنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن كافة المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات.
- مدرسة الاستراتيجيات: حيث ترى إن استخدام الإدارة الإستراتيجية هو السبيل الآمن لتحقيق التطوير التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة: يتم النظر إلى المنظمة على أنها كائن حي يمكنه التعلم من أخطائه.
- الثقافة التنظيمية: يتم التعرف على ثقافة المنظمة والثقافة المرغوبة والفجوة بينهما وكيفية تجاوزها ومن ثم يتم التنفيذ والمتابعة.

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه درادكة ومحمود لأساليب التطوير التنظيمي.

2-2-11- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

يذكر القريوتي (2012) أن هنالك أسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة ومن تلك الأسباب هي:

- 1- ظهور مخاوف لدى الموظفين لبرامج التغيير نتيجة لاستخدام تكنولوجيا جديدة، يترتب عنها الاستغناء لبعض الوظائف.
- 2- التغيير في محتوى الوظيفة وهذا يتطلب إعادة تعلم للموظفين من أجل امتلاكهم مهارات جديدة تتناسب مع تغيير محتوى الوظيفة وهذا يثير قلق لدى الموظفين.
- 3- تغيير في تركيب الجماعات الحالية والعمل على إنشاء جماعات جديدة مما يثير قلق العاملين ويؤثر بشكل سلبي على الأداء وعلى المركز الاجتماعي للعاملين.
- 4- المسّ بمداخيل الأفراد وهذا يتم عن طريق اتخاذ بعض الإجراءات مثل إلغاء العمل الإضافي.
- 5- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كنقل الموظف من مكان عمله الحالي إلى مكان آخر، مما يترتب عليه أمور كثيرة منها المصروفات أو تغييرات قد لا يكون مستعد لها.
- 6- التغيير في المعتقدات والقيم السائدة كالبحث عن العميل بدلاً من الجلوس في المكاتب وانتظار وصول العميل وهذا يتم من خلال الدور الذي يقوم به المدير.

ومن الوسائل المهمة التي تؤدي إلى تقليل أسباب المقاومة للتغيير عندما يقوم المعنيين بإحداث التغيير هي (القيوتي، 2012).

- 1- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين بشكل مسبق لإحداث التغيير ودواعيه وفهم أسبابه وتوفير الاستعداد التام لتقبل التغيير.
- 2- ضرورة توفير الحوافز لقبول التغيير وإشعار المستفيدين من التغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم.
- 3- شرح أسباب التغيير وما سيترتب عليه عن طريق الاستعانة بالقيادة ورؤساء التنظيمات الغير الرسمية، فضلاً عن إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن ذلك.
- 4- العمل على إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف الموظفين بها وتفويض سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.
- 5- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير وكذلك مكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها.

كما بين جرينبرج وبارون (2004) أن هنالك أسباب لرفض التغيير وهذا الرفض يعود نتيجة لعوامل تعود إلى الفرد منها أو إلى المنظمة نفسها، ومن العوامل المهمة التي تجعل الأفراد العاملين يرفضون التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه داخل المنظمة هي:

- **الخوف من الظروف الاقتصادية:** كون التغيير سيصاحب تهديد العامل في حياته الاقتصادية من خلال فقدان الوظيفة أو لانخفاض الدخل وبالتالي هنالك قدرا من حالة الرفض التي لا يمكن تجنبها.
- **الخوف من المجهول:** طبيعة المناخ المريح والعلاقات السائدة بين الأفراد ورؤسائهم في المنظمة بحد ذاته يوفر لهم قدر من الأمن الوظيفي، وبالتالي فإن أي اضطراب يحصل يؤدي إلى ظروف غير اعتيادية، وغالبا ما تحظى هذه الظروف برفض من قبل العاملين.
- **تهديد العلاقات الاجتماعية:** تمثل العلاقات الاجتماعية قيمة كبيرة نتيجة الارتباط الحاصل بين زملائهم خلال فترة عملهم في المنظمة، لذا فإن كثرة التغيير تهدد الصداقة بين أفراد الجماعات.
- **العادة:** كتعود العاملين على أداء الوظائف بشكل جيد وبالتالي فإن تغيير طريقة أداء هذه الوظائف هو تحدي لقدرات العاملين على تنمية مهارات أداء جديدة.

- **الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير:** ما لم يدرك ويفهم العاملون بعمق الحاجة إلى التغيير فإن ذلك يؤدي إلى الاحتفاظ بالأشياء كما هي، مما ينعكس على عدم رغبتهم في قبول التغيير.

أما العوائق النابعة من المنظمة نفسها فهي:

- الميل إلى الاستقرار: إن المنظمات بطبيعتها أنشأت من أجل تحقيق الاستقرار، وكون الوظائف صممت لتحقيق الاستقرار وهذا يعني ميل العامل إلى الاستقرار، وبالتالي فإن التغلب على رفض التغيير عادة ما يكون أمرا صعبا نتيجة القوى المؤدية إلى الاستقرار.
- استقرار جماعات العمل: إن وظائف جماعات العمل هي كوظائف الفرد في المنظمة تسهي إلى الاستقرار أيضا وهذا ما يطلق عليه باستقرار جماعات العمل، وبالتالي فإن إدخال التغيير يؤثر على توقعات جماعات العمل التي ارتضتها واستقرت في المنظمة مما يؤدي رفض التغيير بقوة.
- تهديد توازن القوى الموجودة بالمنظمة إعادة توزيع السلطة في المنظمة يترتب عليه تغيير في توزيع السلطات بين العاملين داخل المنظمة وبين وحداتها، ومن هنا فقد تخشى وحدات المنظمة من السيطرة على موارد المنظمة الكثيرة مما يتسبب بفقدان مكانتها المميزة نتيجة التغيير التنظيمي، ومن الأساليب التي يمكن إتباعها للتغلب على رفض التغيير يذكر جرينبرج وبارون (2004)، هي تشكيل قوى مؤثرة ويتم هذا عن طريق الدعم المقدم والمبارك من قبل ذوي السلطة وقادة المنظمة الذين يمتلكون قدرة التأثير على العاملين والعمل على تنقيف العاملين حيث إن الخوف من المجهول يولد أحيانا تتردد لدى العاملين من قبول التغيير وبالتالي يقع على عاتق كبار المديرين في المنظمة بذل جهودا كبيرة لتعريف العاملين ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبة لهم، من أجل التغلب على المخاوف وبتث الطمأنينة لدى العاملين. وإشراكهم في جهود التغيير داخل المنظمة يقلل من شدة الرفض لديهم كونهم سيصبحون شركاء في عملية صنع القرار وخطة التغيير وبالعكس إذ تم ادخل التغيير على العاملين دون سابق إنذار فسوف يواجهون بالرفض، والعمل على تشجيع السلوك البناء ومكافئة كأحد أساليب للتغيير التنظيمي.

2-2-12- الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

إن الثقافات التي يمتلكها العاملون تتنوع بحسب درجة التمسك والالتزام الذي يشعر به العاملين في المنظمة وكلما كانت القيم الأساسية للعمل بين جميع العاملين مشتركة ومقبولة كلما كان ذلك دليل على قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها في المنظمة، كما إن هذه تعتبر ميزة بالنسبة للتنظيمات التي تتسم بالاستقرار والقوة ومن خلال هذا وبفضله تصبح تلك المنظمات تمتلك القدرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للأفراد العاملين مما تجعلكم أكثر ولاءً وانتماءً لها، على العكس من تلك المنظمات التي لم تأسس طريقها بشكل كافي ولم تزل تتلمس طريقاً نحو التطوع وهذا الأمر يجعلها غير قادرة على مزايا تنافسية للعاملين لديها مما يجعلهم يتطلعون إلى الخارج من أجل توفير فرص عمل لهم تكون أكثر ملائمة مع تطلعاتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي من شأنه أن يعكس ولاء تنظيمي اقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

إن الفاعلية التنظيمية وكفاءتها تتطلب توافق الثقافة التنظيمية وكذلك تناغمها مع عملية التخطيط والأهداف والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة وكذلك البيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التي تتصف بالجريئة كإستراتيجية التسويق مثلاً تتطلب ثقافة تؤكد على الانفتاح وتقبل المخاطر والتعددية وقبول الاختلاف بالإضافة إلى وجود مستوى من التنسيق العال بين مختلف الوحدات الإدارية نحو التنسيق الأفقي والتكامل العمودي وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاجية فإنها تتناسب مع البيئات التي تتصف بالمستقرة.

أما بالنسبة للتوافق بين البيئة الداخلية وقيم الثقافة التنظيمية فهو يعد أيضاً من سمات المنظمات الناجحة، فنمط الروتين والتكنولوجيا التي تتصف بالبسيطة فإنها تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تعمل في ظل ثقافة تنظيمية تتبع نمط المركزية في صنع واتخاذ القرار كما إن درجة المبادرة الفردية لديها مسموحة ولكن بدرجة محدودة، أما بالنسبة للتكنولوجيا المعقدة والمتطورة فهذه تتطلب درجة كبيرة من التكيف والانسجام وهذه تتجح في الثقافات التنظيمية التي تتبنى وتؤكد على قيم تحمل المخاطر وتبني أفكار واقتراحات جديدة وكذلك الانضباط الذاتي (الصيرفي، 2009).

