

The impact of organizational culture on the development of government institutions in Qalqilya governorate

Nour Taher Alaqraa

Al-Quds Open University || Palestine

Abstract: The aim of the study is to examine the effect of organizational culture on developing governmental institution in Qalqilya district, The researcher adopted the descriptive analytic method to achieve the goal of the study in which a questionnaire was designed, it consisted of (30) items and was distributed on sample of (97) employees who works in governmental institutions in Qalqilya in (2022). The sample was chosen randomly in which the sample represents the population of the study.

The results of the study proved that the result regarding the domain of the effect of organizational culture on the effectiveness of performance was high (97.91%) in which there is a positive strong relation between the effect of organizational culture on the effect of performance and the effect of organizational performance on administrative performance in which there is a difference in favor of the effect of cultural organization on developing governmental institutions in Qalqilya district related to gender variable.

The study came up with the following recommendations:

The importance of considering the importance of organizational culture due to its major effect in developing the institutions and enhancing the effectiveness of administrative and organizational performance through the circulation of organizational culture inside the governmental institutions in addition to the enhancement the organizational culture and to be committed to it particularly the male employees the thing which will be reflected positively on them.

Adopting the policy of team spirit among all workers without any exceptions due to the importance of the adoption of such spirit in the development of the administrative and organizational performance.

Keywords: Organizational culture, Institutions development, Qalqilya governorate.

أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية

نور طاهر الأقرع

جامعة القدس المفتوحة || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد تكونت من (30) عبارة، ووزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية في العام 2022، وبلغ عدد عينة الدراسة (97) موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة، وأكدت نتائج الدراسة أن الاستجابة لمجال أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء مرتفعة بنسبة (97.91%)، مع وجود علاقة طردية قوية بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء وأثر السلوك التنظيمي على التطوير الإداري، ووجود فروق نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس. وقد توصل الباحث إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية نظراً لتأثيرها الكبير في تطوير المؤسسات، والسعي لتحسين فاعلية الأداء الإداري والتنظيمي وتعزيز كفاءته

من خلال نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. مع العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية والالتزام بها بشكل أكبر لدى الموظفين المذكور لما له من دور إيجابي في تطوير المؤسسة من خلال رفع درجة الوعي والاهتمام الكافي لديهم. وتبني سياسة العمل بروح الفريق بين جميع العاملين بدون استثناء لإسهامها في تطوير الأداء الإداري والتنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تطوير المؤسسات، محافظة قلقيلية.

المقدمة.

تسعى العديد من المؤسسات الحكومية سواء كانت خاصة أو عامة، خدماتية أو سلعية إلى الاهتمام بالعنصر البشري المكون لها، وهذا من خلال دراسة الفرد وسلوكه من عدة جوانب اجتماعية منها والنفسية قد تؤثر على أفراد التنظيم وتتحكم في توجيه سلوكهم من خلال الثقافة التي تميز تلك المؤسسات عن غيرها، وتساعد في فهم وتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، وما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي، ولعل من بين المصطلحات الشائعة والمتداولة الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن جملة من القيم والمبادئ والأعراف والمعتقدات التي تحدد كيفية أداء العامل لعمله وكذلك كيفية القيام بالأعمال الموكلة للفرد وفق تلك القيم التي تؤثر عليه وتوجه سلوكه وتصرفاته وأثرها على من حوله، أي ان الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، ويعتبر التطوير المؤسسي عملية مهمة وأساسية لأي مؤسسة، تتم في التنظيم الناجح الذي تسود فيه روح الابتكار والابداع وروح الفريق والزمالة والثقة والاحترام المتبادل وتتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته، وبالتالي يؤدي إلى تطور واستمرار والنمو للمؤسسة، ومواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المؤسسة، في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن المؤسسات الحكومية الفلسطينية وخاصة المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؛ والتي تعتبر امتداد للمؤسسات الحكومية الوزارية وغير الوزارية تعمل في ظل بيئة تعاني من مخاطر منتظمة يمكن التنبؤ بها؛ واخرى غير منتظمة لا يمكن التنبؤ بها؛ والاحتلال الإسرائيلي للاعب رئيس بها؛ مما يخلق حالة من عدم الاستقرار؛ وهذا يضع التحديات وسلوكيات ومبادئ ومتطلبات أمام المدراء والمسؤولين والعاملين في هذه المؤسسات، فيكف يستطيعوا مواجهة هذه التغيرات وكيف يستطيعوا التأقلم والتكيف مع هذه السلوكيات.

من هذا المنطق سعى الباحث إلى إيجاد التصورات الواقعية عن الثقافة التنظيمية التي تفيد المؤسسات الحكومية، ولذلك فقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية كثير من التحديات والصعوبات في ظل وجود وعدم وجود ثقافة تنظيمية ووعي يعمل على تطوير المؤسسات الحكومية، ونظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات الحياة، وفي ظل بيئة عمل متجددة، أصبح ميدان ومجال العمل الفلسطيني عامة، والمؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية خاصة، بحاجة ماسة لمدراء وموظفين يمتلكون سلوكيات وقيم وثقافة ومبادئ فعالة قادرة على النهوض بعملية الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا، وبعد استعراض الباحث للعديد من الدراسات السابقة فإنه يمكن توضيح الفجوة البحثية للدراسة (على حد علم الباحث) في :

