



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

بحث بعنوان

واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة  
وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة

إعداد الطالب

سمير يوسف محمد عبد الإله

إشراف الدكتور

ماجد محمد عبد السلام الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدتي أطال الله بقاءها

إلى زوجتي رفيقة دربي

إلى بناتي رنا وآلاء وآية

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد النبي الأمي الأمين وعلى اله وصحبه أجمعين ثم أما بعد ،  
فله الحمد والمنة أن أعاني على إنجاز هذا البحث ، والحمد لله الذي قيض لي من عباده الأخيار وذوي الفضل والعلم والاعتبار لإتمام هذا البحث ، فالشكر لله أولاً ثم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور ماجد الفرا على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى معالي الأستاذ جرار نعمان القدوة رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية السابق الذي تفضل بالموافقة على تغطية رسوم هذه الدراسة والى الأستاذ أحمد بشير مساعد رئيس الديوان السابق ، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عثمان الأغا وإلى كل من أسدى إلي مشورة أو قدم إلي نصيحة ومعونة، لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير فجزاهم الله عني خير الجزاء .

الباحث

سمير يوسف عبدالإله

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	§ الإهداء
ب	§ شكر وتقدير
ج	§ فهرس المحتويات
ز	§ فهرس الجداول
ي	§ ملخص الدراسة
ك	§ ملخص الدراسة بالإنجليزية ABSTRACT
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	§ مقدمة
٣	§ أولاً: مشكلة الدراسة
٣	§ ثانياً: فرضيات الدراسة
٥	§ ثالثاً: متغيرات الدراسة
٦	§ رابعاً: أهداف الدراسة
٦	§ خامساً: أهمية الدراسة
٦	§ سادساً: حدود الدراسة
٧	§ سابعاً: لمحة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
٧	§ ثامناً: الدراسات السابقة
١٣	§ تاسعاً: هيكلية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
١٥	§ مقدمة
١٦	§ المبحث الأول: مفهوم ثقافة المنظمة
١٨	§ المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
٢٠	§ المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
٢٢	§ المبحث الرابع: الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة
٢٤	§ المبحث الخامس: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة
٢٨	§ المبحث السادس: قوة وضعف ثقافة المنظمة
٣٠	§ المبحث السابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

٣٤	§ المبحث الثامن: مستويات الثقافة التنظيمية
٣٥	§ المبحث التاسع: تغيير ثقافة المنظمة
٣٧	§ المبحث العاشر: تصنيف الثقافات التنظيمية
<b>الفصل الثالث : التطوير التنظيمي</b>	
٤٢	§ مقدمة
٤٣	§ المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي
٤٥	§ المبحث الثاني: أسباب التطوير التنظيمي
٤٨	§ المبحث الثالث: أهداف التطوير التنظيمي
٤٩	§ المبحث الرابع: مجالات التطوير التنظيمي
٥٤	§ المبحث الخامس: أساليب التطوير التنظيمي
٥٧	§ المبحث السادس: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>	
٦٠	§ مقدمة
٦٠	§ أولاً: منهج الدراسة
٦٠	§ ثانياً: مجتمع الدراسة
٦٠	§ ثالثاً: عينة الدراسة
٦٣	§ رابعاً: أداة الدراسة
٦٤	§ خامساً: صدق وثبات الاستبانة
٧٠	§ سادساً: المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة واختبارات الفروض</b>	
٧٢	§ مقدمة
٧٣	§ المبحث الأول: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))
٧٤	§ المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية في الجامعات الثلاثة
٧٦	§ تحليل أبعاد القسم الثاني من الإستبانة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية
٧٦	§ البعد رقم (١) أولويات الموظفين في هذه الجامعة
٧٧	§ البعد رقم (٢) الموظفون الذين يتقدمون ويحصلون على ترقيات في هذه الجامعة هم الموظفون الذين

٧٨	§ البعد رقم ٣) تنظر هذه الجامعة لموظفيها على أنهم
٧٩	§ البعد رقم ٤) يتم قيادة وتوجيه موظفي الجامعة من خلال
٧٩	§ البعد رقم ٥) تتميز عملية اتخاذ القرارات في الجامعة
٨٠	§ البعد رقم ٦) يتم إسناد الوظائف والمهام لموظفي الجامعة بناءً على
٨١	§ البعد رقم ٧) المطلوب من موظفي الجامعة أن يكونوا
٨١	§ البعد رقم ٨) أشعر أن رئاسة الجامعة والعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم
٨٢	§ البعد رقم ٩) الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين في هذه الجامعة هو الذي
٨٣	§ البعد رقم ١٠) التزام موظفي الجامعة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى
٨٣	§ البعد رقم ١١) تتصف العلاقة بين موظفي الجامعة بأنها
٨٤	§ البعد رقم ١٢) يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة من
٨٤	§ البعد رقم ١٣) تنظر هذه الجامعة للبيئة الخارجية ( البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... ) على أنها
٨٥	§ البعد رقم ١٤) عندما تتعارض النظم والقواعد في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم واجبا تهم ومهامهم
٨٦	§ البعد رقم ١٥) لابد للموظفين الجدد في هذه الجامعة أن يتعرفوا
٨٧	§ المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الأولى: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) عند مستوى دلالة $a = 0.05$
٨٧	§ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
٨٩	§ أنواع الثقافة التنظيمية للإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة
٩٠	§ الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطور التنظيمي
٩٢	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٣٧) المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات
٩٤	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٣٩) المتعلقة بالهيكل التنظيمي
٩٧	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٤١) المتعلقة بتبسيط الإجراءات

٩٩	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٤٣) المتعلقة بالتشريعات والأنظمة والقواعد
١٠١	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٤٥) المتعلقة بتنمية الموارد البشرية
١٠٤	§ تحليل فقرات الجدول رقم (٤٧) المتعلق بالتكنولوجيا
١٠٧	§ الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة
<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات</b>	
١١٣	§ النتائج الخاصة بالثقافة التنظيمية
١١٤	§ النتائج الخاصة بالتطوير التنظيمي
١١٦	§ التوصيات
١١٧	§ المراجع
١٢١	§ الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
٦٠	توزيع موظفي الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى حسب الوظيفة (أكاديمي-إداري)	١
٦١	توزيع العينة حسب متغير نوع الجامعة	٢
٦١	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	٣
٦٢	جدول تكراري مزدوج (Cross-tabulation) للوظيفة ونوع الجامعة	٤
٦٤	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني (الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية لفقراته	٥
٦٥	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الأهداف والاستراتيجيات) والدرجة الكلية لفقراته	٦
٦٥	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته	٧
٦٦	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تبسيط الإجراءات) والدرجة الكلية لفقراته	٨
٦٧	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع في الاستبانة (التشريعات والأنظمة والقواعد) والدرجة الكلية لفقراته	٩
٦٧	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور	١٠
٦٨	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (المستوى التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور	١١
٦٩	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة	١٢
٦٩	معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور	١٣
٧٣	اختبار التوزيع الطبيعي	١٤
٧٤	أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة	١٥



٧٧	تحليل البعد رقم ١ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	١٦
٧٨	تحليل البعد رقم ٢ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	١٧
٧٨	تحليل البعد رقم ٣ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	١٨
٧٩	تحليل البعد رقم ٤ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	١٩
٨٠	تحليل البعد رقم ٥ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٠
٨٠	تحليل البعد رقم ٦ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢١
٨١	تحليل البعد رقم ٧ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٢
٨٢	تحليل البعد رقم ٨ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٣
٨٢	تحليل البعد رقم ٩ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٤
٨٣	تحليل البعد رقم ١٠ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٥
٨٣	تحليل البعد رقم ١١ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٦
٨٤	تحليل البعد رقم ١٢ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٧
٨٥	تحليل البعد رقم ١٣ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٨
٨٦	تحليل البعد رقم ١٤ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٢٩
٨٦	تحليل البعد رقم ١٥ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة	٣٠
٨٧	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة	٣١
٨٨	اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري) في الجامعة الإسلامية	٣٢
٨٨	اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري) في الجامعة الأزهر	٣٣
٨٩	اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري) في الجامعة الأقصى	٣٤
٩٠	أنواع الثقافة التنظيمية لعضو مجلس الجامعة والأكاديمي والإداري في الجامعات المبحوثة	٣٥
٩١	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات	٣٦
٩٣	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الأول من محاور القسم الثالث للاستبانة (الأهداف والاستراتيجيات)	٣٧
٩٤	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالهيكل التنظيمي	٣٨

٣٩	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثاني من محاور القسم الثالث للاستبانة (الهيكل التنظيمي)
٤٠	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بتبسيط الإجراءات
٤١	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثالث من محاور القسم الثالث للاستبانة (تبسيط الإجراءات)
٤٢	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد
٤٣	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الرابع من محاور القسم الثالث للاستبانة (التشريعات والأنظمة والقواعد)
٤٤	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بتنمية الموارد البشرية
٤٥	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الخامس من محاور القسم الثالث للاستبانة (تنمية الموارد البشرية)
٤٦	اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق باستخدام التكنولوجيا
٤٧	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور السادس من محاور القسم الثالث للاستبانة (مستوى التكنولوجيا)
٤٨	النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات القسم الثالث مجتمعة (التطوير التنظيمي) لكل جامعة
٤٩	معاملات الارتباط لسبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات (الإسلامية والأزهر والأقصى) و معدل كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي
٥٠	معاملات الارتباط لسبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات (الإسلامية والأزهر والأقصى) والتطوير التنظيمي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة ، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤٠ موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم ٢٦٤ بنسبة (٧٧,٦%) موظفا، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار ، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة ، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين ، وزيادة مستوى التفويض ، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

## ABSTRACT

The study aimed at identifying types of organizational culture prevailing at the Islamic University, Al Azhar University and Al Aqsa University in the Gaza Strip. It also aimed at identifying the level of organizational development at the mentioned universities. Furthermore, the study examined the relationship between the organizational culture and organizational development.

The researcher distributed 340 questionnaires and used a stratified random sample. The sample consisted of administratives, academics and top level management at the universities. The number of respondents was 264 (77.6%). The analytical descriptive approach was applied.

The findings of study showed that the Islamic University was inclined to the achievement culture. While the organizational culture at Al Azhar University and Al Aqsa University was inclined to the role culture. In addition, the study revealed that the top level management at the universities formulated the organizational culture. Further, it showed that the level of organizational development at the Islamic University was very high; at Al Azhar University was high, while at Al Aqsa University was moderate. The study also showed that there was statistical significant relationship between the organizational culture and organizational development.

In light of the findings the researcher suggested some recommendations, including, the need to reduce the authoritative management style at Al Azhar and Al Aqsa Universities. This can be achieved through applying the necessary laws and regulations, increasing the level of delegation and developing human resources.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- § مقدمة
- § أولا: مشكلة الدراسة
- § ثانيا: فرضيات الدراسة
- § ثالثا: متغيرات الدراسة
- § رابعا: أهداف الدراسة
- § خامسا: أهمية الدراسة
- § سادسا: حدود الدراسة
- § سابعا: الجامعات مجتمع الدراسة
- § ثامنا: الدراسات السابقة
- § تاسعا: هيكلية الدراسة

## مقدمة

تعد المنظمات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو بأكثر وخاصة في مجال العمل، غير أن هذه المنظمات والعمل فيها لا يزال أمراً محيراً ففهمه سواء كان ذلك من حيث تركيبها وأدائها، أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخل هذه المنظمات، أو علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية، وقد بذلت جهود شتى في مجال التنظيم الإداري لتفسير سلوك المنظمات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل، وفي إطار تطور هذه النظريات التنظيمية ظهرت حديثاً - في بداية الثمانينات من القرن الماضي - نظرية تسمى باسم نظرية الثقافة التنظيمية، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (هيجان، ١٩٩٢، ص ٧).

وتعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها (عبد الله، ٢٠٠٢، ص ٢٣٥).

ويحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٢٩).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات (الفرحان، ٢٠٠٣، ص ١٥).

ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١٤)، ولما كانت المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية سنجد أن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٢٩).

وهذا ينطبق على المنظمات أياً كانت طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، والجامعات هي إحدى المنظمات التي تعمل في صناعة التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم نوع ثقافة الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولما كانت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل في صناعة التعليم العالي وفي نفس البيئة فإن ثقافة هذه الجامعات ليست مختلفة تماماً وليست متشابهة تماماً، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات.

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

##### الفرضية الأولى

يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

##### الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس الجامعة الإسلامية تتعلق بنوع الثقافة.

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأزهر تتعلق بنوع الثقافة.

٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأقصى تتعلق بنوع الثقافة.

### الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطور التنظيمي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات.

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالهيكل التنظيمي .

٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتبسيط الإجراءات.

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد.

٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتنمية الموارد البشرية.

٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التكنولوجيا المستخدمة.

### الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

١) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الأهداف والاستراتيجيات.

٢) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الهيكل التنظيمي.



٣) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تبسيط الإجراءات.

٤) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين التشريعات والأنظمة والقواعد.

٥) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تنمية الموارد البشرية.

٦) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين استخدام التكنولوجيا.

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

#### ١- المتغير المستقل Independent Variable

الثقافة التنظيمية وأنواعها هي :

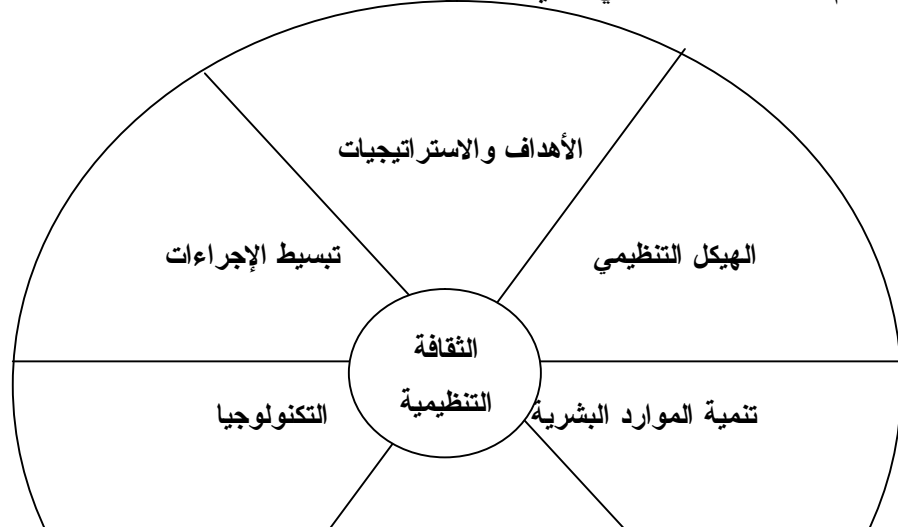
- ثقافة القوة power culture
- ثقافة النظم والأدوار role culture
- ثقافة الإنجاز achievement culture
- ثقافة التعاطف الإنساني support culture

#### ٢- المتغير التابع Dependent Variable

التطوير التنظيمي ومجالاته هي :

- الأهداف والاستراتيجيات
- الهيكل التنظيمي
- تبسيط الإجراءات
- التشريعات والأنظمة والقواعد
- تنمية الموارد البشرية
- التكنولوجيا

وقد تم اعتماد الشكل التالي الذي يوضح متغيرات الدراسة :



## الشكل من إعداد الباحث

### رابعاً: أهداف الدراسة

- ١) التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.
- ٢) التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.
- ٣) دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.

### خامساً: أهمية الدراسة

- ١) تقدم الدراسة تحليلاً علمياً لواقع التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة حيث يتم التعرف على الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها، والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها .
- ٢) الكتابة في موضوع الثقافة التنظيمية هو من المواضيع النادرة على مستوى العالم العربي، فعلى حد علم الباحث لم يسبق لهذه الدراسة أن طرحت على بساط البحث في فلسطين، فأهمية الدراسة تكمن في أصالتها، ومن الممكن أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجامعات على إدراك نوع الثقافة السائدة في الجامعة ومن ثم الشروع في عملية التطوير.
- ٣) من المتوقع أن يكون استخدام الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة حافزاً للباحثين في دراسة وتفسير المنظمات ضمن إطار أبعاد ثقافة المنظمة.

### سادساً: حدود الدراسة

- ١) الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦
- ٢) الحدود البشرية : طبقت الدراسة على الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وقد استبعد الباحث العاملين في خدمات الحرم لاعتقاد الباحث بأنه يصعب عليهم تعبئة الاستبانة بطريقة صحيحة

(٣) الحدود المؤسساتية: طبقت الدراسة على الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وقد استبعدت جامعة القدس المفتوحة لأنها تقدم الخدمات التعليمية لطلابها من خلال التعليم عن بعد distance learning خلافاً لنظام التعليم المتبع في الجامعات المبحوثة، كما أن الموجود في قطاع غزة فروع للجامعة وليس المقر الرئيسي حيث الإدارة العليا للجامعة موجودة في القدس وهي إحدى طبقات عينة الدراسة الأمر الذي يتعذر معه إجراء الدراسة عليهم.

### سابعاً: لمحة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة الجامعة الإسلامية

تأسست عام ١٩٧٨م وتضم تسع كليات هي: الشريعة - أصول الدين - الآداب - التربية - التجارة - العلوم - التمريض - الهندسة - تكنولوجيا المعلومات، وتمنح الجامعة درجة الماجستير في بعض التخصصات، وقد بلغ عدد طلاب الجامعة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ (١٧٣٨١ طالباً وطالبة) كما بلغ عدد موظفيها ٩٩٣ موظفاً وموظفة (الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٥).

### جامعة الأزهر

أنشئت جامعة الأزهر عام ١٩٩١م وتضم عشر كليات هي: التربية - الحقوق - العلوم - الزراعة والبيئة - الآداب والعلوم الإنسانية - الصيدلة - الاقتصاد والعلوم الإدارية - العلوم الطبية التطبيقية - الطب - الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وقد بلغ عدد طلاب الجامعة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ (١١١٨١ طالباً وطالبة) كما بلغ عدد موظفيها ٥٧٣ موظفاً وموظفة. وتمنح الجامعة درجة الماجستير في بعض التخصصات (جامعة الأزهر، ٢٠٠٥).

### جامعة الأقصى

بدأت جامعة الأقصى عام ١٩٥٥م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وفي عام ١٩٩١م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية والتي أخذت في التطور في خططها التعليمية وأقسامها العلمية وأساتذتها وعدد طلابها، وفي العام ٢٠٠١ تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى وهي جامعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي، وتضم الجامعة خمس كليات هي: العلوم التطبيقية - الآداب والعلوم الإنسانية - الإعلام - الفنون الجميلة - التربية، وقد بلغ عدد طلاب الجامعة في الفصل الدراسي الأول

للعام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ حوالي (١٠,٠٠٠ طالباً وطالبة) وعدد موظفيها ٥٠٢ موظفاً وموظفة، وتمنح الجامعة درجتي الماجستير والدكتوراه في مجالات العلوم والآداب والتربية بالتعاون مع جامعة عين شمس (جماعة الأقصى، ٢٠٠٥).

ثامناً: الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية

١) دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦)

بعنوان "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية : دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بالتخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية ،وقد تكونت عينة الدراسة من ٦٥ موظفا يعملون في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى بقطاع غزة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وامتلاك الميزة التنافسية وقد حصلت الجامعة الإسلامية على أعلى مستوى في التوجه الاستراتيجي فقد بلغ المتوسط ٣,٦ من ٥ يليه جامعة الأقصى (المتوسط ٣,٤) يليه جامعة الأزهر (المتوسط ٢,٩) كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا في الجامعات تشترك المستويات الأدنى في وضع الخطة الاستراتيجية ، كما أظهرت الدراسة أن الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من اهتمامها بالإداريين.

٢) دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣)

بعنوان "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد بلغ حجم العينة ٤٠٠ موظفاً من العاملين في الإدارات الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية(النظم والأدوار) و أن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

٣) دراسة (اللوزي، ٢٠٠٢)

بعنوان "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في القطاع العام في الأردن وأثره على مستوى التطوير الإداري، تكونت عينة الدراسة من ٧٦٤ موظفاً من العاملين في القطاع العام في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن مرتفع نسبياً فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٦ من ٤ والنسبة المئوية ٧٦,٥%، كما أن هناك أثر للعوامل السلوكية التنظيمية (أدوار الأعضاء داخل الجماعة، الاتصالات، نظم اتخاذ القرارات، معايير الجماعة، القيادة والسلطة، العلاقة بين الجماعات، الصراع) على مستوى التطوير الإداري.

#### ٤) دراسة (الفرحان والطراونة، ١٩٩٧)

بعنوان "أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى اهتمام مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن بالتكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب، وأثر ذلك الاهتمام على إنتاجية هذه المؤسسات، وقد تكونت عينة الدراسة من ١١٢ مؤسسة عامة وخاصة في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة قلة اهتمام مؤسسات القطاعين بجميع الجوانب باستثناء اهتمام القطاع الخاص بالتكنولوجيا، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات موجبة بين هذه الجوانب والإنتاجية في مؤسسات القطاعين.

#### ٥) دراسة (طعامنه، ١٩٩٦)

بعنوان "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن" هدفت الدراسة إلى الوقوف على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام، وقد بلغ حجم العينة ٥٩٢ موظفاً من العاملين في القطاع العام في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كانت سلبية في خمسة مجالات هي: الصراع التنظيمي، السلطة والمسئولية، القيادة، المكافأة، التدريب في حين كانت الاتجاهات إيجابية نحو تبسيط إجراءات العمل، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود أجهزة تطوير إداري متخصصة، بمعنى أن وجود وحدات التطوير الإداري المتخصصة في الأجهزة الحكومية المختلفة يساهم بتوفير مناخ تنظيمي أفضل.

#### ٦) دراسة (العدوان، ١٩٩٤)

بعنوان "التطوير الإداري في الأردن: دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الإنجاز والفاعلية للوحدات الإدارية القائمة على التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية في الأردن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي وأفراد وحدات التطوير الإداري العاملين في الأجهزة الحكومية وقد بلغ عددهم ١٣٨ موظفاً ، وقد اخذ مجتمع الدراسة بكامله كعينة لقياس مستوى الإنجاز والفاعلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إنجاز وحدات التطوير الإداري في المجالات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية كان متوسطاً ، وفي مجال تبسيط الإجراءات كان متدنياً ، وفي مجال التشريعات والأنظمة وتفويض الصلاحيات كان متدنياً جداً .

(٧) دراسة (هيجان، ١٩٩٢)

بعنوان "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم المديرين في المنظمين المذكورتين، وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه القيم على ثقافة المنظمين، وقد بلغ حجم العينة ٦٢ مديراً ومشرفاً (١٢ من الهيئة، ٥٠ من سابك).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل ثقافة منظماتهم.

(٨) دراسة (الفالح، ١٩٨٧)

بعنوان "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإداري في المؤسسات العربية وتطبيقاتها في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في القطاعين العام والخاص في الأردن وأثر الثقافة العربية والإسلامية عليه، وقد تكونت عينة البحث من ٣٠٠ فرد يشغلون مناصب إدارية في مختلف المستويات الإدارية في القطاعين العام والخاص في الأردن، وقد ركزت الدراسة على مجال التدريب، وأظهرت الدراسة وجود ضعف في مستوى التطوير الإداري ناجم عن عدم الالتزام بالتطوير الإداري من جانب المنظمات ومديريها خاصة المستويات العليا، كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات لديها معرفة محدودة عن ماهية التطوير الإداري، وأظهرت الدراسة وجود

علاقة بين التطوير الإداري والثقافة السائدة وأكدت الدراسة بأنه لا يمكن تحقيق التطوير الإداري بدون عملية التعديل والتكييف بما يلائم الثقافة المحلية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التطوير الإداري الذي حدث في الأردن خلال السنوات القليلة الماضية لم يستطع مواكبة التطور الحقيقي الذي حدث في حقول الإنتاج الضخم، كما أكدت الدراسة على أن التدريب الإداري هو السبيل الأكثر جدوى لتطوير قدرات المدراء.