2-3- الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات، والتي سيتم تناولها وفقا لترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

2-3-1- الدراسات العربية:

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. ولتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام استبانة مستمدة من مقاييس جاهزة حديثة لباحثين أجانب تم تكيفها لتلاءم البيئة العراقية، وتم توزيع (189) استبانة على عدد من موظفي هيئة النزاهة والتي مثلت عينة البحث حيث إن مجتمع البحث يبلغ عدده (1365) موظفا في بغداد وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب وهي بحاجة إلى إعادة نظر من قبل المديرين أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعا الأمر الذي يجب على الإدارة استثمارها في تحقيق أهداف الهيئة، ولم يظهر هناك اثر لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثرا 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، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل التباين في اختيار فرضيات الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد جائزة الملك عبدالله الثاني المتمثلة 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 وفقا لتصورات الموظفين في المؤسسات المبحوثة.

3- دراسة عبابنة وحتاملة (2013) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد - الأردن، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى النتائج، إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، كما إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وقلها ممارسة بعد نقل المعرفة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

4- دراسة (صديقي، 2013) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة"

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في (4) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة، كما تم استخدام برنامج (SPSS19) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء، في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

5- دراسة الزبيديين (2013) بعنوان "اثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس جميعهم في الجامعة الهاشمية، والبالغ عددهم (573) عضواً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لاستخدام النمط القيادي في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (≤ 0.05) لتوظيف التطوير التنظيمي على نحو صحيح في الجامعة الهاشمية يمكنها من تحقيق أهدافها، وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لاستخدام أنماط القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي عالية في الجامعة الهاشمية.

6- دراسة عوض (2013) بعنوان "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Touch Alpha & MTC) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانته وزعت على (425) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات تم اختيارهم عشوائياً، وبينت نتائج الدراسة أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

7- دراسة علي واحمد (2013) بعنوان "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث والتي وُزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث) ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان

قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.

8- دراسة محمد (2012) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك والتي تعد من المنظمات العراقية الصناعية المهمة. وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلات المشكلة والفرضيات طبق هذا البحث على مجتمع مكون من (51) شخص، إذ تم تحديد المذكورين طبقاً لأسلوب المسح الشامل. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وعولجت هذه البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، باستخدام البرامج الإحصائي (SPSS). وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

1-Tabaghdehi and Salehi (2015) "Evaluating the Relationship Between the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities"

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 هذه 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.

2- Dwivedi, et al. (2014) "Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India"

تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين : دراسة تجريبية لقطاع (BPO) في الهند

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة والالتزام التنظيمي للموظفين وهل باختلاف مجالاته بين العاملين في قطاع (BPO) وأيضا لكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام من قبل الموظفين. وقد أجري البحث على (15) وحدة في (BPO) داخل وحول منطقة شانديغار Chandigarh وباننشكولا Panchkula وموهالي Mohali والتي غطت ثلاث طبقات من وحدات (BPO) لعدد من الموظفين في المستويات الثلاثة العليا، والوسطى، والدنيا. وكشفت النتائج أن موظفي (PBO) من المستوى الدنيا يدركون ثقافتهم أفضل من موظفي (PBO) في المستويان العليا والوسطى. أما الالتزام فان العاملين في المستوى الدنيا في (PBO) كان لديهم مستوى من الالتزام أعلى من موظفي (PBO) في المستويان العليا والوسطى. وتشير هذه النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير واضح على التزام الموظفين، كما تكشف النتائج أيضا أن التزام الموظفين يعود بشكل خاص إلى ستة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي الاستبقاء والمواجهة والثقة والأصالة والتجريب والتعاون، وفشلت نتائج الدراسة في دعم العلاقة بين الاستقلال الذاتي والانفتاح مع الالتزام.

3- Falkheimer (2014) "The Power of Strategic Communication in Organizational Development"

قوة الاتصالات الإستراتيجية في التطوير التنظيمي

هدفت الدراسة إلى وصف الاتصالات الإستراتيجية وأهميتها على التطوير التنظيمي. حيث تم استخدام المنهج المفاهيمي والذي يستند على تحليل البحوث السابقة ذات الصلة، في هذه الدراسة تمت مناقشة أربع حجج لماذا الاتصالات الإستراتيجية مهمة لتطوير التنظيمي. وقد تم التوصل إلى نتائج منها 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، هناك حاجة ملحة إلى مزيد من البحوث التجريبية، حيث كان ينظر للاتصالات لعدة سنوات ماضية على أنها نظام نقل و وظيفة تنظيمية للإنتاج والتوزيع، وهذه الدراسة يتم النظر إلى الاتصالات الإستراتيجية على أنها عملية إدارية تنظيمية حساسة.

4- Shows (2014) "Examining the State of the Field and Possibilities for Collaboration in Organization Development"

اختبار وضع الدراسة وإمكانيات التعاون في تطوير المنظمة

هدفت الدراسة إلى معرفة حالة تطوير المنظمة وإمكانيات التعاون فيها، حيث أجريت مقابلات مع ثلاثة عشر شخصا محترفا من قادة تطوير المنظمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال تطوير المنظمات في كفاح وصراع مستمر من أجل إثبات قيمته الفريدة، كان التعاون في مجال تطوير المنظمات محدد ولم يبد المشاركون الكثير من الاهتمام أو الجهد أو الوقت لبدء التعاون من أجل تطوير المنظمة، رغم اعتقادهم إن التعاون يمكن أن يساعد في تعزيز مصداقية وأهمية هذا المجال (تطوير المنظمة)، وقد تم تحديد معوقات التعاون، مثل التنوع في مجال (تطوير المنظمة)، وتم تحديد عدة عوامل ناجحة لتحقيق التعاون مثل وجود هدف مقنع وواضح.

5- Messner (2013) "Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry"

تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظف في مصدر صناعة الخدمات التكنولوجية في الهند هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على التزام الموظف في مصدر صناعة الخدمات التكنولوجية في الهند في شركات متعددة الجنسيات، تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي جنباً إلى جنب مع الانحدار متعدد المتغيرات وتحليل العوامل الثابتة، كما تم جمع البيانات من (291) المدراء الهنود والتنفيذيين لتكنولوجيا معلومات العاملين لدى منظمات مزودة لمصادر خدمات تكنولوجيا المعلومات في كل من بيون وبنغالور والهند ومن النتائج التي توصل إليها البحث إن من بين أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على التزام العاملين هي التوجه الجماعي والأدائي حيث يعتبران من اكبر المؤثرات على التزام العاملين، كما إن هناك أبعاد ثقافية أخرى تظهر بدرجات متفاوتة إيجابية وسلبية على التزام العاملين، كما كشف نتائج تحليل البيانات أيضاً عن وجود ارتباط أقوى بين الالتزام العاطفي والمعياري في الهند مقارنة مع الدراسات الأخرى التي أجريت في أمريكا الشمالية، وبالتالي فإن التزام الموظفين في خدمات تكنولوجيا المعلومات الهندية يتأثر عن طريق الثقافة التنظيمية.

6- Janetta (2013) "Organizational Development in the Field of Postal Services"

التطوير التنظيمي في مجال الخدمات البريدية

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطوير التنظيمي في مجال الخدمات البريدية في بلدة سلوج (Cluj)، تم إجراء تحليل مفصل للتطوير التنظيمي وفقاً لنموذج غرينر الذي يضم خمس مراحل للتطور وهي الإبداع والقيادة والتفويض والتنسيق والتعاون، تم تحديد خمسة أنواع من الأزمات لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر على التوالي وهي أزمة القيادة وأزمة الحكم الذاتي، وأزمة السيطرة، وأزمة فريق الموظفين، وأزمة مجهولة. تم تقييم التطوير التنظيمي في مكتب بريد بلدة سلوج Cluj من خلال تطبيق استبيان على التطوير التنظيمي، تكون الاستبيان من (60) عبارة، تم الإجابة عليها من قبل أربعة إدارات للمنظمة و (56) موظفاً في المناصب التنفيذية، أظهرت النتائج أن المنظمة هي في المرحلة الثانية من مراحل التطوير الخمسة وهي مرحلة تطوير القيادة، مما يعني أن أسلوب الإدارة المطبق يتعارض مع الواقع ويتسبب في أزمة الحكم الذاتي، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة والمسؤوليات لأكثر عدد ممكن من الموظفين،

وإشراك وتشجيع مبادرات فريق الموظفين، والتي تتطلب قائد مخول لتنظيم النشاطات وخلق أنظمة وميزانية لازمة ورئيسية للمكافآت والاتصالات.

7- Nawab, et al. (2010) "Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment: Evidence from Pakistan"

الثقافة التنظيمية كمحددات الالتزام لدى الموظفين: دليل من باكستان

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والشركات الباكستانية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى الموظفين، حيث شملت متغيرات الثقافة التنظيمية على البيئة التعاونية والمرونة التنظيمية والتنوع التنظيمي بين العاملين، وبلغت عينة الدراسة (210) من الموظفين العاملين في (4) شركات تم اختيارهم بشكل عشوائياً، وبينت نتائج الدراسة إن المشاركة بين الموظفين كانت من أهم متغيرات الثقافة التنظيمية انتشاراً في الشركات والمؤسسات الباكستانية وأكثر العوامل تأثيراً من بين العوامل الأخرى على الالتزام الوظيفي، تلاها التنوع بين العاملين بينما كانت المرونة التنظيمية هي العامل الأقل تأثيراً في الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين على الالتزام الوظيفي.