لم تتطرق الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية إلى موضوع الدراسة بشكل محدد (أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية) حيث لم يتم الجمع بين متغيرين المستقل والتابع الواردين في الدراسة في أي من الدراسات السابقة ضمن حدودها المختلفة وما ورد من دراسات محلية كان هناك اختلاف وتباين بين متغيرات الدراسة أما الدراسات العربية والأجنبية فكان هناك تباين واختلاف في متغيرات الدراسة وحدودها أيضا مما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ويكسيها فرادة وأهمية في الوصول إلى الأهداف الموجودة فيها؛ وخلاصة القول؛ تكمن مشكلة الدراسة في غياب التقييم الدقيق وضعف المعرفة المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية وأثرها في المؤسسات الحكومية.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
- 2- ما أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الأداء في أداء المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
- 3- هل توجد علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
- 4- ما أثر هذه المتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على الثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والتطوير في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية وأثره على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

- تنبع الأهمية النظرية من هذه الدراسة في أهمية الموضوع المتعلقة بثقافة المسؤولين والموظفين في المؤسسات وانعكاساتها على تطوير التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين في القيام بدراسات وبحوث بناء على هذه الدراسة.

- تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية تطبيقها في كافة المؤسسات، حيث يكمن دور القيادة الإدارية في كل مستوى تنظيمي في جعل هذه القيم التنظيمية واقعية من الناحية التنفيذية واستفادة صناع القرار ومدراء المؤسسات الحكومية للعمل بنتائج هذه الدراسة وتحقيق نتائج أفضل.

حدود الدراسة:

يقتصر هذا البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية "
- الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الحكومية
- حدود مكانية: المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية/فلسطين
- حدود زمنية: (2022).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري

تُشكل الثقافة مجموعةً من السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل المؤسسي، كما تشمل كافة التوقعات، والخبرات، والفلسفات الخاصة في المؤسسة، وأيضاً تسهم في عكس طبيعة تفاعلها مع المحيط الخارجي. العادات والقيم المشتركة بين كافة الأفراد ضمن المؤسسة، والتي يجب أن يتم تقبلها من قبل الأفراد الجدد في بيئة العمل. (Abufol, 2017, p11)

كذلك فإن التطوير التنظيمي يعد جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويُدار ويُدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المؤسسة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية، وأنه يهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة بأحدث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المؤسسات. (دودين، 2020، ص22)

كذلك فإن السلوك التنظيمي يعكس الثقافة التنظيمية للمنظمة ويحاول ان يقدم تفسيراً وتحليلاً للتطوير التنظيمي، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، فالسلوك يصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك، يهدف إلى تقديم نفع وقيم إلى المؤسسات. (القاضي، 2015، ص11)

حيث تناول هذا الفصل الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها وممارستها ومصادرها وخصائصها ونظرياتها، والتطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والأسباب بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

1- الثقافة التنظيمية:

1.1 مفهوم الثقافة:

يعرف تايلور Taylor الثقافة: "بأنها الكل المعقد الذي يشمل المعارف والعقائد والفنون والتقاليد والصناعات والتقنيات والأخلاق والقوانين والعادات والسلوكيات والضوابط التي يتعلمها الإنسان من مجتمعه بوصفه عضواً فيه، وعليه مسؤوليات وواجبات تجاه ذلك المجتمع". (راد ورضائي، 2018، ص 15)

كما وعرف روشير Rocher أن الثقافة بمعنى الفعل أو النشاط هي مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والشعور والعمل المحددة تقريباً والتي يتعلمها ويشارك فيها عدد كبير من الأفراد، وتُستخدم بأسلوبين هما عيني ورمزي تجعل هؤلاء الأشخاص مجموعة خاصة و متميزة ". (راد ورضائي، 2018، ص 15)

2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود، فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. (الحريري، 2016، ص 127)

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. (الحريري، 2016، ص 128)

3.1 مفهوم السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد لإتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن المعنى كل ما صدر عن الفرد من عمل حركي تفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات. (المغربي، 2018، ص 11)

كما يعرف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك وتصرفات الموظفين داخل المؤسسات. (الحريري، 2016، ص 81)

4.1 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1. القيم التنظيمية: القيم التنظيمية التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء.
2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

3. التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل

ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل.

4. الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع. (سعدى، 2019، ص 291-292)

5.1 وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. إعطاء الأفراد هوية تنظيمية، حيث إن مشاركة العاملين بنفس القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
3. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.
4. تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم. (الصرن، 2016، ص 131-132)

6.1 مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مستويين أساسيين هما:

أولاً: الثقافة المرئية، الملاحظة: وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعمل أو أي موظف، وفي الثقافة القوية فإن الثقافة المرئية تظهر بوضوح ويسر، ويمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل، والطريقة التي يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها، والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض، وأيضاً يتم إدراكها من خلال الطريقة التي يتحدثون بها معاً، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء.