## ب) الدراسات الأجنبية

٩) دراسة (Lee & Yu, 2004)

بعنوان "Corporate Culture and Organizational Performance"

"الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة (المشافي)، وقد بلغ حجم العينة ٧٢ شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

١٠) دراسة (Lok & Crawford, 2004)

بعنوان "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة ٣١٧ مديراً (٢١٩ من هونج كونج، ١١٨ من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

١١) دراسة (Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman, 2004)

بعنوان "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change"

"تأثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٥٨ شركة من شركات التصنيع، وقد أظهرت النتائج أن ٤٦,٩% من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، ٣٣,٧% تسودها

ثقافة التعاطف الإنساني ، ١٥,٥% تسودها ثقافة الإنجاز ، ٣,٩% تسودها ثقافة القوة ، كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن نوعاً محدداً من الثقافة التنظيمية سيسهل قبول التغيير وهي ثقافة النظم والأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل بالتغيير.

(١٢) دراسة (Lund, 2003)

بعنوان "Organizational Culture and Job Satisfaction"

"الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة ١٨٠٠ موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي : التعاطف الإنساني-الإنجاز-القوة-النظم والأدوار كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي الإنجاز والتعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

(١٣) دراسة (Parker & Bradly, 2000)

بعنوان "Organizational Culture in the public Sector: evidence from six organizations"

"الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من ست منظمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة ٥٣٠ مديراً تنفيذياً يعملون في ست منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلاً من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم والأدوار وأن المنظمات ما زالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

(١٤) دراسة بعنوان (Khassawneh, 1999)

"Obstacles to administrative reform and development in Jordan: civil servants view"



"معوقات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري في الأردن: من وجهة نظر الموظفين الحكوميين المدنيين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين الحكوميين المدنيين نحو الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٥٠ موظفاً حكومياً يعملون في  
١٥

وزارة في العاصمة عمان، فقد تم استطلاع اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو عشرة عوامل متوقع أن تشكل معوقات للإصلاح والتطوير الإداري في الأردن وهذه العوامل هي ضعف التزام القيادات الإدارية بالإصلاح والتطوير، الشكالية في برامج الإصلاح والتطوير، عدم كفاية التدريب الفعال، عدم توفر الأساس العلمي، عدم كفاية الموارد المالية، عدم توفر الدعم من قبل الموظفين، عدم كفاية الدعم السياسي، عدم شمولية البرامج، معوقات اجتماعية، نقص الأشخاص المؤهلين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل العشرة المذكورة تشكل معوقات للإصلاح والتطوير الإداري في الأردن.

(١٥) دراسة (Khasawneh, 1994)

بعنوان "Superior - Subordinate Relationship in Government Organizations in Jordan: Implications for Administrative change and Development"  
"العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات الحكومية في الأردن: مضامين للتطوير والتغيير الإداري"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية في الأردن، وقد ركزت الدراسة على جانبين من جوانب العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، الأول يتعلق بمدى تأثير التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين بالعلاقات الشخصية بينهم، والثاني يتعلق بمدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدات الإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٢٤ موظفاً مأخوذين من تسع وزارات في العاصمة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التعامل الرسمي يتأثر بشكل كبير بالعلاقات الشخصية، كما أظهرت النتائج أن الرؤساء لا يشجعون مرؤوسيهم على المشاركة في صنع القرارات، وأن المرؤوسين لا يلعبون دوراً هاماً في صناعة القرارات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها أجريت في البيئة الفلسطينية أما الدراسات السابقة فقد تم البعض منها في الأردن والبعض الآخر في بلدان غير عربية (سنغافورة-ماليزيا-أمريكا-استراليا-هونج كونج)، كذلك تمت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي جامعات ليست ربحية أما الدراسات السابقة فقد تمت على

شركات ربحية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتعلق بالتطوير التنظيمي وهو أعم وأشمل من التطوير الإداري الذي يتعلق بتنمية المديرين .

#### تاسعا: هيكلية البحث

تقع الدراسة في ستة فصول هي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث : التطوير التنظيمي

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

الفصل الخامس : تحليل النتائج وتفسيرها

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

## الفصل الثاني

### الثقافة التنظيمية

§ مقدمة .

§ المبحث الأول: مفهوم ثقافة المنظمة.

§ المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية.

§ المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

§ المبحث الرابع: الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.

§ المبحث الخامس: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة.

§ المبحث السادس: قوة وضعف ثقافة المنظمة.

- § المبحث السابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
- § المبحث الثامن: مستويات الثقافة التنظيمية.
- § المبحث التاسع: تغيير ثقافة المنظمة.
- § المبحث العاشر: تصنيف الثقافات التنظيمية.

## مقدمة

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبيرة، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٢٩)، فمفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١١)، وقد اقترن إدراك علماء المنظمة والمديرين لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والموثوقية والقيم والخدمات، وقد عزا أغلب علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري (السالم، ٢٠٠٢، ص ١٥٦)، ولما كانت الثقافة التنظيمية

على هذا القدر من الأهمية، فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وخصائصها الرئيسية، كما ستتناول هذا الفصل الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة القوية والضعيفة وتكوين الثقافة ومستوياتها ودواعي تغييرها، ويختتم هذا الفصل مباحثه بالتعرف على التصنيفات المختلفة للثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية

### المعنى اللغوي للثقافة

لفظة ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحذق والفهم والفضيلة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك، قال تعالى "واقتلوهم حيث ثقفتوهم" (سورة البقرة، آية ١٩١) أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم (السيد وآخرون، ٢٠٠٢، ص ص ٢٤-٢٥).

### أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة

#### - تعريف تايلور

"الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة" (همشري، ٢٠٠١، ص ١٥١).

#### - تعريف كلباتريك

"الثقافة كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية" (همشري، ٢٠٠١، ص ١٥١).

#### - تعريف اليونسكو

"الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات" (السيد وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٢٧).

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، فما هو مفهوم ثقافة المنظمة (حريم، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧).

### مفهوم ثقافة المنظمة

هناك عدة تعاريف لثقافة المنظمة منها:

١- "هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٠).

- ٢- "هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة" (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٠).
- ٣- هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة (أبو بكر، ٢٠٠٠م، ص ١٣١).
- ٤- "هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة" (هل وجونز، ٢٠٠١، ص ٦٥٠).
- ٥- عرف كوسن Kossen الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١١).
- ٦- عرف شيرمربورن Schermarborn الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون والجز راوي، ١٩٩٥، ص ٣٩٧).
- ٧- "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (أبو قحف، ٢٠٠٢، ص ٢٤٣).
- ٨- "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧).
- ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١١-٣١٢).

## المبحث الثاني

### عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

#### ١) القيم التنظيمية Organizational Values

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين (المدهون والجز راوي، ١٩٩٥، ص ص ٣٩٩-٤٠٠).

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ص ١٥٩-١٦١).

ويرى السالم أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيلية والقيم النهائية، والقيم النهائية Terminal Values هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة. أما القيم الوسيلية Instrumental Values فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر (السالم، ٢٠٠٢، ص ص ١٦٩-١٧٠).

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتتقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحاً أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا وأوروبا، وقد زودتنا البحوث الأنثروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية، فالعقائد

الدينية والقيم الحضارية قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها، والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التشبث ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية (النوري، ١٩٩٩، ص ص ١٠٣-١٠٤).

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح (فرانسيس وودكو، ١٩٩٥، ص ٣١).

## ٢) المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٤٠٠) ويقول توماس واطسون المدير لشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها A Business and its Beliefs تتبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد (ووترمان وروبرت، ١٩٩٩، ص ١٦٤).

## ٣) الأعراف التنظيمية Organizational Norms

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (المدهون والجزراوي، ١٩٥٥، ص ص ٤٠٠-٤٠١).

## ٤) التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى



توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون  
والجزراوي، ١٩٥٥، ص ٤٠١).

### المبحث الثالث

## وظائف الثقافة التنظيمية Functions of Organizational Culture

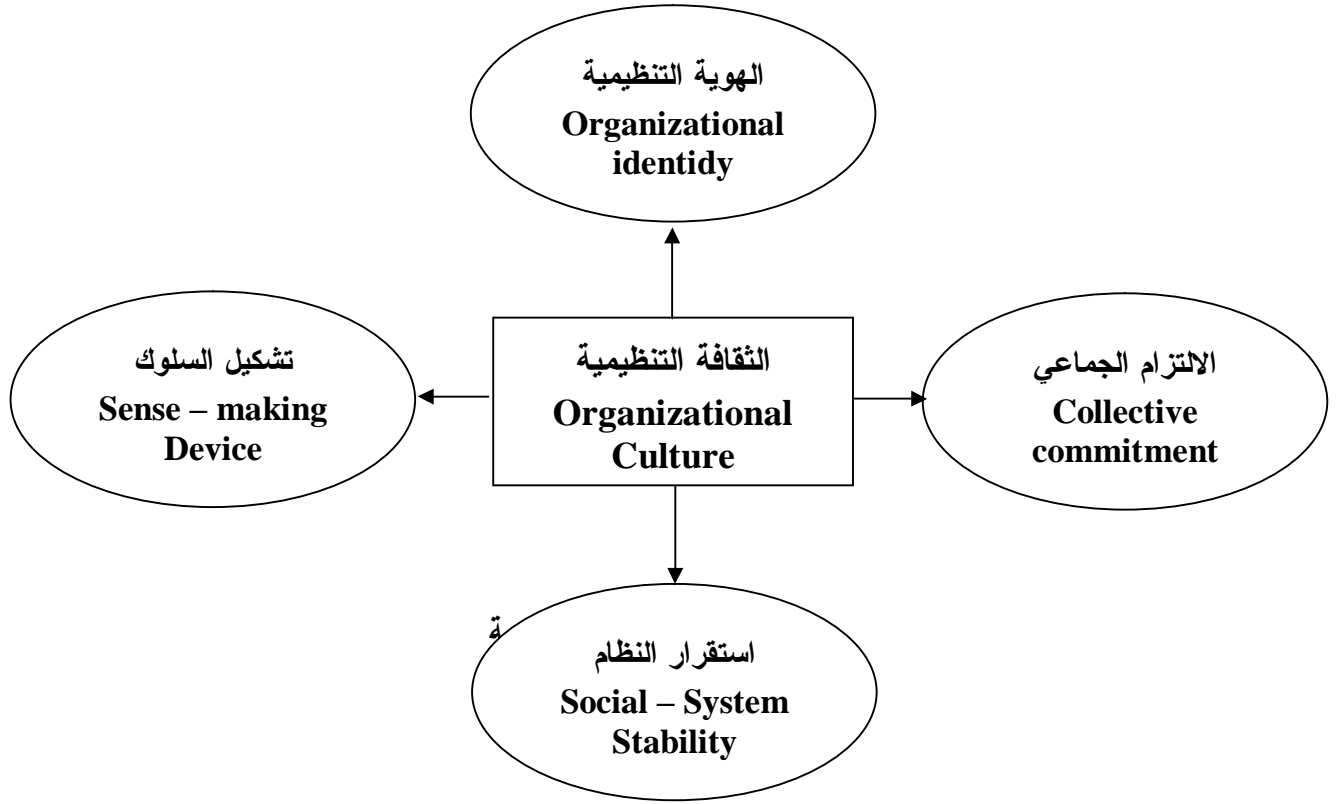
تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

١ - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية Gives members an organizational identity  
إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

٢ - تسهل الالتزام الجماعي Facilitates collective commitment  
إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

٣ - تعزز استقرار النظام: Promotes Social system stability  
تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

٤ - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: Shapes  
behavior by helping members make sense of their surroundings  
حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (حريم، ٢٠٠٤، ص ص ٣٣٠-٣٣١).