8- Bhatnagar, et al. (2010) "Organizational Change and Development in India:A Case of Strategic Organizational Change and Transformation"

التغيير والتطوير التنظيمي في الهند - حالة التحول للتغيير التنظيمي الاستراتيجي

هدفت الدراسة لمعرفة التطورات الحاصلة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي في البيئة الهندية، وإلقاء الضوء على الحاجة لتحليل مثل هذا الموضوع في البيئة الاقتصادية الهندية، حيث تناولت الدراسة التحول الحاصل في شركة طاقة شمال دلهي المحدودة (NDPL) في الهند، تم استخدام أسلوب المقابلات مع ثلاثين شخصية قيادية من الشركة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج منها التركيز على بناء الثقة والانتماء للموظفين وإنشاء مناخ يساهم في دعم توجه الأداء وتحسين الجودة، كما اثبت وبالدليل العلمي حاجة البيئة الهندية لوضع الخطط الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية لأهمية دورها الحاسم في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.

2-2-3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي فبحثت في أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتطوير التنظيمي كمتغير تابع، كما تمثل مجتمع الدراسة بالمستويات الإدارية الثلاثة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، فهي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة، فضلاً عن الخصوصية في اختيار هذا المجتمع كون الجامعات من القطاعات المهمة والحيوية في بناء المجتمعات المتعلمة، وكذلك أكثر المؤسسات تنوعاً في أقسامها ومرافقها مما يتطلب ثقافة تنظيمية ساعية وداعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، كما تتميز هذه الدراسة بتناولها أبعاد متمثلة بـ (الإبداع والتعلم والتعاون والمشاركة والالتزام بالوقت) وبحدود علم الباحث لم يجد فيما تيسر له من اطلاع ومراجعة الأدبيات السابقة في هذا الموضوع باللغتين العربية والأجنبية، قد بحثت اثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الحالية والتطوير التنظيمي كمتغير تابع في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3- منهجية الدراسة

2-3- مجتمع الدراسة وعينتها

3-3- أداة الدراسة

4-3- صدق الأداة وثباتها

5-3- أساليب جمع البيانات

6-3- المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة ومتغيراتها، إضافة لمجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جميع البيانات وتحليلها، كما يتناول عرضاً لاختبار ثبات أداة الدراسة وعلى النحو الآتي:

3-1- منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج من المناهج المناسبة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة في تفسير الظاهرة مشكلة البحث، كما يضيف رصيماً إضافياً من المعارف والحقائق وهذا يساعد في عملية فهم هذه الدراسة، والموسومة في معرفة اثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، ويهدف اختبار الفرضيات تم الاعتماد على عملية التحليل الإحصائي مستعيناً ببرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3-2- مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال وهي (جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك)، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية ميسرة 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 أي بنسبة مقدارها (84.66%)، والجدول رقم (3) يوضح ملخص عدد الاستبانات.

جدول رقم (3) ملخص حجم العينة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
150	20	3	127

3-3- أداة الدراسة:

- لغايات الدراسة الميدانية تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تطويرها وصياغتها حيث تكونت من ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في العمل، الجامعة التي يعمل بها).
 - الجزء الثاني: تم بناء هذا الجزء وهو المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وذلك بالاستفادة من دراسة (2015) Tabaghdehi and Salehi دراسة (2014) Dwivedi, et al. ودراسة الطائي وجواد (2014) ودراسة عباينة وحتاملة (2013) ودراسة صديقي (2013) ودراسة (2010). Nawab,et al. وتكون هذا الجزء من (30) فقرة.
 - الجزء الثالث: تم قياس هذا الجزء وهو المتغير التابع (التطوير التنظيمي) وذلك بالاستفادة من دراسة (علي واحمد، 2013)، وتكون هذا الجزء من (10) فقرات، والملحق رقم (1) يبين نموذج أداة الدراسة الاستبانة.
- ومن أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقاييس ليكرت الخماسي في تقدير آراء عينة المجتمع لفقرات الاستبانة، في بناء الجزئين الثاني والثالث والتي تعبير عن موافقته بشأن كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك حسب الدرجات التالية:
- درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة.
 - درجة (2) تعبر عن غير موافق.
 - درجة (3) تعبر عن موافق بدرجة متوسط.
 - درجة (4) تعبر عن موافق.
 - درجة (5) تعبر عن موافق بشدة.
- كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس التحليل لمتوسطات إجابة أفراد مجتمع الدراسة لمتغيرات نموذج الدراسة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال وكما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول رقم (4) معيار مقياس التحليل

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

ويبين الجدول رقم (4) معيار مقياس التحليل والذي تم على أساسه تحليل قيم المتوسط الحسابي، حيث تم تقسيم فئات الوسط الحسابي بالاعتماد على المدى (Range) الذي يتضمن درجة موافقة (ضعيف، أو متوسط، أو مرتفع) وقد تم استخدام المعادلة التالية:

(درجة الموافقة = $3/1-5 = 3/4 = 1.33$) وبناءً عليه تكون الفترة كالتالي:

$$\text{طول الفترة الأولى} = 1 + 1.33 = 2.33$$

$$\text{طول الفترة الثانية} = 2.33 + 1.33 = 3.66$$

$$\text{طول الفترة الثالثة} = 3.66 + 1.33 = 4.99$$

4-3- الاختبارات الخاصة بصدق أداة الدراسة وثباتها:

1- صدق أداة الدراسة (Validity Test): وهي تمثل صحة وصلاحيّة أداة الدراسة والى أي مدى هذه الأداة توفر بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة، والتأكد من مضمون الفقرات ووصف مفرداتها بشكل دقيق وللتحقق من ذلك يتم عن طريق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والصدق المنطقي لمحتوى الاستبانة، وقد تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف حيث قام بمراجعة محتوى فقراتها ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها لموضوع الدراسة قيد البحث، كما تم عرضها على (11) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (1) يبين نموذج أداة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة (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 التماسق 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)، والجدول رقم (5) يبين المعاملات لمجالات الدراسة.

جدول (5)
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

المجال	الفقرات	الاتساق الداخلي
الإبداع	6	0.92
التعلم	6	0.94
التعاون	6	0.89
المشاركة	6	0.94
الالتزام بالوقت	6	0.89
الثقافة التنظيمية	30	0.97
التطوير التنظيمي	10	0.92

يبين الجدول أعلاه ان معامل ثبات أداة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة كانت اكبر من النسبة المقبولة، مما يدل على انه يوجد اتساق داخلي بدرجة عالية بين فقرات كل متغير من المتغيرات، حيث بلغت قيمة الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية لكل مجالاتها (0.97)، وبلغت قيمة الثبات لمتغير التطوير التنظيمي (0.92).

3-5- 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 لغرض الاطلاع على ما هو متعلق بموضوع الرسالة من مراجع الأدب النظري والدراسات السابقة، من الرسائل والأطاريح بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة بالبحوث ووقائع المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي حصل عليها الباحث، حيث تم تغطية الجانب الميداني من خلال تطوير استبانته تخدم أهداف الدراسة، والتي تم تصميمها لموضوع الدراسة الحالية، وبشكل يتناسب مع متغيرات وفرضيات هذه الدراسة، وقد تم توزيعها على أفراد عينة المجتمع.

3-6- المعالجة الإحصائية

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تمت الاستعانة بالاختبارات الإحصائية المناسبة لحزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها للعيننة المبحوثة، وبالتحديد فان الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** والتي تتمثل

بوصف خصائص عينة الدراسة وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- **اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):** لبيان الدراسة عن استخدام

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

3- **اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF):** وكذلك اختبار

التباين المسموح (Tolerance) من أجل التأكد بعدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

4- **مصفوفة الارتباط "بيرسون" (Correlation Matrix)** من أجل اختبار استقلالية

المتغيرات المستقلة.

5- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لاختبار صلاحية

نموذج الدراسة وكذلك معنوية تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة (الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

6- **تحليل التباين (ANOVA)** لمعرفة إن كان هناك فروقات معنوية بين المتغيرات تعزى

لدراسة المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، اسم الجامعة)

الفصل الرابع

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4- وصف خصائص عينة الدراسة

2-4- مناقشة نتائج التحليل

3-4- نتائج الاختبار

1-3-4- اختبار التوزيع الطبيعي

2-3-4- اختبار قوة النموذج

4-4- اختبار الفرضيات

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلاً لنتائج الدراسة وفقاً لما تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة.

4-1- وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي مبيّنة في جولة رقم (6) وهي معلومات عامة تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالاتي:

جدول (6)

وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (N=127)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	107	84.3
	أنثى	20	15.7
العمر	أقل من 40 سنة	32	25.2
	من 40 سنة إلى أقل من 50	52	40.9
	50 سنة فأكثر	43	33.9
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	42	33.1
	إدارة وسطى	56	44.1
	إدارة دنيا	29	22.8
المستوى التعليمي	بكالوريوس	20	15.7
	ماجستير	16	12.6
	دكتوراه	91	71.7
عدد سنوات الخدمة في العمل	أقل من 5 سنوات	14	11.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	22.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	18.9
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	16	12.6
	20 سنة فأكثر	44	34.6
اسم الجامعة	آل البيت	35	27.6
	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	52	40.9
	اليرموك	40	31.5
المجموع		127	100.0

الجدول رقم (6) يبين نسبة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حيث كانت كالاتي يتبين من الجدول رقم (6) لفقرة الجنس إن النسبة الأعلى لعينة الدراسة هي للذكور حيث بلغت نسبتها(84.3%) في حين تمثلت نسبة الإناث (15.7)، وهذا يعني إن المناصب الإدارية للمستويين العليا والوسطى في جامعات إقليم الشمال يشغلها نسبة الذكور أكثر من الإناث.