ثانياً: الثقافة المركزية "الضمنية": وهي الثقافة غير المرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم، وهي تعزز الثقافة المدركة، والقيم تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة القوية للمنظمة، وهذه القيم تشكل عنصر أساسي من رسالة المنظمة وأغراضها الاستراتيجية، إن الثقافة التنظيمية تسهم في بناء الثقافة المحورية أو المركزية "الضمنية"، كما تساهم في نجاح المنظمة فمثلاً نجد أن القيم التنظيمية تؤكد على الأداء المتميز، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، التكامل، دمج العاملين، خدمة العملاء. (الرب، 2016، ص 69-70)

7.1 مصادر الثقافة التنظيمية:

يشير تعبير الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم، ويمكن أن تسهم تصريحات وأحداث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية. من جهة أخرى ترتبط الثقافة التنظيمية بمعتقدات وقيم أساسية ترسخها الاحتفالات والقصص داخل المنظمة:

1. الاحتفالات: هي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين وتقام في مناسبات معينة تتيح فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون.
2. القصص: تعد هامة؛ لأنها تجسد أو تبقى على أساسية للمنظمة وتبرئ فهماً مشتركاً بين العاملين.
3. الرموز: شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر كرمز للتقدير.
4. الشعارات: تستخدم بعض الشركات شعارات خاصة، أو أقوال تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة، فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو للجمهور الخارجي. (إطميزه، 2019، ص 4)

8.1 خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي أهم خصائص الثقافة التنظيمية:

1. الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
3. القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو الإلتزام بها.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وقفاص للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (سعدى، 2019، ص291)

9.1 نظريات الثقافة التنظيمية:

منذ أن بدأ الباحثون والمختصون في توجيه الاهتمام نحو الثقافة التنظيمية تنافى البحث في دراستها من مختلف الجوانب، وكان من المهم التوصل إلى النظريات التي تفسر هذه الظاهرة بخصائصها، وخرجت بعدد من النظريات، وسيتم في هذا العنصر تناول نظريات الثقافة التنظيمية وفق أربعة تقسيمات رئيسية هي: نظرية القيم، نظرية روح الثقافة، نظرية التفاعل مع الحياة، نظرية سجية الثقافة:

أولاً: نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية بندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل واقع الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة تضم مجموعة من القيم القوية التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وبذلك فهي تسيطر على سلوكيات الأفراد.

ثانياً: نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية في أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المحررة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة وشخصيات العاملين في المنظمة، وعليه فإن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم، وهي أيضاً تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ثالثاً: نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره. ويمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص، هي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الإجتماعية.

رابعاً: نظرية سجية الثقافة: تركز أفكار النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (السامرائي، 2021، ص206-207)

2- التطوير التنظيمي

1.2 مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك العديد من التعريفات للتطوير التنظيمي حيث يُعرف بأنه: "عبارة عن محاولة لرفع فعاليات المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة وذلك باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ويتضمن التطوير التنظيمي جهود التغيير المخططة التي تشمل كل النظام لمدة معينة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود مرتبطة بأهداف المنظمة". (كافي، 2020، ص229)

كما يُعرف أيضاً بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في تنظيم مستخدمين في تلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، ويرى أيضاً بأنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وترسيخ دعائم الديمقراطية". (عبوي، 2017، ص147)

2.2 أهمية التطوير التنظيمي:

تأصلت الفعالية في الوقت الحاضر بأن الإدارة التقليدية لا تقدم الاستجابة الكافية والفاعلة لتحقيق الاحتياجات والأهداف التنظيمية وخاصة التطويرية منها، بما حفز الأطراف ذات العلاقة إلى الاقتناع بضرورة العمل على دمج الكفاءات والمقدرات المتوفرة والممكن توفيرها في برنامج إجرائي لتعزيز قدرة التنظيمات وبالتالي فاعليتها، ويبرز ذلك أهمية التطوير التنظيمي الشامل المنعكس في جوانبه التي يمكن وصفها فيما يأتي:

1. الجانب الاجتماعي للمنظمات: ويشتمل على تحسين العلاقة بين مختلف أطراف العمل الإداري، هذا الجانب يؤدي إلى ولاء ونشاط أقوى من قبل الموظفين.
2. الجانب الثقافي: من خلال مجاراة حداثة التغيير بحداثة في التفكير وطريقة العمل، لكي تسود ثقافة التقدم وقيمه progressive التي تكسب التنظيم مزايا عن سواه.
3. جانب النفسي: إذ يعمل التطوير التنظيمي على التأثير في سلوك الموظفين من خلال تعزيز انتمائهم ودافعيتهم للعمل تحقيقاً لأهدافهم الشخصية والتنظيمية إلى أعلى قدر ممكن، فيستهدف مثلاً تعزيز رضاهم الوظيفي وكفاءتهم الأدائية ومراعاة احترامهم وكرامتهم.
4. تساعد عملية التطوير الإداري في ترشيد استهلاك الموارد بمختلف أنواعها بحيث تصبح تكلفة العمل أقل ومخرجاته أفضل، ذلك أن الموارد مهما كثرت تبقى غير كافية وهناك حاجة للمزيد منها.
5. الجانب الإداري: يتم من خلاله التجاوب مع المؤثرات التنظيمية المختلفة داخلياً وخارجياً (مشاكل، احتياجات) بما يعزز إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار عناصر النظام الإداري بما فيه من العوامل الإنسانية واللوجستية والبنية التحتية وبيئة العمل الإداري والأمن والسلامة. (الشملة، 2016، ص12-13)

كما تنعكس أهمية التطوير التنظيمي في أهدافه التي ترمي إلى أن يصبح العامل الإنساني أكثر كفاءة وانتماءً وولاءً للتنظيم وأهدافه في مناخ تنظيمي فاعل تسوده عوامل الثقة. كما يهدف أيضا إلى أن يصبح النظام الإداري أكثر قدرة على التجاوب مع متطلبات تحقيق الأهداف سواء أكان ذلك متعلقا بترتيبات العمل أو إدارة المعلومات أو البنية التحتية الأزرمة أو أنماط القيادة والإشراف والرقابة، ويركز (Sherwood) إضافة إلى جانب ذلك على ضرورة العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية أي أن الهدف الأسسى لتطوير التنظيمي هو إيجاد آلية أفضل لتحقيق أهداف التنظيمات من خلال إيجاد معادلة أفضل لعملية التوازن التنظيمي التي تختلف عناصرها وأدواتها من وقت لآخر.