المصدر: (Kreitner & Kinickl, 1991, P. 710)

وتعتبر الثقافة التنظيمية أصلاً asset من أصول المنظمة وكذلك التزاماً liability من التزاماتها، فهي أصل asset لأن المعتقدات المشتركة Shared beliefs تسهل الاتصالات communications كما أن القيم المشتركة Shared values توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها التزام liability فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنها (Mainiero & Tromley, 1989, P.P 395-396).

## المبحث الرابع الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

### (١) ثقافة المنظمة نظام مركب

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٢).

### (٢) ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ص ١٣٢-١٣٣).

### (٣) ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٣).

### (٤) ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها

بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية Subcultures داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٣-١٣٤) ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلاً قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافاً إليها قيماً خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٢٨-٣٢٩).

إن وجود ثقافات معاكسة Countercultures وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيماً تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات Mergers أو الاستحواذات Acquisitions لمنظمتين، لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها يحملون قيماً وافتراسات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة Clash of corporate cultures (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998, P.P 180-181).

## المبحث الخامس

### الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة

#### Basic Dimensions/ Characteristics of Organization Culture

هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسي لثقافة المنظمة منها:

أولاً: رأي روبينز (1990, P. 439) أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

#### ١ - المبادرة الفردية Individual initiative

درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

#### ٢ - التسامح مع المخاطر Risk tolerance

ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين aggressive ومبدعين innovative ومخاطرين risk - seeking.

#### ٣ - التوجيه Direction

ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

#### ٤ - التكامل Integration

ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.

#### ٥ - دعم الإدارة Management Support

ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمروؤوسيتهم.

#### ٦ - الرقابة Control

ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

#### ٧ - الهوية Identity

ما مدى انتماء Identity الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

#### ٨ - نظام المكافأة Reward system

ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

#### ٩ - التسامح مع الصراع (النزاع) Conflict tolerance

ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

#### ١٠ - أنماط الاتصال Communication Patterns

ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

ثانياً: رأي العطية

تعرض العطية (٢٠٠٣، ص ٣٢٦) سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وهذه الخصائص هي:

#### ١. الإبداع والمخاطرة

درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

#### ٢. الانتباه للتفاصيل

الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.

#### ٣. الانتباه نحو النتائج

درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

#### ٤. التوجه نحو الناس

درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

#### ٥. التوجه نحو الفريق

درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق لا الأفراد.

#### ٦. العدوانية

درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

#### ٧. الثبات

درجة تأكيد فعاليات المنظمة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

#### ثالثاً: رأي القريوتي

أما القريوتي (٢٠٠٠، ص ١٥٢) فيقول (نقلاً عن جوردون وكامنزن Gordn & Cummins في كتابهما إدارة المناخ الإداري (Managing Management Climate) بأن سمات الثقافة التنظيمية تتفاوت بين المنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية بالرغم من تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي:

- ١- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- ٢- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- ٣- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

- ٤- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- ٥- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

٦- شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

٧- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

٨- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.

٩- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

١٠- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٥٢).

#### رابعاً: رأي الهوارى

يذكر الهوارى (٢٠٠٢، ص ٢٨٧-٢٩٠) أن العلماء تمكنوا من تحديد طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة أي منظمة فقد توصل Harrison & Stokes إلى ١٥ عنصراً تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وهي:

#### (١) الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة

مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسبما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل ولمشكلات الشخصية.

#### (٢) معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المنظمة

التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعية، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.

#### (٣) نظرة المنظمة للعاملين فيها

قوة عاملة يكون وقتهم ومجهوداتهم تحت تصرف المسؤولين، موظفين بموجب عقد لهم حقوق وعليهم واجبات، زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.

#### (٤) قنوات توجيه الموظفين يتم من خلال

أصحاب السلطة الذين يعاقبون ويكافئون، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة، رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.

#### (٥) طبيعة عملية صناعة القرارات



توجيهات وتعليمات من أعلى لأسفل، الالتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.

#### ٦) إسناد المهام للموظفين يتم على أساس

رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة، ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها، التفضيلات الشخصية للأفراد.

#### ٧) المطلوب من الموظفين أن يكونوا

جادين ومطيعين ومخلصين للمسؤولين، على مستوى المسؤولية، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادرة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.

#### ٨) المطلوب من الرؤساء أن يكونوا

أقوياء حاسمين ولكن عادلين، رسميين ومتجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

#### ٩) يمكن لشخص أن ينتقد آخر عندما

يكون له سلطة في المنظمة، يكون ذلك من مسؤوليات وظيفته، يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل، يطلب منه الشخصي الآخر المساعدة.

#### ١٠) دوافع العمل هي

الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل على قدر الأجر العادل، رغبة في الإنجاز ونجاح المنظمة، رغبة في مساعدة الآخرين.

#### ١١) العلاقة بين الإدارات في المنظمة

علاقة تنافسية ومصالحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية يرغبون في إنجاز الأهداف (أي روح الفريق)، علاقة ودية.

#### ١٢) التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم

من خلال سلطة أعلى، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.

#### ١٣) يتم الاستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت

في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم.

#### ١٤) عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الناس في المنظمة

يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب، يلتزمون بها، يتجاهلون لتفويض المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صدقات واستبعاد صعوبات للغير.

### ١٥) الناس الجدد في المنظمة لا بد وأن تتعلم

من هم الناس الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد السمية، الإنجاز، كيف يتعاونون ويكونون علاقات طيبة مع الآخرين (الهواري، ٢٠٠٢، ص ص ٢٨٧-٢٩٠).

## المبحث السادس

### قوة وضعف ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ص ١٤٤-١٤٥) إذن ما هي الثقافة القوية وما هي الثقافة الضعيفة؟

### الثقافة القوية Strong Culture

هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة، العامل الأول هو الإجماع Consensus أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، ونظم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

أما العامل الآخر فهو الشدة Intensity ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٣).

إن قوة الثقافة تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة ولتحقيق هذا الهدف تحاول منظمات الأعمال الحديثة تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة)

باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي في ميدان الأعمال، إذ يجب أن يأخذ صانعو الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة والعمل على التقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة، فمثلاً القيمة العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة Ford النوعية أولاً Quality is Job1، ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخر هناك Becoming the best there is because what else is there (ياسين، ١٩٩٨، ص ٨٥).

ويقول الهواري إن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز في الأجل الطويل:

- ١- التعبئة بالأهداف: حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٢- تحفيز العاملين: فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.
- ٣- الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية: إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٣).

وقد أجرى جون كوتر وجيمس هسكت وهما أستاذان في معهد هارفارد للإدارة - دراسة ميدانية شملت ٢٠٧ من الشركات الأمريكية لتوصيف الثقافات التنظيمية وتقييم العلاقة بين قوة الثقافة والأداء المالي، حيث استغرقت الدراسة إحدى عشر عاماً، وأظهرت الدراسة أن الشركات ذات الربحية الأعلى مثل شركة Pepsi co وشركة Wal - Mart وشركة Shell تتبنى ثقافة يمكن وصفها بالثقافة المنكيفة Adaptive culture التي تؤكد على مصالح الموظفين والزبائن وحملة الأسهم (داولينغ، ٢٠٠٣، ص ١٨٢).

### الثقافة الضعيفة Weak Culture

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٤٥).

## المبحث السابع

### تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

#### Developing and Maintaining Organizational Culture

المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة founders، فللمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، إنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٣٣).

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها من خلال الوسائل التالية:

#### - اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق لبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له، وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٤).

#### - ممارسة الإدارة العليا

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث

تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا تتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يتصفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٥).

#### - التنشئة والتطبيع

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialization يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية Orientation Programs حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٦).

فمثلاً في شركة سانيو، يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي مكثف لمدة خمسة أشهر، حيث يأكل وينام المتدربون مع بعضهم بعضاً، وينامون في مساكن الشركة، ويقضون اجازاتهم مع بعض في المنتجعات المملوكة للشركة، حيث يتعلمون طريقة سانيو في فعل كل الأشياء من أسلوب الحديث مع الرؤساء إلى الأسلوب المناسب في الإحساس والملبس، وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد، الخريجين حديثاً من المدارس وتحويلهم إلى أبطال للشركة (العطية، ٢٠٠٣، ص ٣٣٤-٣٣٥).

#### - القصص والطقوس والرموز

تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٦).

## - القصص Stories

هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٢)، ومن الأمثلة على ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته، والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٦-١٦٧).

## - الطقوس Rituals

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٢)، ومثل إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وزيارة الزملاء، ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، وعقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ١٦٧).

## - الشعائر Rites

مجموعة من الأنشطة التي يتم تخطيطها مقدماً بحيث تجمع بين بعض التعبيرات الحضارية في موقف واحد والذي عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة مثل افتتاح فرع جديد للمنظمة، أو إعادة تجديد بعض الفروع، أو انتقال المنظمة من مجال لآخر (السيد، ١٩٩٨، ص ٢٧٤)، مثل التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣١).

## - الأساطير Myths

الأسطورة أو الخرافة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث معين قد يبدو بخلاف ذلك محيراً أو غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٢). ويرى العدلي أن الأساطير هي تلك الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة منها والدروس، مثل حكايات ألف ليلة وليلة والأساطير الشعبية الأخرى التي تحكي البطولات والمغامرات وهي تأتي أحياناً كمزيج من الواقع والخيال، وتعتمد على أسلوب

المبالغة والإثارة والمفاجآت العجيبة، إن للأساطير وجهين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات، ومبالغتها وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية (العديلي، ١٩٩٥، ص ٤٤٦).

#### - الرموز Symbols

عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٢).

كذلك ما توفره بعض الشركات لمدراءها التنفيذيين في المستويات العليا، من سيارة مع سائق، وحينما يسافرون على الطائرة، يحجزون مقعداً لهم في الدرجة الأولى، وشركات أخرى توفر سيارة بدون سائق، وبطاقة سفر على الدرجة السياحية، كما أن تصميم المكتب، نوع السيارة التي توفر لمدراء المستويات العليا، وحجم المكتب كلها رموز مادية تبين مدى أهمية المدراء ودرجة المساواة بين المدراء، هذا بالإضافة إلى الأشكال السلوكية مثل أسلوب المخاطبة والمشاركة الفردية والاجتماعية (القريوتي، ٢٠٠٠).

#### - اللغة Language

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٢).

ويقول أحد المدراء الذي كان يعمل في إحدى المنظمات ثم انتقل إلى منظمة أخرى أنه كان يستخدم كلمة Stimulate بمعنى يحفز أو ينبه ولما انتقل إلى المنظمة الجديدة وجد أن كلمة Stimulate تستخدم بمعنى فصل من العمل Fire (ليفيت، ٢٠٠١، ص ٢٤٩).

وتزداد مشكلة اللغة في البيئات الثقافية المختلفة فمثلاً أنتجت شركة فورد للسيارات سيارة تحت مسمى نوبا Nova غير أنها لم تلق قبولاً في إيطاليا إلا بعد أن قام المديرون بتغيير اسمها في إيطاليا والسبب أن كلمة Nova في إيطالي تعني "الشيء الذي لا يسير"، كما أن كوكا كولا Coca - Cola اسم مشروب من المياه الغازية ولكنه في الصين يعني "اقضم رأس ضفدعة ميتة".