كما بين الجدول أعلاه لفقرة العمر إن نسبة (40.9%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (40 سنة إلى أقل من 50)، وهي النسبة الأعلى ما بين النسب في حين إن أقل النسب هي التي تتراوح أعمارهم أقل من (40 سنة) حيث حصلت على نسبة (25.2%) من عينة الدراسة مما يعني إن أفراد عينة الدراسة تتمتع بسنوات عمرية متوسط خلال فترة الخدمة وهي نسبة لابس فيها مما يساعدهم على تكوين خبرة ومعرفة لإشغال المناصب الإدارية، فضلا عن دعم إجاباتهم بنوع من الأهمية وتشخيص الحالة.

وتبين من الجدول لفقرة المستوى الوظيفي حيث حصلت الإدارة الوسطى على أعلى نسبة بقدر(44.1%)، في حين حصلت الإدارة الدنيا على نسبة بلغت (22.8%) هذا يعني أن الإدارة الوسطى هي أكثر أفراد عينة الدراسة استجابة.

كما تبين من الجدول أعلاه لفقرة المستوى التعليمي إن أعلى نسبة حصلت عليها أفراد العينة هم من حملة الشهادات العليا وهي الدكتوراه حيث بلغت النسبة (71.7%)، وهذا يعطي مؤشراً عن مدى فهم وإدراك هذه الشريحة من العينة مما يعزز النتائج التي تم التوصل إليها، في حين كانت أقل نسبة هي من حملة شهادة الماجستير وكانت النسبة هي (12.6%).

كما تبين من الجدول لفقرة عدد سنوات الخدمة إن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون سنوات خبرة طويلة حيث حصلت الخبرة من (20 سنة فأكثر) على أعلى نسبة حيث بلغت ما نسبتها (34.6%)، مما يعني أنهم يتمتعون بسنوات خبرة طويلة في مجال العمل مما ينعكس وبصورة ايجابية على نتائج الدراسة باعتبارهم مؤهلين ويمتلكون الخبرة في اختيار الإجابات على أسئلة الاستبيان، في حين حصلت الخبرة التي تحمل (أقل من 5 سنوات) على أدنى نسبة حيث بلغت على نسبة (11.0%).

أما ما يخص فقرة اسم الجامعة فقد تبين من الجدول أن جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية هي أكثر أفراد عينة الدراسة المبحوثة وذلك لكبر حجم الجامعة حيث بلغت نسبتها (40.9%)، في حين حصلت جامعة آل البيت على أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (27.6%).

4-2- مناقشة نتائج التحليل:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (7) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً
(N=127)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
5	الالتزام بالوقت	3.91	.757	مرتفعة	1
1	الإبداع	3.53	.823	متوسطة	2
3	التعاون	3.49	.783	متوسطة	3
2	التعلم	3.46	.930	متوسطة	4
4	المشاركة	3.32	.940	متوسطة	5
	الثقافة التنظيمية	3.54		متوسطة	

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.32-3.91)، وانحراف معياري ما بين (.757 - .940)، كما يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط تقديرات أفراد العينة ككل (3.54)، وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء مجال قيمة الوقت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (.757)، بينما جاء مجال المشاركة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (.940).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وبشكل مفصل على فقرات كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية على حدة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: الإبداع

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الإبداع وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (8) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول ثقافة الإبداع في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً (N=127)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
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
	الإبداع ككل	3.53		متوسطة	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد العينة على بعد الإبداع تراوحت ما بين (3.37-3.69) وانحراف معياري (0.916 - 0.995) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها "تتعاون جامعتنا مع المؤسسات الأخرى لتطوير أساليب العمل والأفكار الإبداعية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.982)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تشجيع الإدارة الإبداع وتحمل المخاطر في العمل" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.916)، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.53).

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لديها استراتيجية حول تبادل الأفكار المتجددة مع المؤسسات الأخرى والتي تسعى من خلالها إلى زيادة مستوى أدائها لمختلف المجالات فضلاً عن البحث لأساليب

عمل جديدة تساعد في سرعة الانجاز وهذا يعني أن هنالك اهتمام بمجال الإبداع من خلال المتابعة الحديثة لإدارة تلك الجامعات للأساليب والطرق الإدارية الحديثة التي تتبعها المنظمات الأخرى، فضلاً عن الجهود المبذولة حول توليد أفكار قائمة على التحليل والدراسة وتجديد الأداء لتلك الجامعات عن طريق البحث والمثابرة، كما إن الأفكار الرامية إلى التجديد والتحديث كان لها صدى في سياسة إدارة الجامعات والتي تتسم بالحيادية وبغض النظر عن مصدرها سواء كان فردية أو جماعية وبعض النظر عن المستوى، كما إن لدى إدارة الجامعات سياسة موجهة حول تنمية الأفكار الإبداعية وكان حل المشاكل في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة في القدرة على تبني الطرق والأساليب الحديثة في حل المشكلات التي تواجه العمل بالإضافة إلى بلورة الأفكار مع ما تتناسب ومتطلبات التطوير من أجل تقديم خدماتها بشكل يعكس مستوى من الأداء المتميز لتلك الجامعات، كما كان هنالك دعم ورعاية متواضعة لعملية تحمل المخاطر في العمل ويعزى الباحث هذه النتائج إلى إن الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لديها توجهات نحو الإبداع.

ثانياً: التعلم

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التعلم وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (9) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول ثقافة التعلم في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعلم مرتبة تنازلياً (N=127)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
7	تمتلك إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لكافة كوادرها بصورة مستمرة	3.50	1.097	متوسط	1
9	تحت إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلم بين كوادرها كافة	3.50	1.068	متوسط	1
11	تمتلك كافة الكوادر الرغبة في اكتساب مهارات التعلم والمعرفة	3.49	.975	متوسط	3
10	تحت إدارة الجامعة على توظيف التعلم ومهاراته المكتسبة نحو الأداء الوظيفي	3.48	1.038	متوسط	4
8	تشجع إدارة الجامعة على إشراك كافة كوادرها في البرامج التدريبية	3.46	1.090	متوسط	5
12	يتم تقييم مؤشرات التعلم من قبل إدارة الجامعة	3.31	1.059	متوسط	6
	التعلم ككل	3.46		متوسطة	

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد العينة على بعد التعلم تراوحت ما بين (3.31-3.50) وانحراف معياري (975-1.097) وبدرجة تقدير متوسطة، 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)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يتم تقييم مؤشرات التعلم من قبل إدارة الجامعة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.059)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.46).

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لديها رؤيا حول امتلاكها لبرامج تدريبية 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 تلك الجامعات بأهمية مهارات التعلم والمعرفة لهذا المجال والأثر الذي يمكن أن يتحقق في رفع مستوى أفرادها مما ينعكس على فاعلية وكفاءة أداء تلك المؤسسة الجامعية، فضلاً عن إسهامه في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين مما ينعكس بصورة ايجابية عليهم وعلى أدائهم، كما أن هنالك سعي من قبل إدارة الجامعات حول رغبتها في اكتساب كافة كوادرها لمهارات التعلم ولمختلف المستويات ليصبح لديهم القدرة على تطوير وظائفهم بما ينسجم مع أداء عمل مرضي ومما يجعلها مواكب للتطورات الحاصلة في بيئة العمل المنافسة، غير أن هنالك ضعف أو عدم متابعة في عملية تقييم لمؤشرات التعلم في تلك الجامعات، كما جاءت نسب متوسطات الحسابية بشكل عام متقاربة وينسب متفاوتة بسيطة حيث يعزى الباحث هذه النتائج أن هنالك دعم واهتمام من قبل الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لتقافة التعلم.

ثالثاً: التعاون

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التعاون وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (10) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول ثقافة التعاون في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعاون مرتبة تنازلياً (N=127)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
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 على مستوى وحدة العمل بصورة جماعية	3.31	.879	متوسطة	5
16	تشجع إدارة الجامعة على مكافئة أداء العمل الجماعي بدرجة أعلى من النجاح الفردي	3.23	1.121	متوسطة	6
	التعاون ككل	3.49		متوسطة	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد العينة على بعد التعاون تراوحت ما بين (3.23-3.69) وانحراف معياري (0.879 - 1.121) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تحت إدارة الجامعة على التعاون ما بين وحدات العمل التنظيمية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.915)، 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)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.49).

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن هناك جهود تبذل نحو التعاون والتنسيق على مستوى وحدات العمل التنظيمية داخل الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فضلاً عن وجود تعاون داخل وحدة العمل التنظيمية نفسها في انجاز العمل وسيادة روح الفريق الواحد مما يعزز من ترابط علاقات العمل والتماسك لدى الموظفون، حيث يعزى هذا إلى أهمية التعاون وإيمان تلك الجامعات في دعم وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها والعمل على تحقيق أداء مستوى عال من التعاون وتشجيع العمل الجماعي، عن طريق حدث موظفيها على انجاز المهام بروح الفريق الواحد وبكفاءة وفاعلية من أجل مواجهة المؤثرات والقوى الخارجية التي تؤثر على مستوى الأداء لتلك

الجامعات، كما تشجع على بث روح التعاون والاشتراك في إتمام وانجاز مهام عمل الوحدات المختلفة في سبيل مواصلة الأداء وعدم تأخير العمل وهذا يعتبر من استراتيجيات تلك الجامعات في عملية إدارة واهتمامها نحو العمل، كما إن هنالك توجه نحو تشجيع الموظفين في وضع الأهداف بشكل جماعي، والعمل على تحقيقها مما يعني إن وضع الأهداف يتم من خلال مشاركة الأعضاء كافة وليس فقط الإدارة العليا، غير أن هنالك توجه نحو مكافأة العمل الفردي أعلى من العمل الجماعي وهذا يعزى إلى توجه إدارة تلك الجامعات نحو تحفيز الأداء وإيمانها بانجاز الأداء على مستوى الفرد أو الجماعة ويعزى الباحث هذه النتائج بشكل عام إن هنالك اهتمام نوعاً ما من قبل تلك الجامعات نحو التعاون وإنشاء فرق العمل الجماعي في أداء العمل وعلى مختلف المستويات.