3.2 أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف الرئيسي من التطوير التنظيمي هو تغيير أساليب العاملين والمديرين المرتبطة بالعمل والتركيز على الجانب الإنساني:

1. تطوير أساليب المنظمة في علاجها لمشكلاتها.
2. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد.
3. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة.
4. تطوير القيادات الإدارية.
5. زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
6. إيجاد ثقافة إيجابية تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف.
7. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة.
8. الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
9. جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة. (طلحة، 2017، ص11)

4.2 خصائص التطوير التنظيمي:

يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي من أهمها:

- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- إنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية. (أبو النصر، 2020، ص113)

5.2 أسباب التطوير التنظيمي:

أن أسباب التطوير التنظيمي في المؤسسات تعود إلى العوامل التالية (الحيالي، 2015، ص29):

- الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور وانتشار التقنية المادية.
- التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

7.2 أدوات التطوير التنظيمي:

يحدث التطوير في مجالات ومجاور عديدة في المنظمة، ومن أهم أدوات التطوير التنظيمي التي تستخدم لتطوير هذه المجالات ما يلي:

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين: للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أن له دوراً رئيسياً في تعديل السلوك الاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة، سواء كانت هذه المهارات فنية أم فكرية أم سلوكية، وحيث إن العاملين هم الأساس في عملية الإنتاج فهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات، إذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة.
2. الأنظمة والسياسات المتبعة: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء كان استحداث قواعد جديدة، أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
3. الأساليب والأدوات التكنولوجية: من أهم الأدوات والأساليب في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.
4. الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من أهم الأدوات التي تستخدم في تطوير المنظمة، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييرها، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.
5. تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل البيئة العمل سواء كانت داخلية أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بناء على التغيرات البيئية. (ياغي، 2017، ص 29-30)

ثانياً- الدراسات السابقة.

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- دراسة (سليمان، 2020): بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح الإبداعية للمؤسسات". وهدفت الدراسة إلى استكشاف الثقافة التنظيمية السائدة ومدى تشجيعها لروح الإبداع والابتكار في المؤسسة محل

الدراسة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة وزعت على عينة بلغ عددها (70) فرداً، تمت استعادة (67) استمارة، وتم استبعاد (03) استمارات وخضع للتحليل الإحصائي (65) أي ما نسبته (67.7%)، وعولجت البيانات بالاستعانة بأساليب إحصائية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم (19)، حيث تم التوصل من خلال الدراسة إلى نتائج مفادها أن المؤسسة محل دراسة تمتلك توجه إيجابي لثقافتها التنظيمية التي تتوفر على متغيرات تسمح وتساهم في دعم الإبداع والابتكار، كما تضمنت الدراسة توصيات مفادها ضرورة إيلاء المؤسسات الأهمية المناسبة لموضوع ثقافة المنظمة وتفعيل عناصرها خاصة التي تعمل على غرس قيم مشجعة على الإبداع والابتكار، وترسيخها لأنها تكسيها قوم ميزة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