"Bite the head of a dead tadpole" أيضاً اللون الأخضر شائع في الدول الإسلامية

رمز للسلام بينما يعني "المرض" في الدول التي بها غابات كثيفة.

كما أن تحريك الرأس لأعلى ولأسفل في اليونان تعني "الرفض" "لا" أما تحريك الرأس للجانب اليمين والشمال تعني "نعم" أو القبول بينما في مصر يعني هز الرأس لليمين والشمال "الرفض" (حسن، ٢٠٠١، ص ص ٤٤٦-٤٤٧).

## المبحث الثامن

### مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة هي:

#### المستوى الأول

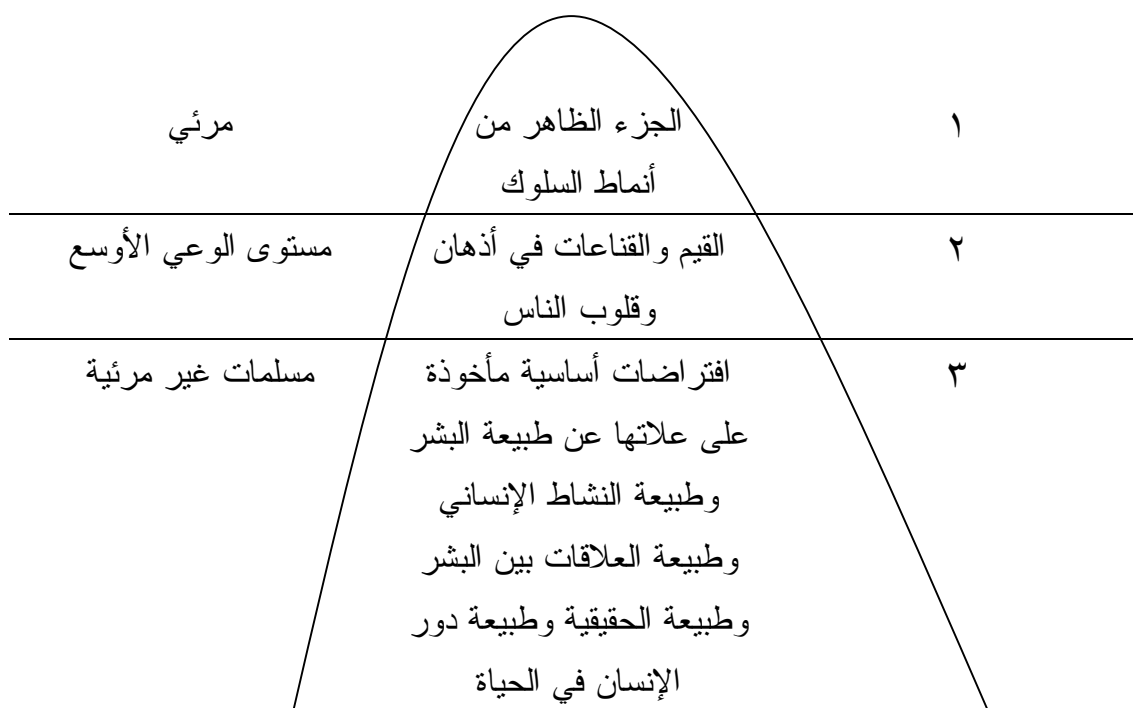
ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

#### المستوى الثاني

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

#### المستوى الثالث

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ٢٣١). ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة:





مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٢)

## المبحث التاسع

### تغيير ثقافة المنظمة

#### Changing Organizational Culture

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير غير أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة، ولكن ما هي الظروف الضرورية لتغيير ثقافة المنظمة؟

من بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

#### ١ - تغيير قادة المنظمة البارزين

يشترط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

#### ٢ - مرحلة دورة حياة المنظمة

مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار Decline تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

#### ٣ - عمر المنظمة

تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

#### ٤ - حجم المنظمة

من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

#### ٥ - قوة الثقافة الحالية

كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

#### ٦ - غياب ثقافات فرعية

إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال/ التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية

طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهراً معدودة (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٣٦-٣٣٩).

إن الجهود التي تبذل لتطوير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساساً على التطوير السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية بل أن العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٢٨).

### الثقافة التنظيمية الإبداعية

لقد اكتشف بيترز ووترمان هذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.
- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.
- أما المنظمات غير المبدعة فعادة ما تسود الثقافة التنظيمية الآتية:
  - فوق كل الآخرين حافظ على موقعك في المنظمة.
  - لا تقسم المعلومات الهامة مع الآخرين.
  - لكي تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولاً.
  - كل شيء تزرعه تقلعه إلا بني آدم تزرعه يقلعك.
  - تنظيم بلا صراعات كجسد بلا دم.
  - صاحب السلطة مثل راكب الأسد إذا سقط عنه افترسه (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٢٨-٢٩).

## المبحث العاشر

### التعرف على الثقافات التنظيمية

### Identifying of Organizational Culture

هناك عدة تصنيفات للثقافات التنظيمية منها:

#### ١ - تصنيف جرينبرج وبارون

فقد صنفا الثقافات إلى أربعة ثقافات هي:

#### أولاً: ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات) Networked Culture

تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنها ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤، ص٦٣٣).

#### ثانياً: ثقافة الأجراء Mercenary Culture

تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً " لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤، ص٦٣٤).

#### ثالثاً: الثقافة المتناثرة Fragmented Culture

تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤، ص٦٣٤).

#### رابعاً: الثقافة الطائفية Communal Culture

يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداق ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتتساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات، ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤، ص ٦٣٤).

توضح المصنوفة التالية الثقافات الأربع:

#### الصداقة

ثقافة الطائفية	ثقافة شبكة العلاقات (الاتصالات)
ثقافة الأجراء	الثقافة المتناثرة

رسالة المنظمة وأهدافها

#### ٢ - تصنيف كوتر وهسكت

أما جون كوتر وجيمس هسكت فقد ميزا بين أربعة ثقافات هي:

#### أولاً: ثقافة القوة Power Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم Decisiveness وتتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قوياً له حضوره Charesmatic، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، يطلب الكثير ولكنه عادل وواضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين، ويرقي المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يخشى الناس أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم، ولا يناقشوا رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين، وتعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء (الهوراري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٥).

#### ثانياً: ثقافة النظم والأدوار Role Culture

يركز هذا النوع من الثقافة على النظام Order والاستقرار Stability والرقابة Control وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، ويكافئ الناس على أساس التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة جيداً وتخفض من الصراع حول السلطة، نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات

العمل، يعتبر إثماً كبيراً تعدى الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق، من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تأس من المحاولة، ويعامل الناس على أنهم قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية (الهوارى، ٢٠٠٢، ص ٢٩٦).

### ثالثاً: ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات Integration والخدمة Service وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر الناس بعضهم ويقدر إنجازات الآخرين.

يشعر الناس بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن تزداد القضايا عمقاً فالانسجام سطحي والصراعات كامنة، تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، يتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين (الهوارى، ٢٠٠٢، ص ٢٩٧).

### رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح Success والنمو Growth والتميز Distinction وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف وربما الغاية تبرر الوسيلة، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، الناس يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل، يتمتع الناس بروح معنوية عالية وبروح الفريق ويراهم الآخرون أقوياء وربما متكبرين، الانتقاد مسموح، يلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية (الهوارى، ٢٠٠٢، ص ٢٩٨).

٣ - تصنيف هاندي

أما هاندي Handy فينتفق مع كوتروهسكت في أنواع الثقافات ولكن يختلف في المسميات (Elsmare, 2001, P. 50) والثقافات الأربعة هي:

- ثقافة القوة Power Culture.
  - ثقافة الأدوار Role Culture.
  - ثقافة الناس People Culture.
  - ثقافة المهام Task Culture.
- فتقافة المهام تقابل ثقافة الإنجاز وثقافة الناس تقابل ثقافة التعاطف الإنساني.

#### ٤ - تصنيف وولاش

أما Ellen Wallach فقد قدم ثلاثة أنواع من الثقافات هي:

#### أولاً: الثقافات البيروقراطية Bureaucratic Culture

وهي ثقافات ذات نظام هرمي (تسلسل رئاسي للسلطات) Hierarchical، السلطة والمسئولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم ومنتظم، وتعتمد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power، هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح (Hodgetts & Krocck, P.450).

#### ثانياً: الثقافات الإبداعية Innovative Cultures

هذا النوع من الثقافات ديناميكي وتعمل على استقطاب الناس الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي، هذه الثقافة تنتبها شركات التكنولوجيا المتطورة high - tech والشركات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية (Hodgetts & Krocck, P.450).

#### ثالثاً: ثقافات التعاطف الإنساني: Supportive Cultures

هذا النوع من الثقافات يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة وحسن العشرة وأجواء العمل الودية، يسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف Equitable، الأمان، الثقة المتبادلة (Hodgetts & Krocck, P.450).

## الفصل الثالث

### التطوير التنظيمي

- § مقدمة.
- § المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.
- § المبحث الثاني: أسباب التطوير التنظيمي.
- § المبحث الثالث: أهداف التطوير التنظيمي.
- § المبحث الرابع: مجالات التطوير التنظيمي.
- § المبحث الخامس: أساليب التطوير التنظيمي.
- § المبحث السادس: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي.



## مقدمة

يعتبر التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات، فالتطوير يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه (اللوزي، ١٩٩٩، ص١٧) وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الداخلية أيضاً، والتطوير التنظيمي هو خطة ايجابية، أي تطوير المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية وناجماً وملاءمة لتغيرات البيئة المتغيرة دائماً (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ص٣٣٥-٣٣٦)، وسوف يتناول هذا الفصل بمباحثه التطوير التنظيمي من حيث مفهومة وأسبابه وأهدافه ومجالاته وأساليبه، ثم تختتم مباحث هذا الفصل بتخصيص مبحث عن مقاومة التغيير.

## المبحث الأول

### مفهوم التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية تدور حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٢١) وقد اطلع الباحث على التعريفات التالية للتطوير التنظيمي:

#### تعريف الغمري

التطوير التنظيمي هو "المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية" (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٧).

#### تعريف Alderfer

التطوير التنظيمي هو "منهج approach شامل comprehensive ومنظم systematic وتطبيقي practical لتحسين Improve الفعالية التنظيمية والفردية individual and organizational effectiveness (Huczynski & Buchanan, 2001, p.558).

#### تعريف Warren Bennis

التطوير التنظيمي هو "استجابة للتغيير a response to change، واستراتيجية تعليمية معقدة a complex educational strategy، تهدف إلى تغيير المعتقدات beliefs والاتجاهات attitudes والقيم values وهياكل المنظمات structure of organizations لكي تتكيف adapt مع التكنولوجيا الجديدة new technology والأسواق markets والتحديات challenges ومع معدل التغيير السريع نفسه "dizzying rate of change itself (Buchanan & Huczynski, 1997, p.488).

## تعريف Beckhard

التطوير التنظيمي هو "مجهود effort مخطط planned يشمل المنظمة بأكملها organization wide يدار من الإدارة العليا managed from the top لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها to Increase organization development and health من خلال التدخلات المخططة through planned interventions في عمليات المنظمة in the organizations باستخدام معارف العلوم السلوكية process using behavioural science knowledge (Huczynski & Buchanan, 2001, p.560).

## تعريف بيرك وهورنستين

التطوير التنظيمي هو "عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة من واحدة تتفادى دراسة العمليات الاجتماعية (خاصة اتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات) إلى واحدة تؤسس وتعطي شرعية لهذه الدراسة" (فرنش وجونير، ٢٠٠٠، ص ٥٩).

## تعريف وندل فرنش

التطوير التنظيمي هو "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٢٩).