رابعاً: المشاركة

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المشاركة وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (11) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول ثقافة المشاركة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشاركة مرتبة تنازلياً (N=127)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
20	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في تبادل الآراء والمقترحات نحو الأداء الوظيفي	3.51	1.053	متوسطة	1
24	يتم تقييم مستوى المشاركة من قبل إدارة الجامعة	3.35	1.019	متوسطة	2
19	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في حل المشكلة القائمة التي تتعرض لها الجامعة	3.33	1.047	متوسطة	3
21	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة كوادرها في عملية صنع القرار	3.31	1.132	متوسطة	4
23	تتبنى إدارة الجامعة آراء كوادرها نحو المشاركة في العملية الإدارية	3.24	1.058	متوسطة	5
22	تراعي إدارة الجامعة آراء كوادرها عند اتخاذ القرار	3.17	1.092	متوسطة	6
	المشاركة ككل	3.32		متوسطة	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد المشاركة تراوحت ما بين (3.17-3.51) وبدرجة تقدير متوسطة، 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)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "تراعي الإدارة آراء الموظفين عند اتخاذ القرار" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.092)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.32).

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن هناك تشجيع من قبل إدارة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال على تقديم آراء واقتراحات الآخرين وهذا توجه جيد نحو المشاركة في انجاز مهام الجامعة وتحقيق الأهداف المرسومة حيث جاءت بدرجة مرتفعة، كما إن هناك دعم لثقافة المشاركة من خلال التقييم الذي تجريه إدارة الجامعات وما يتحقق عنه من دوافع مادية ومعنوية، وهذا يعني ثقة هذا الإدارات بكوادرها وإيمانها بان المشاركة يمكن تجعل الموظف مجتهداً أكثر في العمل وبذل المزيد في تحقيق الأهداف وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، فضلاً عن ترسيخ مبدأ الانتماء والإخلاص في تقديم خدمة جامعاتهم وبهذا الانتماء والولاء يجلب الأفراد يشعرون بأنهم جزءاً من هذه المؤسسة ويحد من الشعور بالاعتراب ويعزز الإخلاص والوفاء والتفاني في العمل، كما إن تقديم الخدمة عن طريق المشاركة يمكن أن تحقق للموظفين رغباتهم الذاتية والمتمثلة بالتقدير والاحترام كما يمكن من خلال المشاركة اكتشاف الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها بعض الأفراد والتعرف على قدراتهم فضلاً عن تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية نتيجة الاحتكاك ما بين الإدارة والموظفون، فضلاً عن مشاركتهم في عملية صنع القرار ومراعاة آرائهم اتجاه عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال ويعزى الباحث هذه النتائج إلى إن المشاركة لها مكانة في أروقة أقسام ودوائر تلك الجامعات لما ينتج عنها من اثر واضح في دعم ونجاح العمل المؤسسي.

خامساً: الالتزام بالوقت

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الالتزام بالوقت وترتيبها تنازلياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (12) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول ثقافة الالتزام بالوقت في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالالتزام بالوقت مرتبة تنازليا
(N=127)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
28	تحت إدارة الجامعة على الالتزام بموعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد	4.23	.901	مرتفعة	1
30	يتحقق عن الالتزام بالوقت واحترام قيمته الأهداف المطلوبة	4.14	.879	مرتفعة	2
29	تعتبر إدارة الجامعة الوقت من الموارد الأساسية لديها	3.97	.890	مرتفعة	3
27	تسعى إدارة الجامعة على انجاز العمل حسب الأولوية	3.78	.942	مرتفعة	4
25	تنظم إدارة الجامعة أعمالها حسب توقيت محدد	3.67	.976	متوسطة	5
26	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ العمل في الوقت المقرر	3.66	.970	متوسطة	6
	الالتزام بالوقت ككل	3.91		مرتفعة	

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد العينة على بعد الالتزام بالوقت تراوحت ما بين (3.66-4.23) وانحراف معياري (879- .976) وبدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "تحت إدارة الجامعة على الالتزام بموعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (901)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "تحرص الجامعة على تنفيذ العمل في الوقت المقرر" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (.970)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.91).

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن هناك اهتمام لبعد الوقت حيث حصل هذا البعد على المرتبة الأولى من بين أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا دليل على أهمية الوقت لدى الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال 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 للأفراد، فضلاً عن السعي لتحقيق العمل في الأوقات المحددة وهذا يدل على مدى وعي وإدراك الكوادر العاملة داخل تلك الجامعات بأهمية الوقت وما يترتب عليه من إنجازات على مختلف الأصعدة في تحقيق الأهداف،

واعتباره من الأشياء الثمينة ويجب استغلاله بأحسن صورة كونه موردا مهما في رفع مستوى أداء الجامعات وتحقيق الكفاءة والفاعلية لها، وبالتالي في تحقيق أهدافها التنظيمية وأفرادها على حد سواء، كما يمكن أن يكون أسباب احترام الوقت والالتزام به وهذا ومن وجهة نظر الباحث هو جزء من المنظومة الأخلاقية للأفراد العاملين لأسباب قد تكون نابعة عن الخوف من الله في إعطاء حق الوقت في انجاز العمل وعلى أفضل وجه أو قد تكون من أسباب نابعة عن التنشئة الاجتماعية والثقافية التي تحتم على الفرد الالتزام ومحاسبة الضمير.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال التطوير التنظيمي وترتيبها تنازليا، وكما هو موضح في الجدول رقم (13) بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطوير التنظيمي مرتبة تنازليا (N=127)

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 استعدادا 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 استراتيجية 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 استعدادا للمرحلة القادمة	3.49	.975	متوسطة	8
36	يتم الاستعانة بالخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي	3.43	1.138	متوسطة	10
	التطوير التنظيمي ككل	3.62		متوسطة	

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد العينة للتطوير التنظيمي تراوحت ما بين (3.43-3.93) وانحراف معياري (1.852 - 1.181) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "تفويض الصلاحيات الممنوحة للمؤوسين تسهم في دعم عملية صنع القرار" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.969)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها "يتم الاستعانة بالخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.138)، وبلغ المتوسط الحسابي للتطوير التنظيمي ككل (3.62) وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة احمد وعلي (2013) حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي للتطوير التنظيمي (4,48) وهي نتيجة مرتفعة.

بعد الاطلاع على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تبين للباحث أن هناك توجه من قبل إدارة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال لعملية تفويض الصلاحيات التي تسهم بشكل أو بآخر في عملية صنع القرار، وهذا يؤدي إلى الإسهام في تسريع عملية اتخاذ القرار ويعزز الثقة لدى الأعضاء، كما إن هنالك توجه من قبل إدارة الجامعات نحو إجراء التعديلات المهمة والتي تسعى من خلالها إلى تطوير العمليات الإدارية لإحداث عملية التطوير للمرحلة القادمة مما يصب في مصلحة أداء تلك الجامعات وتطويرها.

كما تسعى إدارة الجامعات إلى السعي وراء تحديث استراتيجية العمل من اجل مواكبة التطورات ليتناسب ذلك مع تطورات العصر وهذا يتم من خلال العمل الحثيث لإدارة تلك الجامعات باتجاه أفرادها في تدريبهم والعمل على تهيئة هذه الكوادر في مواجهة التطورات. كما تسعى إلى تجديد آلياتها وتقنياتها بصورة مستمرة وهذا يدل على اهتمامها لهذا الجانب وقدرة استثمار هذا الجانب بما يحقق الدعم للجهد والوقت اللازمين في انجاز مهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة، فضلاً عن أهميته في مواصلة العمل داخل المؤسسة بشكل يعكس تحقيق الانسجام والموائمة بين الأداء والأهداف. كما أن هنالك رؤية واضحة باتجاه الموارد البشرية الذين يتمتعون بكفاءة والذين يعتبرون العنصر المهم في عملية التنظيم حول اختيارهم لإجراء عملية التطوير، بمعنى عملية التطوير قائمة على العناصر الأساسية والتي تسهم في نجاح التطوير والمتمثلة بالعنصر البشري الكفاء داخل الجامعات.

كما إن هنالك بعض التوجهات في دعم البحث العلمي نحو إيجاد الطرق والوسائل المناسبة في انجاز العمل في إدارة الجامعات وهذا ينمي من قدرات وإمكانيات تلك الجامعات وجعلها في مصف المؤسسات التي تسعى إلى التحديث عن طريق البحث العلمي، والبحث عن

الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في رفع مستوى أداء تلك الجامعات وجعلها من المؤسسات المنافسة محلياً ودولياً. غير إن هنالك توجه ضعف أو محدود من قبل إدارة تلك الجامعات في إتمام عملية التقييم نحو مؤشرات عملية التطوير داخل التنظيم فضلاً عن الاستفادة من الخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي الذين لهم دورا مهما في إحداث التغيير والتطوير سواء كانوا من داخل الجامعة أو من خارجها.

3-4- 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 الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

4-3-1- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14)

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 (14) 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)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيبي، 2004، 223).