- دراسة (يونسى وعاشورى، 2020) بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجاً". وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 160 عاملاً على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وتم استخدام المنهج الوصفي، وبعض الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة بين قيمة إدارة الإدارة والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ووجدت علاقة بين قيمة إدارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ونتج عن الدراسة توصيات عدة كان من أهمها ضرورة العمل وفق نظام قيم سليم وصحيح كأفراد أو مجموعات أو نظم فرعية تتكون منها المنظمة لتحقيق أهدافها ولتحقيق النجاح والتطور.
- دراسة (مصطفى، 2018): بعنوان "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر". وهدفت إلى دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظفاً، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في المؤسسات، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية)، وكان من أهم النتائج ما يلي: ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، (التوجه بالعمل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، ماعدا بُعدَيّ (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط)، الذين سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة.
- دراسة (الدوسري، 2017) بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين". وهدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالإدارة للجمارك بمملكة البحرين والبالغ عددهم (407) موظفاً واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتوزيع استبيانات على المجتمع الكلي، وكانت العينة الفعلية للدراسة الحالية (240) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: عدم وجود فروق في استجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك بمملكة البحرين) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس - العمر-عدد سنوات الخبرة - طبيعة الوظيفة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك بمملكة البحرين) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي لصالح (الجامعي)، وكانت أهم التوصيات: رفع مستوى ثقافة العاملين حول السياسات والإجراءات المتبعة في أداء العمل وضرورة تطابق الخطط وتنفيذها وفقاً للأنظمة والقوانين، تعزيز مفهوم أن القوى البشرية العاملة هي المورد الأول والأهم وتحديث النظم والبرمجيات والتقنيات المستخدمة في الإدارة العامة للجمارك باستمرار إضافة إلى تشجيع العاملين على ابداء مرئياتهم وآرائهم وافكارهم ذات العلاقة بعملهم بحرية.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- دراسة (Mohsen, 2020): بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ". وهدفت إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في أفغانستان. قام الباحثون بتطبيق واعتماد الاستبيانات المستخدمة سابقاً لهذا الغرض، تنقسم كل من الثقافة التنظيمية المتغيرة المستقلة وأداء الموظف المتغير التابع إلى عناصرها الفرعية لقياسها في المنظمات المستهدفة، كان من الضروري إجراء مثل هذا البحث وتشجيع القطاع المختار على التحسين من خلال التوصية، السكان المستهدفون من هذا البحث هم العاملون في قطاع الاتصالات والذين يبلغ عددهم حوالي (2000) من القوى العاملة، تشمل هذه الدراسة (211) موظفاً من مختلف شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في أفغانستان تم اختيارهم عشوائياً، لتحقيق الهدف المذكور أعلاه، يتم استخدام نموذج الانحدار لتحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقات وتأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء الموظف ككل، ومع ذلك فإن مدى هذا التأثير يختلف بناءً على العناصر الفرعية المختلفة للثقافة التنظيمية، وهي إدارة التغيير وتحقيق الأهداف وغيرها.
- دراسة (Gebretsadik, 2020) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مؤسسات التعليم العالي العامة في إثيوبيا" وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والفعالية التنظيمية لبعض الجامعات الحكومية المختارة حيث تم اختيار الجامعات باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقية وتم اختيار 600 مرؤوس و160 مشرف كمشاركين في الدراسة. قدم المشرفون بيانات عن متغيرات الفعالية التنظيمية بينما قدم المرؤوسون بيانات عن القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد لتحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات. وكشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة والفاعلية السائدة في الجامعات الحكومية هي الثقافة الهرمية والمجال الأكاديمي الموجه على التوالي، وأظهرت أنواع الثقافة التنظيمية والتسلسل الهرمي مع مجالات الفعالية التنظيمية، وأظهرت ان ثقافة التسلسل الهرمي علاقة ضعيفة وسلبية ولكنها مهمة مع المجال الأكاديمي للفعالية التنظيمية، ولم يظهر مجال التكيف الخارجي للفعالية التنظيمية أي علاقة مع جميع أنواع الثقافة. وفقاً لذلك، تم اقتراح توصيات للبحث المستقبلي في الدراسة وذلك لأهمية الموضوع.
- دراسة (Nikpour, 2017): بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للموظف ". وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور الوساطة للالتزام التنظيمي للموظف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكانت هذه الدراسة عبارة عن بحث وصفي وارتباطي تم إجراؤه من خلال طريقة المسح، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التعليم في محافظة كرمان في إيران، وتم اختيار (190) شخصاً كحجم للعينة باستخدام صيغة كوكران، كانت أدوات جمع البيانات هي الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، واستبيانات الأداء التنظيمي، تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

(نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال تحليل المسار) لتحليل البيانات، و ثم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS و AMOS، وأشارت نتائج البحث إلى أن النموذج المقترح كان ملائمًا وثقافة تنظيمية تتجاوز تأثيره المباشر أثرت بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة الالتزام التنظيمي للموظف بأن مدى التأثير غير المباشر كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تقدم من عرض مبسط للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي نلاحظ أن الدراسة قيد البحث تختلف مع بعض الدراسات السابقة وتتفق مع البعض الآخر، فقد أظهرت الدراسات السابقة في مجملها فعالية الثقافة التنظيمية المهمة بالعمل والعاملين في جميع المنظمات التي أجريت فيها الدراسات، على الرغم أن هناك اختلافات في المتغيرات والمنهجية المتبعة في كل من الدراسات السابقة والدراسة قيد البحث.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ومما سبق قد تبين أن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها سعت لإيجاد التصورات الواقعية عن الثقافة التنظيمية التي تفيد المؤسسات الحكومية ومتطلبات التطوير التنظيمي لها، ويأمل الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة عملية تغذية راجعة للقائمين على عملية الثقافة التنظيمية وأثرها في تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. .

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

- أ- منهجية التحليل: اتبع الباحث في هذه البحث المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.
- ب- مصادر البيانات:

مصادر أولية: من خلال اداة الدراسة وهي الاستبانة

مصادر ثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع الحديثة والدوريات والرسائل العلمية غير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث العربية والأجنبية

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد المرتبطين في موضوع البحث ومن خلالهم يمكن التوصل إلى نتائج البحث الحالي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية والبالغ عددهم (130) موظفا وموظفة، وذلك في العام 2022.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (97) من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية بالاستناد إلى معادلة توماس ثمبسون:

0.05
0.0025

1.96
0.5

3.8416

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

معادلة ستيفن
ثاميسون

N

حجم المجتمع

z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d

نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والجداول (1)، (2)، (3)، (4) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.
جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	
51.5	50	ذكر
48.5	47	أنثى
100.0	97	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
56.7	55	موظف
36.1	35	رئيس قسم
7.2	7	مدير فأعلى
100.0	97	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
15.5	15	دبلوم فأقل
74.2	72	بكالوريوس
10.3	10	ماجستير فأعلى
100.0	97	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
29.9	29	أقل من 5 سنوات
42.3	41	من 5-10 سنوات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
27.8	27	أكثر من 10 سنة
100.0	97	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

أداة البحث:

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشار المشرف الأكاديمي تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (30) عبارة موزعة إلى مجالين كما في الجدول رقم (5).
جدول رقم (5) عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

العبارات	عدد العبارات	المجال	
15-1	15	أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء	1
30-16	15	أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء	2
30- 1	30	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

تقنين أداة البحث

صدق الأداة:

تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين واوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.893) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

الوزن النسبي المعياري:

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (6) ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جداً	أقل من 50%
منخفضة	من 50%-59%
متوسطة	من 60% - 69%
مرتفعة	من 70% - 79%
مرتفعة جداً	من 80% فما فوق

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق (ANOVA).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة. وتبين الجداول (7)، (8)، (9) النتائج، ويبين الجدول (10) خلاصة النتائج.