## تعريف وندل فرنش (تعريف آخر)

التطوير التنظيمي هو "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل" (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٣).

## تعريف فرنش وبل

التطوير التنظيمي هو "جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٧).

ومن خلال التعريفات السابقة استخلص الباحث التعريف التالي:

التطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط طويل المدى تديره الإدارة العليا لتمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها وزيادة فعاليتها وتطوير العاملين فيها عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمية.

## المبحث الثاني

### أسباب التطوير التنظيمي

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠٠)، إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣٤٧)، فكثيراً ما يتساءل الناس عن دواعي التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم استقرار، وبالتالي فإن التغيير ظاهرة قد تبدو استثنائية، ولكن منطق الأمور غير ذلك إن التغيير هو قانون الحياة وليس الثبات (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٣٤) ويمكن إجمال أسباب التغيير والتطوير التي قد تكون خارجية أو داخلية على النحو التالي:

#### (١) التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل

تتطور أساليب العمل باستمرار ومع مرور الزمن، فالتنظيم الذي أنشئ قبل خمسين سنة مثلاً من الصعب أن يبقى قادراً على التفاعل مع نفس البيئة التي يتواجد فيها سنة ٢٠٠٥، لذلك نجد أن المنظمات تقوم بإجراء تغييرات حتى تستطيع مواكبة المستجدات مثل إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية أو التشريعات أو إجراء تغييرات سلوكية أبسطها الدورات التدريبية.

#### (٢) التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة

قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو قوانين تحكم إدارة الشئون الاقتصادية ونمط تشكيل مجالس الإدارة في الشركات الخاصة أو تعيد النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إداري.

#### (٣) تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم

العاملون في أي منظمة يبدأون العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم وذلك لما قد يروونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمنظمة ولا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف.

#### (٤) تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية

أصبح هناك تطوراً كبيراً في نظريات التعلم والسلوك، وأدى ذلك إلى تزايد إمكانيات التحكم في سلوك الإنسان وتعديله مما فتح عيون القائمين على إدارة المنظمات بضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة وتسخيرها لما فيه صالح العمل بما لا يتعارض مع مصالح العاملين.

#### ٥) التغيير في الظروف الاقتصادية والسياسية

إن التغييرات في الظروف السياسية والاقتصادية لأي بلد سلباً أو إيجاباً يفرض إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع تلك التغييرات وإلا أصبحت المنظمات غير قادرة على التعايش والوجود الفعال في البيئة.

#### ٦) زيادة المنافسة بين المنظمات الإدارية

أدى هذا التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها، فظهرت وسائل التدريب ومن ضمنها التدريب السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المنظمات.

٧) زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل

إن البيئة المريحة التي تتيح للعامل التعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره بحرية تعتبر صحية تساهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للتنظيم والعكس صحيح في أغلب الأحيان.

#### ٨) إدراك أهمية أسلوب التعامل مع العامل

أدركت الإدارة أهمية الصلة بين إفساح المجال للعامل في المشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجية، مما أوجب استحداث تغييرات أساسية في أساليب الإدارة وصدور تشريعات جديدة تلزم المنظمات بإحداث تغييرات إيجابية على أنماط الإدارة بحيث تكون إنسانية ومريحة (القریوتی، ١٩٩٣، ص ص ٢٣٤-٢٣٨).

والشكل التالي يوضح أسباب (عوامل) التغيير الداخلية والخارجية.

## External Forces العوامل الخارجية

### Demographic Characteristics الخصائص الديموغرافية

Age العمر

Education مستوى التعليم

Skill – level مستوى المهارات

Gender الجنس

Immigration الهجرة

Technological Advancement التقدم التكنولوجي

Manufacturing Automation الأتمتة الصناعية

Office Automation أتمتة المكاتب

Market Changes التغيرات في الأسواق

Mergers and acquisition الاندماج والاستحواذ

المنافسة الداخلية والدولية

Domestic and international competition

الكساد

Social and Political الضغوط السياسية والاجتماعية

Pressures

الحروب

القيم

القيادة

## Internal Forces العوامل الداخلية

Human Resource Problems مشاكل الموارد البشرية

Unmet needs الحاجات غير المستجابة

Job dissatisfaction الاستياء الوظيفي (عدم الرضا الوظيفي)

Absenteeism and turnover الغياب ودوران العمل

الإنتاجية

Participation/ Suggestions المشاركة/ الاقتراحات

Managerial Behaviour/ Decisions القرارات/ السلوك الإداري

الصراع

القيادة

Reward Systems أنظمة المكافآت

Structural reorganization إعادة الهيكلة التنظيمية

الحاجة للتغيير  
The Need for change

المصدر (Kreiter & Kinicki, 1991, P. 728)

## المبحث الثالث

### أهداف التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً لزيادة فاعلية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات على حل المشكلات، ولأن التركيز هو على العنصر الإنساني لذلك يستعمل أحياناً مصطلح زيادة صحة التنظيم Organization Health كهدف لجهود التطوير التنظيمي (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٣١)، ويذكر حمود (١٩٨٧، ص ص ١٦-١٧) أهداف التطوير التنظيمي في الآتي:

- ١- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها، إن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
  - ٢- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
  - ٣- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية.
  - ٤- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.
  - ٥- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
  - ٦- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
  - ٧- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
  - ٨- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.
- ويذكر اللوزي (١٩٩٩، ص ٥٠) أن التغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- ١- الارتقاء بمستوى الأداء.
- ٢- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- ٣- تقليل معدل الدوران الوظيفي.
- ٤- تطوير الموارد البشرية والمادية.
- ٥- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

٦ - تطوير أنماط السلوك في المنظمة.



## المبحث الرابع

### مجالات التطوير التنظيمي

تعتبر دراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين ومعرفة اتجاهاتهم وأهدافهم على درجة عالية من الأهمية، إذ أن المعرفة ضرورية أساسية في تقليص مقاومة التغيير والحد منها، ولغرض التعرف على مواقف الأفراد واتجاهاتهم فإن الأمر يتطلب معرفة ودراسة مجال التغيير المستهدف (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٨٨)، ويذكر اللوزي (١٩٩٩، ص ٥٠-٥١) وحرير (٢٠٠٤، ص ٣٧٥-٣٧٦) وجرينبرج وبارون (٢٠٠٤، ص ٧٨٠-٧٨٢) وتركي (١٩٨٦، ص ٣٧٠-٣٧٢) أن مجالات التطوير التنظيمي هي الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا.

#### (١) الهيكل التنظيمي

يرى روبنز Robbins أن للهيكل التنظيمي معنى محدداً ولكنه معقد، فيقول أن الهيكل التنظيمي "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط لتفاعل الواجب إتباعها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية" (حرير، ٢٠٠٠، ص ٤٥).

إن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لإحداث التغيير المطلوبة، فتغيير قواعد وإجراءات العمل والمسئوليات الوظيفية والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف تعتبر إحدى طرق استخدام التطوير التنظيمي لحل بعض المشاكل (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص ٧٨١).

#### (٢) الأفراد

يتضمن تطوير الأفراد المجهودات الموجه نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحدوث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل، والهدف هو تغيير نمط سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته أولاً لتكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية لكافة العاملين وذلك لخلق منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، ويتم تغيير النمط السلوكي للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير ونظام الدوافع والقيادة (تركي، ١٩٨٦، ص ٣٧١).

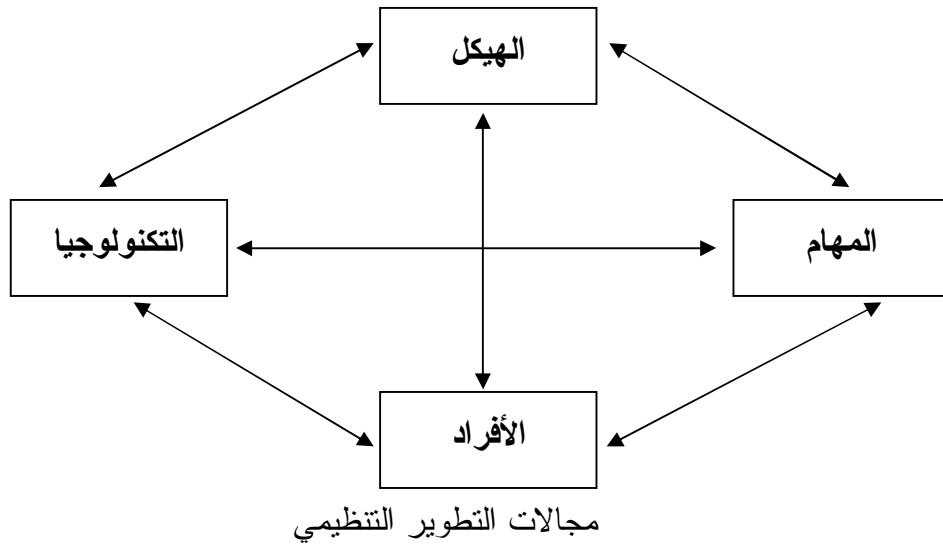
#### (٣) المهام

وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، ويمكن أن يكون التطوير من خلال استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية (السلمي، ١٩٨٠، ص ٢٧٦).

#### (٤) التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة (حریم، ٢٠٠٠، ص ٢٦٧) وللتغيير في التكنولوجيا آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، فمثلاً شراء آلات جديدة في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وإجراءات الترقية والأمان الوظيفي والرواتب والأجور (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٣١).

وينظر Leavitt إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا، ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات السابقة (حریم، ٢٠٠٤، ص ٣٧٦).  
ويبين الشكل التالي العلاقة بين المجالات الأربعة:



المصدر: (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٥١)

ويذكر ماهر (٢٠٠٢، ص ٤٥٣-٤٥٩) وعبد الباقي (٢٠٠٠، ص ٢٥٢-٣٥٥) أن مجالات التطوير التنظيمي هي الأفراد وجماعات العمل والتنظيم.

#### (١) الأفراد

إن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم) من ناحية وبين المنظمة (أعمال، وظائف أهداف، تكنولوجيا، إجراءات) من ناحية أخرى، ونظراً لأن الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة فإن هذا التغيير يسبب عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة ويسبب مشاكل، لذا فإن ذلك يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي لكي تعيد التوافق بين الأفراد والمنظمة، ومن الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن دوافعهم وقدراتهم وشخصياتهم (ماهر، ٢٠٠٢، ص ٤٥٣-٤٥٥).

## ٢) جماعات العمل

تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهنا يأتي التطوير للأفراد كجماعات، ويركز التطوير على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٥٣).

## ٣) التنظيم

يتمثل التنظيم في بعدين هما:

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل قسم الإنتاج والبحوث والتسويق، أو إدارات مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة إدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شئون الموظفين.

قد يكون التطوير في الإدارات والأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات وعمليات التخطيط، إدارة النزاعات، علاقات السلطة، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص ص ٣٥٣-٣٥٤).

أما أبو بكر (٢٠٠١، ص ص ٣٠١-٣٠٣) فيذكر أن مجالات التطوير التنظيمي هي:

### ١- الأهداف والاستراتيجيات

يقصد بالاستراتيجية الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وللشركة استراتيجية على مستوى الشركة ككل، واستراتيجية النشاط واستراتيجيات وظيفية، وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية الصياغة والتطبيق والتنفيذ، وعند وضع الاستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وهو الحلم الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك رسالة المنظمة وهي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٥٤). وتجري بعض المنظمات تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استخدام نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها لمواكبة تلك التغيرات (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠١).

### ٢- التشريعات والأنظمة والقواعد

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستخدام قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠١).

### ٣ - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

الهيكل التنظيمي هو " إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته" ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق ، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين ، أما المركزية فتعني درجة تركيز السلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا ، ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة.
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسئولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية (العيان، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥). وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير لأن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠١).