4-3-2- 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، والجدول رقم (15) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالاتي: (الإبداع، و التعلم، والتعاون، والمشاركة، الالتزام بالوقت).

جدول رقم (15)

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 ($\alpha \geq 0.01$)

بالاعتماد على نتائج جدول (15) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة 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 يمكن الحكم أنه 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 للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، 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 (16) كالتالي:

جدول (16)

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 (16) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، وتتراوح قيمته ما بين (2.312-3.659) بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح قيمته ما بين (0.273 - 0.433)، 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.

4-4- 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، والوقت) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

- نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:
جدول (17)

جدول 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), الالتزام بالوقت، التعلم، المشاركة، الإبداع، التعاون

يتبين من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط 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 أضيف 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 (18) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (18)

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), الالتزام بالوقت، التعلم، المشاركة، الإبداع، التعاون

b Dependent Variable: التطوير التنظيمي

يوضح جدول (18) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالاتي:

ومن خلال ما يبيّنه جدول (18) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (68.326) وبمستوى الدلالة فُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، 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 (19) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يأتي:-

جدول (19)

جدول المعاملات^a (Coefficient)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	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

من خلال الجدول (19) فإن: اختبار (t) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع

"الحد الثابت"

الفرضية الصفرية: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

الفرضية البديلة: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

ومن خلال ما هو موضح في الجدول رقم (19) فإن معلمة الحد الثابت (Sig=0.018) أقل 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 الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

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 الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الإبداع في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال جدول رقم (19) أن قيمة (t) بلغت (0.827)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية 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 اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الإبداع في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال جدول رقم (19) أن قيمة (t) بلغت (3.141)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال".

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

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعاون في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال جدول رقم (19) أن قيمة (t) بلغت (0.312)، وهي أقل من قيمتها الجدولية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعاون في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المشاركة في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال جدول رقم (19) أن قيمة (t) بلغت (4.274)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المشاركة في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال".

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

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الوقت في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال جدول رقم (19) أن قيمة (t) بلغت (4.370)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.000$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الوقت في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال".

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

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05)، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمستوى تبني أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت)، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، اسم الجامعة)، ومن اجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20) تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.149	2.108	1.448	1	1.448	الإبداع	الجنس هو تلتج=0.034 ح=0.595
.537	.383	.339	1	.339	التعلم	
.547	.364	.223	1	.223	التعاون	
.206	1.615	1.393	1	1.393	المشاركة	
.496	.467	.272	1	.272	الالتزام بالوقت	
.764	.269	.185	2	.370	الإبداع	العمر ويلكس=0.956 ح=0.888
.923	.080	.071	2	.142	التعلم	
.951	.050	.031	2	.061	التعاون	
.746	.294	.254	2	.507	المشاركة	
.760	.276	.160	2	.321	الالتزام بالوقت	
.262	1.270	.872	1	.872	الإبداع	المستوى الوظيفي هو تلتج=0.051 ح=0.350
.155	2.050	1.814	1	1.814	التعلم	
.664	.190	.116	1	.116	التعاون	
.850	.036	.031	1	.031	المشاركة	
.924	.009	.005	1	.005	الالتزام بالوقت	
.663	.413	.284	2	.567	الإبداع	المستوى التعليمي ويلكس=0.951 ح=0.845
.516	.666	.590	2	1.180	التعلم	
.422	.870	.532	2	1.065	التعاون	
.138	2.015	1.738	2	3.475	المشاركة	
.795	.230	.134	2	.268	الالتزام بالوقت	
.713	.531	.365	4	1.460	الإبداع	عدد سنوات الخدمة في العمل ويلكس=0.834 ح=0.430
.912	.246	.218	4	.871	التعلم	
.280	1.286	.787	4	3.149	التعاون	
.349	1.124	.970	4	3.879	المشاركة	
.349	1.123	.654	4	2.615	الالتزام بالوقت	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.399	.925	.635	2	1.271	الإبداع	الجامعة ويلكس=929.ح=606.
.542	.617	.546	2	1.091	التعلم	
.573	.560	.343	2	.686	التعاون	
.222	1.523	1.314	2	2.628	المشاركة	
.348	1.065	.620	2	1.240	الالتزام بالوقت	
		.687	114	78.277	الإبداع	الخطأ
		.885	114	100.899	التعلم	
		.612	114	69.787	التعاون	
		.862	114	98.322	المشاركة	
		.582	114	66.365	الالتزام بالوقت	
			126	85.412	الإبداع	الكل
			126	109.067	التعلم	
			126	77.343	التعاون	
			126	111.390	المشاركة	
			126	72.206	الالتزام بالوقت	

يتبين من الجدول رقم (20) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير اسم الجامعة في جميع المجالات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α ، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية، ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21) تحليل التباين المتعدد لمتغير التطوير التنظيمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
الجنس	1.377	2	.688	1.192	.307
العمر	.726	1	.726	1.256	.265
المستوى الوظيفي	.008	2	.004	.007	.993
المستوى التعليمي	.075	1	.075	.130	.719
عدد سنوات الخدمة في العمل	2.444	2	1.222	2.116	.125
الجامعة	1.724	4	.431	.746	.562
الخطأ	65.829	114	.577		
الكلية	74.287	126			

يتبين من الجدول (21) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير اسم الجامعة.

الفصل الخامس

مناقشة فرضيات الدراسة والتوصيات

5-1- مناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

5-2- التوصيات

مناقشة فرضيات الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، كما سيقدم الباحث بعض الاستنتاجات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

1-5- مناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

1-1-5- الفرضية الرئيسية: والتي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة (F) (68.326) بمستوى الدلالة (0.000)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

لقد تبين للباحث إن للثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح عملية التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث إن هذه النتيجة تعزى إلى اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور الثقافة التنظيمية ولما لها الأثر في نجاح المنظمات وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها، لا سيما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعمل على ضبط وتوجيه السلوك المرغوب به من أجل عكس صورة مشرقة لتلك المؤسسات، كما إن للإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في دعم الثقافة التنظيمية لجامعاتهم مما يعزز فاعلية العمل بين أعضاء التنظيم ويرفع من كفاءته وهذا يعكس اثر الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

2-1-5- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الإبداع وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الإبداع وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة

(t) (0.827) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.410) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

لقد تبين للباحث إن لثقافة الإبداع ليس لها مساهمة فعالة في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الجامعة أو قد يكون المنطقة الجغرافية لها تأثير عليها أو قد تكون طبيعة عمل الأقسام والتي يقل بها الإبداع وقد يكون عدم اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور الإبداع أو عدم التشجيع عليه بالمستوى المطلوب، حيث يعتبر الإبداع سمة العصر الحديث ولما لها الأثر في نجاح المنظمات وقدرتها على مواكبة التطورات على مختلف المجالات، فضلاً عن إنه يظهر حالة التنافس ما بين الأعضاء سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة مما يعطي انطباع ونظرة جيدة لتلك المؤسسات، كما إن للإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في دعم الإبداع والعمل على تشجيع الإبداع من أجل رفع هذه المؤسسات الارتقاء بها إلى المستويات التي يمكن من خلالها إن تصبح منافساً على مستوى البيئة المحلية وحتى الدولية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عابنة وحاملة (2013) و دراسة صديقي (2013).

3-1-5- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة (t) (3.141) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.002) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

لقد تبين للباحث إن لثقافة التعلم دور فعال في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث إن هذه النتيجة تعزى إلى اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور ثقافة التعلم لما تحمل من قيم كبير لدى المجتمع، فضلاً عن أثرها في نجاح تلك المؤسسات وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها، كما إن تبني الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال والعمل على تشجيع ثقافة التعلم تعكس مدى وعي وإدراك تلك

الجامعات لمفهوم التعلم، فضلاً عن إن الإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في دعم التعلم والسعي وراءه لما له دور فعال في تعزيز إمكانية تلك المؤسسات على رفع مستوى كوادرها من أجل مواكبة التطورات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، وهذه النتيجة انفتت مع دراسة محمد ناصر (2012) حيث كان لبعء التعلم اثر معنوي في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001، واختلفت مع دراسة الطائي وجواد (2014).

4-1-5- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعاون وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعاون وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة (t) (0.312) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.756) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

لقد تبين للباحث إن لثقافة التعاون في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال ليس لها مساهمة فعالة في إنجاز عملية التطوير التنظيمي، ويعزو الباحث حيث هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة العمل الجامعة أو قد يكون بعض الجامعات أو الوحدات لا تتطلب العمل الجماعي وبالتالي عدم اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور الذي يلعبه التعاون داخل التنظيم أو عدم التشجيع عليه بالمستوى المطلوب، قد تميل أو تشجع العمل الفردي على حساب العمل الجماعي مما يعطي انطباع لتلك المؤسسات، كما إن للإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في تشجيع العمل الجماعي كونه يسهم في فاعلية وكفاءة إنجاز العمل لهذه المؤسسات والارتقاء بها إلى المستويات التي يمكن من خلالها إن تصبح منافساً على مستوى البيئة المحلية وحتى الدولية، وقد انفتت هذه النتيجة مع دراسة كل من الطائي وجواد (2014) و (2014) Shows، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Dwivedi, et (al. 2014)، ودراسة (2013) Messner .