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تحفيز كفاءة والأداء.	4.4536	90.73	مرتفعة جداً
2	ثقافة المؤسسة توفر لديها أساليب لتحفيز ورفع كفاءة الأداء.	4.2577	85.15	مرتفعة جداً
3	تعمل الثقافة التنظيمية على استثمار الوقت الأمثل في مهام العمل.	4.0619	81.23	مرتفعة
4	تهتم الثقافة التنظيمية بتلبية احتياجات واتجاهات العاملين لتحفيز العاملين.	3.8351	76.70	مرتفعة
5	الثقافة التنظيمية تعتمد نظام تقييم المؤسسة يعزز من كفاءة الأداء.	4.0000	80.00	مرتفعة
6	تبنى الثقافة التنظيمية فلسفة العمل بروح الفريق لرفع كفاءة الأداء في العمل.	3.9485	78.97	مرتفعة
7	تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على الإبداع والابتكار لرفع مستوى الكفاءة في العمل.	3.9794	79.58	مرتفعة
8	توفر الثقافة التنظيمية بيئة تعزز من كفاءة العمل.	3.9691	79.38	مرتفعة
9	تحفز الثقافة التنظيمية الفاعلية على إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة لتحقيق مبدأ الكفاءة في الأداء.	3.9278	78.55	مرتفعة
10	تحرص الثقافة التنظيمية على الأخذ بأراء العاملين للمساهمة في رفع كفاءة العمل في المؤسسة.	3.9072	78.14	مرتفعة
11	تهتم الثقافة التنظيمية بتطبيق العاملين للمعارف الجديدة لرفع كفاءة العمل في المؤسسة.	4.0103	80.20	مرتفعة
12	يعد تطبيق الثقافة التنظيمية أحد أهم أولويات المؤسسة لتعزيز كفاءة العمل.	3.9691	79.38	مرتفعة
13	تدعم الثقافة التنظيمية سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين تعزز من كفاءة عمل المؤسسة.	3.8557	77.11	مرتفعة
14	تقدم الثقافة التنظيمية في المؤسسة إرشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها لتحقيق كفاءة الأداء.	3.8660	77.32	مرتفعة
15	تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة لترفع مستوى كفاءة العمل.	3.7835	75.67	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
	الدرجة الكلية	3.9883	79.76	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على العبارات (1، 2) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.84%).

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
16	تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تعزيز فاعلية الأداء.	4.4433	88.86	مرتفعة جداً
17	تؤثر القيم السائدة في المؤسسة إيجابياً على فاعلية الأداء.	4.3299	98.59	مرتفعة جداً
18	الثقافة التنظيمية تعمل على توفير برامج تدريبية تعزز من فاعلية الأداء.	3.9897	79.79	مرتفعة
19	تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تحفيز العاملين ذوي الفاعلية المرتفعة.	3.8866	77.73	مرتفعة
20	يساهم توفر الثقافة التنظيمية نظام ترقيات يعزز من فاعلية الأداء.	3.8866	77.73	مرتفعة
21	تعمل الثقافة التنظيمية على تفويض الموظفين صلاحيات لرفع فاعلية الأداء.	3.9278	78.55	مرتفعة
22	تعمل الثقافة التنظيمية على دعم الموظفين لتعزيز فاعلية الأداء.	4.0103	80.20	مرتفعة
23	توفر الثقافة التنظيمية معايير تقييم الأداء لتعزيز فاعلية الأداء.	3.9175	78.35	مرتفعة
24	تساهم الثقافة التنظيمية في إعداد الخطط والبرامج التي تعزز من فاعلية الأداء.	4.0206	80.41	مرتفعة
25	تتوافر الثقافة التنظيمية في كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطط والبرامج مما يعزز من فاعلية الأداء.	3.9794	79.58	مرتفعة
26	توفر الثقافة التنظيمية مرونة للمشاركة بالمعلومات بين العاملين تساعد في تعزيز فاعلية الأداء.	3.9073	78.14	مرتفعة
27	تتبنى الثقافة التنظيمية سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق لتعزيز فاعلية الأداء.	3.9278	78.55	مرتفعة
28	تدعم الثقافة التنظيمية العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات تُعزز فاعلية الأداء.	3.8557	77.11	مرتفعة
29	تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم وتبادل المعرفة لزيادة فاعلية الأداء.	3.9794	79.85	مرتفعة
30	تشجع الثقافة التنظيمية المؤسسة على تطوير خدماتها بشكل يُحسن من فاعلية الأداء.	3.8763	78.14	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9958	79.91	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على العبارات (16، 17) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30) حيث كانت

نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.91%).

3- خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء	3.9883	79.76	مرتفعة
2	أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء	3.9958	79.91	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9921	79.84	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع المجالات كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.84%).

وسيتم سرد نتائج هذا التساؤل على النحو الآتي:

- نتائج فحص السؤال الفرعي الأول: "هل توجد علاقة معنوية بين أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟".

لفحص الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (10) يبين النتائج:

الجدول رقم (10) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية

الدلالة	معامل الارتباط		أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء		أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء	
	ر		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
000	.810**		.06722	3.9959	.06140	3.9883

(**) دال إحصائياً

المصدر: اعداد الباحث من بيانات تحليل الدراسة الميدانية 2022م.

يتبين من الجدول رقم (10) السابق وجود علاقة طردية بدرجة قوية جداً بين أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

ويتعلق بهذا التساؤل الفرضي الفرعية: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر

الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى الجنس".

ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (11) يبين النتائج:

جدول رقم (11) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		أنثى		الدلالة (ت)
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
1	أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء	3.8107	.68774	4.1773	.43434	-3.116-.002
2	أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء	3.8253	.75387	4.1773	.49408	-2.701-.008
	الدرجة الكلية	3.8180	.69125	4.1773	.42512	-3.060-.003

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية لصالح الإناث.

- نتائج فحص الفرض الفرعي الثانية: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (12) يبين النتائج:
الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء	بين المجموعات	.717	2	.358	.979	.379
	داخل المجموعات	34.395	94	.366		
	المجموع	35.111	96			
أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء	بين المجموعات	1.097	2	.549	1.259	.289
	داخل المجموعات	40.981	94	.436		
	المجموع	42.078	96			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.894	2	.447	1.237	.295
	داخل المجموعات	.717	2	.358		
	المجموع	34.395	94			

دال إحصائياً عند مستوى (ANOVA (0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (13) يبين النتائج:
الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	البعد
.879	.129	.048	2	.096	بين المجموعات	أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء
		.372	94	35.015	داخل المجموعات	
			96	35.111	المجموع	
.858	.154	.069	2	.137	بين المجموعات	أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء
		.446	94	41.941	داخل المجموعات	
			96	42.078	المجموع	
.855	.157	.058	2	.116	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.048	2	.096	داخل المجموعات	
			94	35.015	المجموع	

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14) يبين النتائج:

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	البعد
.176	1.771	.637	2	1.275	بين المجموعات	أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء
		.360	94	33.837	داخل المجموعات	
			96	35.111	المجموع	
.171	1.797	.775	2	1.550	بين المجموعات	أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء
		.431	94	40.529	داخل المجموعات	
			96	42.078	المجموع	
.147	1.960	.698	2	1.395	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.637	94	1.275	داخل المجموعات	
			96	33.837	المجموع	

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول رقم (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

مناقشة النتائج:

○ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟"

- بينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.84%)، ويرى الباحث أن النتيجة جاءت مرتفعة وذلك لأن عينة البحث تؤكد على أن الثقافة التنظيمية وما تتمثل به من قيم ومعتقدات وأفكار تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، وكما تساعد في التأثير على سلوكيات العاملين في العمل أو التعامل بين بعضهم والتعامل مع العملاء.

- كما أظهرت نتائج البحث أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المجال الأول أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.76%)، ويرى الباحث أن النتيجة على عبارات هذا المجال كانت ما بين مرتفعة جداً ومرتفعة وذلك ينبع من رؤية العينة لأهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز كفاءة أداء العاملين، من حيث إدراكهم لأهمية هذه الثقافة ودورها في توفير البيئة المناسبة لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم، من خلال السرعة والكفاءة في العمل، ومن ثم تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التطويرية الخاصة بالمؤسسة بما يضمن العمل كفريق واحد، وهذا يساعد على اكتشاف القدرات المبدعة في العمل واستثمارها في تحقيق الكفاءة في العمل والأداء.

- في حين كانت الاستجابة لمجال أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء مرتفعة بنسبة (79.91%)، ويرى الباحث أن النتيجة مرتفعة يعود إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل مباشر وقوي في تعزيز فاعلية الأداء داخل المؤسسات الحكومية وذلك عن طريق قيام الثقافة التنظيمية بالعمل على تبني سياسة العمل بروح الفريق بين جميع العاملين بدون استثناء في تسريع الأداء ومن ثم وضع الخطط المستقبلية، وطرح الاقتراحات التطويرية، وهذا يعمل على تحفيز الأداء بفاعلية، ويشجع العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية في العمل، والعمل على تقدير تلك القدرات من خلال الترقيات.

- كانت الاستجابة في حال وجود علاقة بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء وأثر السلوك التنظيمي على التطوير الإداري، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وتنبع هذه العلاقة من أن الشعور الإيجابي للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية، وبتأثير تلك الثقافة والمتمثل في القيم والأفكار والمعتقدات على تطوير المهارات والخبرة والكفاءة والفاعلية في العمل، وجعله قادر على مواجهة الضغوط والمعوقات التي تواجهه أثناء قيامه بالمهام الوظيفية، وعلى تعزيز بيئة العمل.

○ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟ وسوف يتم البحث في إجابة هذا السؤال عن طريق مناقشة نتائج الفرضيات.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الأول: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.
- يتبين من الجدول السابق وجود فروق نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس، ويرى الباحث أن عينة الدراسة (ذكوراً وإناثاً) اختلفت فيما بينها لصالح الإناث وذلك لأن عينة البحث من الإناث تؤكد ان الثقافة التنظيمية تلامس أداءهم، كما يوجد لديهم دور فاعل في تعزيز قدراتهم وكفاءة أدائهم في العمل، ويقدرن قيم المجتمع وعناصر تطوير البيئة الداخلية والخارجية بما يخدم تطوير المؤسسة وتطوير خدماتها، وتمثلت في مجموعة من القيم والاتجاهات التي ساعدت على تفعيل حس العمل الجماعي في المؤسسة، وتمتلك مستوى من الوعي والاهتمام بالثقافة التنظيمية وأكثر التزاماً بالإجراءات والانظمة بما ينعكس على رفعة وتطوير المؤسسة ويساعد على إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق فهم مشترك لأهداف المؤسسات الحكومية ومبادئها، لما للثقافة التنظيمية من تأثير على سلوك العاملين وأدائهم لعملهم على سلوكهم مع رؤوسهم.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثاني: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية للمسمى الوظيفي.
- يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمسمى الوظيفي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية. ويرى الباحث أن جميع العاملين بمختلف المسميات الوظيفية يؤكدون على أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام بها، حيث أن جميع العاملين بمختلف المسميات الوظيفية يؤكدون على أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل مباشر في عملية تطوير المؤسسات الحكومية من حيث كفاءة الخدمات التي تقدمها للعملاء، وهذا يتم من خلال تعزيز فاعلية أداء العاملين وإبداعاتهم في العمل.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثالث: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمؤهل العلمي.
- يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.
- ويرى الباحث أن عدم وجود فروق يعود إلى اتفاق عينة الدراسة بمختلف المؤهلات العلمية العاملة في المؤسسة حول التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. حيث أن التزامهم بالثقافة التنظيمية يساهم في التطوير من مهارات العاملين وإبداعاتهم في العمل، وأن عدم الالتزام والتمثل بتلك الثقافة له تأثير سلبي على أدائهم في العمل ومن ثم عدم الإنتاج والكفاءة في العمل من قبل العاملين، فتطبيق الثقافة التنظيمية في العمل يتم من قبل جميع العاملين ولم يختص بمؤهل علمي معين.
- مناقشة نتائج المتعلقة بالفرض الرابع: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة.
- يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية. رأى الباحث أن عينة الدراسة بمختلف سنوات الخبرة لديهم في العمل لم تختلف وجهة نظرهم حول الثقافة التنظيمية وأثرها على تطوير المؤسسات، فجميع العاملين يؤكدون على دورها في تعزيز بيئة العمل ومساهمتها في تشجيع العاملين على المشاركة في الخطط والبرامج والقرارات التي تضعها

المؤسسة بما يسهم في تطويرها، فالثقافة التنظيمية نشأت من خلال التفاعل والخبرات التي حصل عليها العاملين، والتي يتم تعزيزها وتطويرها من خلال مجموعة من الحوافز، لذا فالثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في تحسين سلوك العاملين وتطويره، والعمل على تطوير إبداعاتهم.

خلاصة بأهم النتائج.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- كانت الاستجابة على سؤال الدراسة الرئيس " ما أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية" مرتفعة بدلالة النسبة (79.84%).
- 2- كانت الاستجابة لمجال أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء مرتفعة بنسبة (79.76%).
- 3- كانت الاستجابة لمجال أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء مرتفعة بنسبة (79.91%).
- 4- وجود علاقة طردية قوية بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء وأثر السلوك التنظيمي على التطوير الإداري بدلالة معامل الارتباط بقيمة (0.810)
- 5- وجود فروق نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير (الجنس).
- 6- لم توجد فروق نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية نظراً لتأثيرها الكبير في تطوير المؤسسات.
- 2- السعي نحو تحسين وتعزيز فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والتنظيمي من خلال نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية.
- 3- ضرورة العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية والالتزام بها بشكل أكبر لدى الموظفين الذكور لما له من دور ايجابي في تطوير المؤسسة من خلال رفع درجة الوعي والاهتمام الكافي لديهم.
- 4- ضرورة العمل على تبني سياسة العمل بروح الفريق بين جميع العاملين بدون استثناء لمساهمتها في تطوير الأداء الإداري والتنظيمي.
- 5- العمل نحو مواجهة الضغوط والمعوقات التي تواجه المؤسسة أثناء تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية التطويرية بالاعتماد على مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 6- القيام بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التطويرية الخاصة بالمؤسسة بما يضمن العمل كفريق واحد.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو النصر، مدحت (2020)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مصر، مجموعة النيل العربية.

- الحريري، محمد (2016)، "ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة"، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- دودين، احمد (2020)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الأردن: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع.
- الدوسري، محمد بن جمعة (2017). "واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رضائي، امير؛ ورا، فيروز (2018)، "تطوير الثقافة"، لبنان، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي.
- السعدى، فاطمة (2019)، "مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة"، بريطانيا، دار أي-كتب للنشر.
- سليمان، منيرة (2020)، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح الإبداعية للمؤسسات"، الجزائر، (رسالة ماجستير، جامعة باجي المختار) استرجعت من <https://platform.almanhal.com/Files/2/74507>
- طلحة، محمد (2017)، "إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك"، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد (2017)، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، ط1، الأردن، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- القاضي، محمد (2015)، "السلوك التنظيمي"، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى (2020)، "الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، سوريا، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.
- مصطفى، بن عودة. (2018)، "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 5 (1)، 87-113.
- يونسى، مختار؛ وعاشوري، ابتسام (2020). "القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجاً"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 3 (9)، 352-338.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية

- Gebretsadik.D.M (2020). Impact of organizational culture on effectiveness of public higher educational institutions in Ethiopia, Pedagogy, Dire Dawa University, Dire Dawa, Ethiopia
- Mohsen. A. & Neyazi. N. (2020). The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: an Overview, Afghanistan, International Journal of Management, 11 (8): 879-888
- Nikpour, 2017, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment, Iran, International Journal of Organizational Leadership, (6), 65-72.