5-1-5- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المشاركة وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المشاركة وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة (t) (4.274) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

لقد تبين للباحث إن لثقافة المشاركة دور فعال في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث إن هذه النتيجة تعزى إلى اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور ثقافة المشاركة لما تعكس من قيم مهمة داخل بيئة التنظيم، فضلاً عن أثرها في نجاح تلك المؤسسات وقدرتها على تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة، كما يتضح إن الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال تعمل على تشجيع ثقافة المشاركة مما تعكس صورة ونظرة جيدة في أوساط التنظيم، فضلاً عن مدى وعي وإدراك تلك الجامعات لمفهوم المشاركة، كما إن الإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في دعم وتشجيع وتبني ثقافة المشاركة لما له دور فعال في تعزيز قدرات وإمكانية تلك المؤسسات على رفع مستوى كوادرها من اجل مواكبة التطورات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Nawab, et al. (2010)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطائي وجواد (2014).

5-1-6- الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الوقت وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"

لقد تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الوقت وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيمة (t) (4.370) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

لقد تبين للباحث إن لتقافة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، دور فعال في إنجاح عملية التطوير التنظيمي حيث إن هذه النتيجة تعزى إلى اهتمام هذه الجامعات كمؤسسات تعليمية بدور الوقت وما ينتج عنه من قيم مادية ومعنوية مهمة داخل بيئة التنظيم، فضلاً عن أثرها في نجاح تلك المؤسسات وقدرتها على تحقيق الفاعلية والكفاءة في أنشطة المؤسسة، كما يتضح إن الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال تعمل على تشجيع ثقافة الوقت واعتباره من الموارد المهمة لتلك الجامعات مما ينعكس عليها بقيم ايجابية، فضلاً عن مدى وعي وإدراك تلك الجامعات لمفهوم الوقت لديها، كما إن الإدارات في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال دوراً كبيراً ومهماً في دعم وتشجيع وتبني ثقافة الوقت لما له دور كبير وفعال في تعزيز وإدارة قدرات وإمكانية تلك المؤسسات من أجل رفع أداء تلك المؤسسات التعليمية الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، كما جاءت هذه النتيجة منققة مع دراسة (صديقي، 2013).

5-1-7- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمستوى تبني أبعاد الثقافة التنظيمية والتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت)، تعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، اسم الجامعة)، في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال "

لقد أظهرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية ما يلي:

- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، اسم الجامعة)، مما يشير إلى أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية بالنسبة للجامعات نحو التطوير التنظيمي وبغض النظر عن هذه المتغيرات.
- كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمتغير التطوير التنظيمي تعزى للعوامل الديمغرافية.

2-5- التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، حيث يهدف الباحث من وراء هذه التوصيات للإسهام في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية لتلك الجامعات وبما يحقق إدارة فاعلة للتطوير التنظيمي، ومن جملة هذه التوصيات هي:

- 1- تعزيز الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل إدارة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، كونها من العناصر المهمة في نجاح المنظمة التي تسهم في زيادة ترسيخ القيم وتنميتها نحو تعزيز التطوير التنظيمي لتلك الجامعات.
- 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 ازدهار الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال فضلاً عن إسهامه في نجاح التطوير التنظيمي.
- 3- العمل على فتح آفاق أوسع للمشاركة على مختلف المستويات داخل الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، مما يعزز الشعور باحترام وتقدير الذات داخل التنظيم مما ينتج عنه الولاء والانتماء والتفاني في العمل داخل الجامعات.
- 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 الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.
- 5- العمل على زيادة الدعم والتشجيع لكافة الكوادر في مختلف مستوياتهم لزيادة اكتساب مهارات التعلم، وتوظيفها بشكل يعكس تطبيق المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، فضلاً عن تفعيل تقييم مؤشرات التعلم .
- 6- نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي والحث 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 بشكل منظم بما يمكنها من تحديد مواطن الخلل لمعالجتها وتحديد نقاط القوة ليتم تعزيزها ودعمها من قبل إدارة الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو جامع، إبراهيم احمد والطويل، هاني عبدالرحمن (2011)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *دراسات/العلوم التربوية*، 38(2م)، 605-636.
- أبو حشيش، بسام (2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 25(1)، 111-140.
- أبو دية، عامر (2010)، دور التطوير التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسات، *ندوة التطوير الإداري وتحسين كفاءة التسكين الوظيفي، المنقطة العربية للتنمية الإدارية، المغرب - طنجة من 12-14 ابريل/ 2010*، 99-120.
- الاسدي، أفنان عبد (2010)، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين. *مجلة الغري للعلوم الاقتصاد والإدارية*، 3(17)، 185-233.
- إسماعيل، دار النعيم أبكر (2010)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية في البنك العقاري التجاري 2003 - 2008. *مجلة جامعة أم درمان الإسلامية-معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية-السودان*، 17(1)، 352-378.
- الافي، طارق أبو العطا (2013)، الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تطوير الإدارة الجامعية. *مجلة القراءة والمعرفة - مصر*، 142(1)، 117-132.
- بحر، يوسف عبد والعاجز، إيهاب فاروق (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة". *مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية*، 20(2)، 27-82.
- جاسم، فؤاد حسن (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية/بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 36(95)، 290-301.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، *إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر*.
- جلاب، إحسان دهش (2011)، *السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، (ط1) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 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*، 14(1)، 1-12.

حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (ط4)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين والساعد، رشاد (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2(2)، 225-245.

حسين، شيماء صلاح (2013)، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد. *مجلة كلية التربية للبنات*، 34(1)، 67-83.

حسين، قيس إبراهيم والشمري، سرمد حمزة (2011)، دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلبيانية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(88)، 112-133.

الحنيطي، احمد يوسف (2014)، اثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية). *دراسات العلوم الإدارية*، 41(2)، 295-311.

الخالدي، إبراهيم بدر (2012)، السلوك التنظيمي منحني تطبيقي معاصر، (ط1) عمان: دار الإعلام للنشر والتوزيع.

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*، 13(1)، 209-261.

الخشالي، شاكر جارالله والرواشده، عباس سالم (2010)، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات. *مجلة الإداري*، 121(1)، 11-47.

الخفاجي، نعمة عباس (2009)، ثقافة المنظمة، (ط/ العربية)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الخلايلة، إيمان عبدالرحيم (2014)، الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. *المؤتمر الدولي الأول/المكتبات ومركز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة - جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن*، 363-400.

درادكة، امجد محمود ومحمود، اشرف محمود (2014)، متطلبات تطبيق سيجما ستة-Six sigma وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة الطائف. *مجلة الثقافة والتنمية - مصر*، 14(80)، 165-255.

درة، عبدالباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (2014)، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديري، زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي، (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرحاحلة، عبدالرزاق سالم والعزام، زكريا احمد (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

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.

الزعبي، حسين علي (2009)، اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. البصائر - مجلة علمية محكمة، 13(1)، 161-207.

الزبيدي، خالد عبدالوهاب (2013)، اثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية - من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 13(1)، 95-110.

الساعدي، مؤيد نعمة (2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، (ط1) عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

شهاب، فادية إبراهيم (2012)، التطوير التنظيمي، (ط1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الصبيحات، إبراهيم بدر (2013)، أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني. دراسات العلوم الإدارية، 40(2)، 298-328.

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.

صويص، راتب وفلاق، محمد وقواسمي، ديما وصويص، غالب (2011)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول - دراسة حالة. دراسات العلوم الإدارية، 38(2)، 380-398.

الصيرفي، محمد (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

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.

الطراونة، حسين احمد وعريقات، احمد يوسف وعبدالهادي، توفيق صالح والعرموطي، شحادة (2012)، نظرية المنظمة، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عامر، سامح عبدالمطلب وقنديل، علاء محمد (2010)، التطوير التنظيمي، (ط1)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عبابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد احمد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(4)، 651-670.

عباس، انس عبدالباسط (2011)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال/العلوم السلوكية، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبدالباقي، صلاح الدين محمد (2005)، السلوك التنظيمي، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعة.

عبدالرحمن، الفروخ فايز (2011)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، (ط1) عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

عبداللطيف، عبداللطيف وجودة، محفوظ احمد (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 119-156.

العتيبي، سعد جزاء (2013)، دور التطوير التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية - مساهمة تحليلية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب، 113(112)، 125-156.

العسكري، هناء جاسم (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(6)، 79-105.

علي، عالية جواد واحمد، سيف الدين عماد (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 150-186.

العمرى، نبيلة (2013)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية - المركز العربي للدراسات والبحوث - السعودية (4)، 89-112.

العميان، محمود سلمان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (2011)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- مصر، 25(2)، 235-382.

عوض، عاطف محمود (2013)، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(3)، 197-244.

الغالبى، طاهر محسن وصالح، احمد علي (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فرج، سامية بارح (2012)، التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة)، 5، مصر، 1957 - 2045.

الفرحان، أمل حمد (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، 6(1)، 15-38.

الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام عبداللطيف (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

القربوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، (ط6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القربوتي، محمد قاسم (2015)، نظرية المنظمة والتنظيم، إعادة(ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2012)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط5)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعة.

محمد، حمدي جابر (2011)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنين التنظيمية دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 21(1)، 1-29.

محمد، خميس ناصر (2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(8)، 204-240.

محمد، نسرين جاسم و شنيتر، عبدالرحمن طاهر (2015)، العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(81)، 70-111.

المحيلي، عبدالعزيز سعود والعازمي، مزنة سعد والقحطاني، عبدالمحسن عايض (2014)، الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة التربوية- علمية الكويت، 28(110)، 15-57.

المغربي، عبدالحמיד عبدالفتاح (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، 36(3)، 1-49.

الملاح، إسراء طارق وصالح، شيماء محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل. تنمية الرافدين، 34(110)، 179-198.

منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010)، نظرية المنظمة، (ط 1/العربية)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هشام، حسان وأمال حواطي (2011)، استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 3(3)، 30-47.

الهيبي، صلاح الدين حسن (2004)، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

يونس، محمد السيد (2013)، دور عناصر التطوير التنظيمي في استعداد المنظمة للامتيازات ومواجهتها بالتطبيق على احد مصانع الاسمنت بمصر. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2، الرياض، 474-511.

- Alvesson, Mats (2002), **Understanding Organizational Culture**, SAGE, London, Thousand Oaks, Calif.
- Bhatnagar, Jyotsna. Budhwar, Pawan. Srivastava, Pallavi. and Saini, Debi S.(2010), Organizational change and development in India:A case of strategic organizational change and transformation, **Journal of Organizational Change Management**, 23(5), 485-499.
- Bowditch, James L. Buono, Anthony F. and Stewart, Marcus M.(2008), **Organizational behavior**, (7th ed), Wiley, Hoboken, NJ.
- Brown, Donald R. and Harvey, Don (2006), **An Experimental Approach to Organization Development**, (7th ed), Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Cameron, Esther and Green, Mike (2004), **Making Sense of Change Management**, without edition, London, Kogan.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2011), **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, (3rd ed), Wiley, Jossey-Bass.
- Champoux, Joseph E. (2011), **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, (4th ed), New York, Routledge.
- Daft, Richard L. (2010), **Organization Theory and Design**, (10th ed), Auatralia, South-Western, Cengage Learning.
- 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.

- Falkheimer, Jesper (2014), The power of strategic Communication in organizational development, **International Journal of Quality and Service Sciences**, 6(2/3), 124-133.
- Hair, J. F. Jr. Black, W.C. Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014), **Multivariate Data Analysis**. (7th ed), USA: Pearson Education Limited.
- Hofstede, Geert. Hofstede, Gert Jan. and Minkov, Michael. (2010), **Cultures and Organizations**, (3rd ed), McGraw-Hill.
- Janetta, Sîrbu (2013), Organizational Development in the Field of Postal Services, **Journal: the annals of the university of Oradea. economic science**, 1st issue, 1665-1674.
- Kalaw, Jennelyn, Festijo (2014), Organizational Culture among Teaching Employees of Lyceum of the Philippines University-Batangas: Basis of Enhancement, **International Journal of Information, Business and Management**, 6(4), 52-66.
- Messner, Wolfgang (2013), Effect of Organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry, **Journal of Indian Business Research**, 5(2), 76-100.
- Mullins, Laurie J. (2005), **Management and Organisational Behaviour**, (7th ed), Prentice Hall\ Financial Times, Harlow, New York.
- Mullins, Laurie J. (2007), **Management and Organisational Behaviour**, (8th ed), Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- 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.

- Newstrom, John W. and Davis, Keith (2002), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, (11th ed), McGraw-Hill / Irwin, Boston, Mass.
- 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.
- Schein, Edgar H. (2010), **Organizational Culture and Leadership**,(4th ed), Wiley, Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R. Hunt, James N. Osborn, Richard N. and Uhl-Bien, Mary (2011),**Organizational behavior**, (11th), Wiley, Hoboken, NJ.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010), **Research Methods for Business a skill-building approach**, (5th ed), Great Britain: John Wiley and Sonsltd .
- Shows, Wade (2014), **Examining the State of the Field and Possibilities for Collaboration in Organization Development**, Master Thesis, not published, Pepperdine university.
- 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.
- Whitaker, Mary Kay (2011), **Dimensions of Organizational culture During a member : A Quantitative Perspective from non-Managerial Employees**, Dissertation Doctor, not published, Capella university.
- Zinter, Elaine (2014), **Organizational Culture and the Impact on Decision Making in A Post Secondary Educational Institution**, Master Thesis, not published, pepperdine university

الملاحق

ملحق رقم (1)



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي المستجيب/أختي المستجيبة:

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

ونحن إذ نشمن صدق تعاونكم معنا، نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي نعهدا بكم، وذلك بوضع (✓) حول الإجابة التي تنطبق عليكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم في مشاركتنا في انجاز هذا العمل الأكاديمي، الذي سوف نأمل منه نتيجة مفيدة لمعرفة الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إشراف

د. هائل طلاق عبابنة

الباحث

عمر قيس جميل

القسم الأول /المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة (/) في المكان الذي يناسب إجابتكم

1- الجنس

() ذكر

() أنثى

2- العمر بالسنوات

() أقل من 40 سنة

() من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

() 50 سنة فأكثر

3- المستوى الوظيفي

() إدارة عليا

() إدارة وسطى

() إدارة دنيا

4- المستوى التعليمي

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

5- عدد سنوات الخدمة في العمل

() أقل من 5 سنوات

() من 5 إلى أقل من 10 سنة

() من 10 إلى أقل من 15 سنة

() من 15 إلى أقل من 20 سنة

() 20 سنة فأكثر

6- اسم الجامعة

() آل البيت

() العلوم والتكنولوجيا الأردنية

() اليرموك

القسم الثاني / فقرات الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
الإبداع						
					تمتلك إدارة الجامعة رؤية في توليد أفكار جديدة قائمة على البحث العلمي	1
					تنظر إدارة الجامعة لجميع الأفكار الإبداعية بغض النظر عن مصدرها	2
					يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية	3
					تشجع إدارة الجامعة الإبداع وتحمل المخاطر في العمل	4
					يتم حل المشاكل عن طريق طرح مقترحات وأفكار جديدة	5
					يوجد هنالك تنسيق لتبادل الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى	6
التعلم						
					تمتلك إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لكافة كوادرها بصورة مستمرة	7
					تشجع إدارة الجامعة على إشراك كافة كوادرها في البرامج التدريبية	8
					تحت إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلم بين كوادرها كافة	9
					تحت إدارة الجامعة على توظيف التعلم ومهاراته المكتسبة نحو الأداء الوظيفي	10
					تمتلك كافة الكوادر الرغبة في اكتساب مهارات التعلم والمعرفة	11
					يتم تقييم مؤشرات التعلم من قبل إدارة الجامعة	12
التعاون						
					تشجع إدارة الجامعة على التعاون في انجاز المهام وسيادة روح الفريق ضمن وحدة العمل التنظيمية نفسها	13
					تشجع إدارة الجامعة على مواجهة مشاكل العمل جماعياً	14

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تحت إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق ما بين وحدات العمل التنظيمية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة	15
					تشجع إدارة الجامعة على مكافئة أداء الفريق بدرجة أعلى من النجاح الفردي	16
					تشجع الإدارة على تكليف موظفين من وحدات معينة بالقيام في انجاز أعمال تخص وحدات أخرى عند الحاجة	17
					تحت إدارة الجامعة على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى وحدة العمل بصورة جماعية	18
المشاركة						
					تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في حل المشكلة القائمة التي تتعرض لها الجامعة	19
					تسمح إدارة الجامعة بمشاركة كوادرها في تبادل الآراء والمقترحات نحو الأداء الوظيفي	20
					تحرص إدارة الجامعة على مشاركة كوادرها في عملية صنع القرار	21
					تراعي إدارة الجامعة آراء كوادرها عند اتخاذ القرار	22
					تتبنى إدارة الجامعة آراء كوادرها نحو المشاركة في العملية الإدارية	23
					يتم تقييم مستوى المشاركة من قبل إدارة الجامعة	24
الالتزام بالوقت						
					تنظم إدارة الجامعة أعمالها حسب توقيت محدد	25
					تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ العمل في الوقت المقرر	26
					تسعى إدارة الجامعة على انجاز العمل حسب الأولوية	27
					تحت إدارة الجامعة على الالتزام بموعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد	28
					تعتبر إدارة الجامعة الوقت من الموارد الأساسية لديها	29
					يتحقق عن الالتزام بالوقت واحترام قيمته الأهداف المطلوبة	30

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعدادا لإحداث عملية التطوير	31
					تفويض إدارة الجامعة جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	32
					تحرص إدارة الجامعة على تدريب كوادرها لمواجهة التطورات التي تحدثها الجامعة	33
					يوجد بحث مستمر عن طرق جديدة لتحسين وتطوير أساليب العمل في الجامعة	34
					تعتمد إدارة الجامعة إلى تجديد الآلات والتقنيات باستمرار	35
					يتم الاستعانة بالخبراء المختصين في برامج التطوير التنظيمي	36
					تفويض الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين تسهم في دعم عملية صنع القرار	37
					تختار إدارة الجامعة الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء عملية التطوير في الجامعة	38
					تسعى إدارة الجامعة إلى تحديث إستراتيجية العمل المتبعة بهدف التحسين والتطوير	39
					يتم قياس مؤشرات التطوير بشكل منتظم من قبل إدارة الجامعة استعدادا للمرحلة القادمة	40

ملحق رقم (2) قائمة المحكمين

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
آل البيت	أ.د. سليمان إبراهيم الحوري	1
آل البيت	أ.د. سالم سفاح العون	2
آل البيت	د. وليد مجلي العوادة	3
آل البيت	د. بهجت عيد الجوازنة	4
آل البيت	د. علي زكريا القرعان	5
اليرموك	أ.د. علي المستريحي	6
اليرموك	د. عمار علي العلاونة	7
اليرموك	د. صالح الخصاونة	8
جدارا	أ.د. شحادة الغرايبة	9
جدارا	د. علي الوقفي	10
جدارا	د. فريد قواسمة	11