### ٤ - التكنولوجيا

لقد غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال ، فغيرت من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر تحقق وفرا كبيرا في الوقت بالإضافة إلى الجودة العالية في التصميم ، وفي التوزيع مكنت الإلكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين دون وجود الوسطاء ، وفي التمويل مكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشرق في ثوان معدودة. لقد أصبحت الحاسبات الآلية في كل مكان ، فزادت سرعتها وانخفضت أحجامها وأسعارها ودخلت في شبكات بحيث أمكن الاتصال من خلالها في

إدارات المنظمة الواحدة ، ولو نظرنا إلى الانترنت فانه من خلاله يتم الصيرفة الالكترونية والشرء من السوق الالكترونية (الهواري ، ٢٠٠٢، ص ص ٧-٨). ويفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالكمبيوتر لأداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المنظمة ككل (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠٢).

#### ٥ - نظم العمل (تبسيط إجراءات العمل)

تعرف الإجراءات بأنها تعبير عن سلسلة المهام المترابطة في صورة حلقات متتابعة ومنتظمة والتي يتم من خلالها تنفيذ أو تحقيق أي وظيفة من الوظائف التي يحتويها ذلك التنظيم . وقد تكون الإجراءات سهلة ومفهومة ومحددة بحيث يسهل تنفيذها خلال فترة قصيرة ، وقد تكون طويلة ومعقدة وبصورة قد تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ ، وتختلف الإجراءات في طبيعتها ونوعيتها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى وربما من إدارة لأخرى داخل نفس المؤسسة ، وهناك محددات أساسية للإجراءات ومن أهمها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي فان الإجراءات يجب أن تحتكم لهذه الأهداف، والسياسات وهي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف لذلك يجب ألا تتناقض السياسات مع الأهداف ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومرنة قابلة للتعديل ، بالإضافة إلى الاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين (جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٢، ص ص ١٠٩-١١١). وقد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز يفرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠٢).

#### ٦ - الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية ، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء ، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم ، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فان الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة ، مروراً بالتدريب إذ يجب أن تكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين ، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم لأداء العاملين (الهواري، ٢٠٠٢، ص ص ٢١٥-٢٣٤). ويمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة

عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (أبو بكر، ٢٠٠١، ص ٣٠٣).

## المبحث الخامس

### أساليب التطوير التنظيمي

يعتبر التدريب الوسيلة الرئيسية لإحداث التدخلات الموجهة التي يتم من خلالها إحداث التطوير أو التغيير التنظيمي (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٠) ومن أساليب التطوير التنظيمي:

#### ١) تدريب الحساسية Sensitivity Training

يسمى أيضاً مجموعات التدريب T - Groups أو جماعات T كما يسمى التدريب المختبري Laboratory Training ويعرف على أنه "طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين مدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم" (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٦٤).

يقوم هذا الأسلوب على محاولة زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم وتلقي كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته، وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمات متعددة بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض بواسطة المشرف المتخصص في العلوم السلوكية، وتستمر المجموعة مع بعضها لمدة أسبوعين بعيداً عن الأهل والأصدقاء والمعارف ومنظماتهم، ومن خلال التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك، ويهدف أسلوب الحساسية إلى زيادة معرفة الفرد بسلوكه الشخصي وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك وزيادة حساسية الفرد لسلوك الآخرين وتوسيع نطاق معرفته بالتفاعلات الاجتماعية، وتشمل النتائج المحددة المراد تحقيقها زيادة مقدرة الفرد في التعامل مع الآخرين وتحسين مهارات الإنصات والاستماع لدى الفرد، وزيادة انفتاح الفرد على الآخرين، وزيادة تقبل الشخص للاختلافات الفردية وتحسين مهارات الفرد الخاصة بحل النزاعات أو الصراعات (سلطان، ٢٠٠٣، ص ٢٢٧-٢٢٨).

## ٢) التدريب على الشبكة الإدارية وبناء الفريق Managerial Grid Training and Team Building

تعرض الشبكة الإدارية خمسة نماذج (أنماط) للقيادة حيث يوجد أسلوبان لسلوك القائد هي الاهتمام بالإنتاج (أهداف المنظمة) والاهتمام بالأفراد يمثل الأول على المحور الأفقي والآخر على المحور الرأسي وهذه الأنماط هي:

النمط ١-١ بذل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف المنظمة.  
النمط ١-٩ يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات الأفراد ورغباتهم على حساب أهداف المنظمة.

النمط ١-٩ التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات الأفراد ورغباتهم.  
النمط ٥-٥ إيجاد نوع من التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الأفراد.  
النمط ٩-٩ الاهتمام العالي بالإنتاج والأفراد على حد سواء وهو الذي يطلق عليه عمل الفريق الذي هو حصييلة بناء الفريق (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٢).

يعتبر بناء الفريق أسلوب مهم من الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي بهدف مساعدة المديرين وغير المديرين الذين يعملون مع بعضهم على التعاون والإفادة من مهاراتهم وخبراتهم وذلك لإنجاز الأعمال بطريقة فعالة، كما يتمثل الهدف من بناء الفريق هو الوصول بالمشاركة نحو نمط ٩-٩ على الشبكة الإدارية، إن عملية التدريب على بناء الفريق عملية طويلة ويمر بناء الفريق بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التدريب، وفيها يجتمع مجموعة من المديرين لمدة أسبوع تقريباً في ورشة عمل لتعلم بعض المفاهيم المتعلقة بالشبكة الإدارية وكيفية تطبيقها وكذلك يتم تقييم المديرين لأنماطهم الإدارية والعمل على تحسين مهاراتهم في مجال تنمية الفريق وحل المشكلات بالمشاركة.

المرحلة الثانية: مرحلة تطوير الفريق، وفيها يقوم المدربون بتطبيق ما تدربوا عليه في واقع عملهم، كما يتم مساعدة المديرين ومرؤوسيه على العمل مع بعضهم البعض ويتم التركيز على تحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.

المرحلة الثالثة: تطوير التفاعل بين الفرق المختلفة، حيث يتم تغيير علاقة الصراع التنظيمي بين الفرق أو الجماعات المختلفة العاملة في التنظيم إلى علاقة تعاون وتفاعل لخدمة الأهداف التنظيمية.

المرحلة الرابعة: وضع الأهداف التنظيمية، يتم في هذه المرحلة الخوض بقضاياهم التنظيمية، وغالباً ما يعمل المدربون في هذه المرحلة في مستوى الإدارة العليا معاً لإيجاد نموذج مناسب

ومثالي يصلح للتنظيم ككل، أي أن هذا النموذج يعكس الصورة المثالية التي تطمح الإدارة العليا للوصول إليها.

المرحلة الخامسة: مرحلة الوصول إلى الأهداف، يتم في هذه المرحلة تقبل النموذج المثالي وتطبيقه في الواقع العملي أي اختبار النموذج واكتشاف جوانب ضعفه وقوته.

المرحلة السادسة: مرحلة استقرار العمل بالنموذج، وتمثل المرحلة الأخيرة من التدريب وفيها يتم تثبيت واستقرار الجوانب الإيجابية والعمل بموجبها (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٥٢٦-٥٢٨).

### ٣) الإدارة بالأهداف Management By Objectives

هو أسلوب يهدف إلى زيادة دقة التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة وتقليل الفجوة بين العاملين والأهداف التنظيمية، وهو أسلوب شامل للتطوير التنظيمي وطريقة مبتكرة للتفكير في مجال صياغة الأهداف للوحدات التنظيمية المختلفة، ويعمل على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بغية تحديد أهداف موضوعية وتحقيق النتائج المطلوبة وفق معايير موضوعية (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٥٢٥-٥٢٦).

وفي هذا الأسلوب تركز الإدارة العليا جل نشاطها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية والقابلة للتنفيذ، وهذا سر تسمية هذا المنهج الإداري بالإدارة بالأهداف (العتيبي، ٢٠٠٢، ص ٥٢) ويشتمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الخطوات الأساسية التالي:

أ- اشترك المديرين والمرؤوسين على مختلف المستويات الإدارية في تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً مع مراعاة أن تكون الأهداف قابلة للقياس ووضع التكلفة اللازمة لإنجازها وتحديد المعايير لقياسها ووضع جدول زمني لإنجازها.

ب- في ضوء الأهداف الكلية يتم وضع أهداف فرعية على مختلف الوحدات الفرعية والأقسام، يشارك في تحديدها المديرون والعاملون في كل فرع، ويتم لاتفاق على طرق وأساليب العمل المناسبة مع تحديد واضح للاختصاصات وربطها بمواقيت الإنجاز.

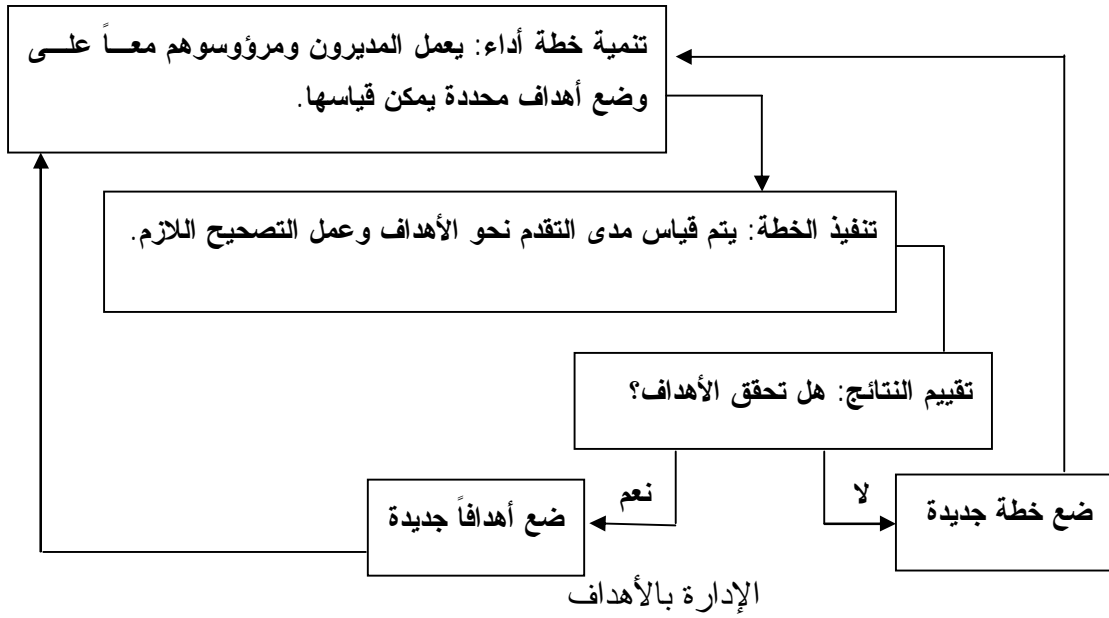
ج- اتفاق كل مدير مع مرؤوسيه في الوحدة المعينة على تنفيذ خطة لتطوير وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج مع تحديد المعوقات والمشكلات والعمل على احتوائها وتجاوزها.

د- الاتفاق بين المديرين والمرؤوسين على مستوى المنظمة وفي كل وحدة وفرع على وضع أنظمة دقيقة للرقابة على الأداء وسير العمل وتقديمه وقياس الإنجازات.

هـ- وضع نظام للمتابعة والتقييم المستمرين بغرض استعراض ما يتم من تقدم وذلك في ضوء جدول زمني وبرامج موضوعه والعمل على تحديد الانحرافات وتصحيحها (حمود، ١٩٨٧، ص ٣٩-٤٠).

ويوضح الشكل التالي خطوات الإدارة بالأهداف:





المصدر: (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص ٨٠٤)

## المبحث السادس

### مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمات المختلفة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة عن عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين بقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الإحساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد مفهوم مقاومة التغيير بأنه "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٩٥).

ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:

- ١- يقوم الفرد غالباً بمعالجة مشاكله الشخصية بطريقة معينة ومتكررة وأصبحت لديه بمثابة العادة ولذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتناول أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة بصيغ جديدة غير مألوفة لديه.
- ٢- يميل الأفراد إلى الأمن والاستقرار، ولذا فهم يميلون إلى مقاومة التغيير لما ينطوي عليه المستقبل من غموض وإيهام وعدم تأكيد.
- ٣- غالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديد كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير.
- ٤- تلعب الروح المعنوية دوراً كبيراً إزاء التغيير المستهدف حيث أن انخفاض الروح المعنوية للأفراد في العمل يساهم في اتخاذ مواقف عدائية غير متعاونة مع متطلبات التغيير والعكس صحيح.
- ٥- يؤدي عدم إشراك الأفراد العاملين بالمنظمة في عملية التغيير المستهدفة إلى نوع من المقاومة لديهم والعكس بالعكس.
- ٦- يلعب المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للعاملين بالمنظمة دوراً مهماً في قبولهم للتغيير أو مقاومته، إذ أن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستواها الثقافي له أثر كبير في هذا المجال، إذ أن ارتفاع المستوى الثقافي للأفراد وحالات الوعي الفكري العالي من شأنه أن يقود لقبول التغيير سيما إذ كان يحقق مكاسب للأفراد.
- ٧- سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعميق أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد.
- ٨- هناك مجموعة من الآثار المترتبة من التغيير على المصالح الشخصية للأفراد وبخاصة إذا كانت تتعلق بالمصالح المرتبطة بالمراكز الإدارية أو الصلاحيات أو الرواتب

- والأجور حيث تزداد المقاومة للتغيير عنفاً وصلابة إذا ارتبطت بهذه المصالح وتنخفض المقاومة عادة إذا لم تمس هذه المصالح (حمود، ٢٠٠٢، ص ص ١٩٥-١٩٧).
- وللتقليل من المقاومة للتغيير يمكن إتباع ما يلي:
- ١- تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علماً مسبقاً بما يراد عمله حتى يستعدوا لتقبل الوضع الجديد ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للمرؤوسين بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.
  - ٢- العمل على إفهام العاملين لمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يدركوا الأسباب الحقيقية له.
  - ٣- ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من إجراء التغيير على اعتبار أنه عمل يقصد به الوصول للأفضل.
  - ٤- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمية غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.
  - ٥- إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستثار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).

## الفصل الرابع منهجية الدراسة

- § مقدمة
- § أولا: منهج الدراسة
- § ثانيا: مجتمع الدراسة
- § ثالثا: عينة الدراسة
- § رابعا: أداة الدراسة
- § خامسا: صدق وثبات الاستبانة
- § سادسا: المعالجات الإحصائية

## مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، ومفردات ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي ، وتم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمصادر الأولية من خلال الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

### ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (١) من موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ( الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى) وهم أعضاء مجالس الجامعات و الأكاديميين والإداريين ، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ١٧٠١ موظفاً.

#### جدول رقم (١)

توزيع موظفي الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى حسب الوظيفة (عضو مجلس الجامعة -

أكاديمي- إداري)

المجموع	إداري	أكاديمي	عضو مجلس الجامعة	
٧٥٦	390	٣٤٩	١٧	الجامعة الإسلامية
٤٩٥	200	٢٧٩	١٦	جامعة الأزهر
٤٥٠	١٩٠	٢٤١	١٩	جامعة الأقصى
١٧٠١	٧٨٠	٩٢١	٥٢	المجموع

المصدر: (قسم شؤون الموظفين- الجامعة الإسلامية ، نشرة غير دورية ، يناير ٢٠٠٦ ؛ دائرة العلاقات

العامّة-جامعة الأزهر ، نشرة غير دورية ، فبراير ٢٠٠٦؛ دائرة العلاقات العامّة-جامعة الأقصى ،  
نشرة غير دورية ، فبراير ٢٠٠٦)

### ثالثاً: عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينه طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة (بنسبة ٢٠%) تتكون من ٣٤٠ موظفاً وتم توزيع الاستبانة عليهم، وقد تم استرجاع ٢٧١ استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تبين أن ٧ استبانات لم تعد صالحة للتحليل حيث تبين أنها لم تستوف الشروط المطلوبة للتحليل وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل ٢٦٤ استبانة بنسبة ٧٧,٦%، والجدول رقم (١) ورقم (٢) ورقم (٣) تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

#### (١) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة

جدول رقم (٢) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجامعة حيث تبين أن ٤٣,٢% من أفراد العينة هم من موظفي الجامعة الإسلامية، و ٣٢,٢% من أفراد العينة من موظفي جامعة الأزهر، و ٢٤,٦% من أفراد العينة هم من موظفي جامعة الأقصى.

#### جدول رقم (٢)

##### توزيع العينة حسب متغير نوع الجامعة

نوع الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	١١٤	٤٣,٢
الأزهر	٨٥	٣٢,٢
الأقصى	٦٥	٢٤,٦
المجموع	٢٦٤	١٠٠,٠

#### (٢) توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

جدول رقم (٣) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث تبين أن ٨,٧% من أفراد العينة هم أعضاء في مجلس الجامعات، و ٤٦,٢% من أفراد العينة يعملون أكاديميين، و ٤٥,١% من أفراد العينة يعملون إداريين.

#### جدول رقم (٣)

##### توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس الجامعة	٢٣	٨,٧
أكاديمي	١٢٢	٤٦,٢
إداري	١١٩	٤٥,١

١٠٠,٠	٢٦٤	المجموع
-------	-----	---------

### ٣) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة والوظيفة

جدول رقم (٤) يبين جدول تكراري مزدوج (Cross-tabulation) للوظيفة ونوع الجامعة، حيث تبين أن ١٠ موظفين (٣,٨%) من عينة الدراسة هم أعضاء من مجلس الجامعة الإسلامية، و ٤٢ موظفاً (١٥,٩%) من عينة الدراسة هم أكاديميون يعملون بالجامعة الإسلامية، و ٦٢ موظفاً (٢٣,٥%) من عينة الدراسة يعملون إداريين في الجامعة الإسلامية، أن ٧ موظفين (٢,٧%) من عينة الدراسة هم أعضاء من مجلس جامعة الأزهر، و ٤٤ موظفاً (١٦,٧%) من عينة الدراسة هم أكاديميون يعملون بجامعة الأزهر، و ٣٤ موظفاً (١٢,٩%) من عينة الدراسة يعملون إداريين في جامعة الأزهر، و ٦ موظفين (٢,٣%) من عينة الدراسة هم أعضاء من مجلس جامعة الأقصى، و ٣٦ موظفاً (١٣,٦%) من عينة الدراسة هم أكاديميون يعملون بجامعة الأقصى، و ٢٣ موظفاً (٨,٧%) من عينة الدراسة يعملون إداريين في جامعة الأقصى.

### جدول رقم (٤)

#### جدول تكراري مزدوج (Cross-tabulation) للوظيفة ونوع الجامعة

المجموع	الوظيفة			%	الجامعة
	إداري	أكاديمي	عضو مجلس الجامعة		
١١٤	٦٢	٤٢	١٠	التكرار	الإسلامية
%٤٣,٢	%٢٣,٥	%١٥,٩	%٣,٨	النسبة المئوية	
٨٥	٣٤	٤٤	٧	التكرار	الأزهر
%٣٢,٢	%١٢,٩	%١٦,٧	%٢,٧	النسبة المئوية	
٦٥	٢٣	٣٦	٦	التكرار	الأقصى
%٢٤,٦	%٨,٧	%١٣,٦	%٢,٣	النسبة المئوية	
٢٦٤	١١٩	١٢٢	٢٣	التكرار	المجموع
%١٠٠,٠	%٤٥,١	%٤٦,٢	%٨,٧	النسبة المئوية	

ويتضح و من الجداول رقم (٣٣) ورقم (٣٤) ورقم (٣٥) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في جامعتي الأزهر والأقصى تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية السائدة أي انه يوجد اتفاق بين الباحثين (الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة) في الأزهر والأقصى حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعتين المذكورتين، وهذا يعني أن المسمى الوظيفي في الجامعة الواحدة لا يؤثر على نوع الثقافة، أما

في الجامعة الإسلامية فإنه من خلال الجدول رقم (٣٢) والجدول رقم (٣٥) فقد ظهر أن هناك فروق بين المبحوثين (الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة) في الجامعة الإسلامية تعود للمسمى الوظيفي وهذا يعني بأن الفروق ربما لا تعود إلى المسمى الوظيفي وإنما تعود إلى عوامل أخرى، وهي أن الأكاديميين يهتمون بالنمو المهني والأكاديمي والأبحاث والترقيات العلمية وهذا ما يكفله لهم الأنظمة والقوانين، في حين أن الإداريين فإن ترقياتهم تكفله الأقدمية أو انجاز العمل وتنفيذ قرارات مجلس الجامعة كما يلاحظ أن الأكاديميين في الجامعات الثلاثة لهم نفس الثقافة وهي ثقافة النظم والأدوار، وأن ثقافة إداريين هي نفس ثقافة أعضاء مجلس الجامعة في الجامعات الثلاثة.

#### رابعاً: وصف أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وهي كما يلي:  
تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام كما يلي:  
القسم الأول: يحتوي على فقرتين تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة مثل نوع الجامعة والوظيفة

القسم الثاني: يتكون من ١٥ فقرة وهي تخص الثقافة التنظيمية لأفراد العينة وانقسمت إجابة كل فقرة إلى أربعة خيارات كما يلي:

١ - الخيار الأول يعني ثقافة القوة

٢ - الخيار الثاني يعني ثقافة النظم والأدوار

٣ - الخيار الثالث يعني ثقافة الانجاز

٤ - الخيار الرابع يعني ثقافة التعاطف الإنساني.

وقد أعطيت الخيارات الأربعة الترميز ١-٢-٣-٤ على التوالي كما هو موضح فيما يلي:

نوع الثقافة	ثقافة القوة	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة الإنجاز	ثقافة التعاطف الإنساني
الترميز	١	٢	٣	٤

القسم الثالث: يتكون من ٤٩ فقرة مقسمة إلى ٦ محاور تخص التطوير التنظيمي كما يلي:  
المحور الأول: يتكون من ٦ فقرات (١-٦) وتهدف فقراته إلى قياس الأهداف والاستراتيجيات.

المحور الثاني: يتكون من ١١ فقرة (٧-١٧)، وتهدف فقراته إلى قياس الهيكل التنظيمي.

المحور الثالث: يتكون من ٨ فقرات (١٨-٢٥)، وتهدف فقراته إلى قياس تبسيط الإجراءات.



المحور الرابع : يتكون من ٥ فقرات (٢٦-٣٠) ، وتقيس فقراته التشريعات والأنظمة والقواعد.

المحور الخامس : يتكون من ١١ فقرة (٣١-٤١) ، وتقيس فقراته تنمية الموارد البشرية  
المحور السادس : يتكون من ٨ فقرات (٤٢-٤٩) ، وتقيس فقراته مستوى التكنولوجيا في الجامعات.

وقد كانت إجابات كل فقرة من محاور الاستبانة وفق معيار ليكارت الخماسي كالتالي:

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

وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة جميعها ٦٦ فقرة.

#### خامسا: صدق وثبات الاستبانة

قام الباحث بتقنين الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها :

(أ) **صدق الاستبانة** : قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

#### (i) صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (٤) محكمين أي بنسبة ٨٠% من المحكمين، وعدلت إذا وافق عليها من (٣-٤) من المحكمين أي بنسبة تتراوح من ٦٠-٨٠% من المحكمين ورفضت إذا وافق عليها اقل من (٣) محكمين، أي بنسبة اقل من ٦٠% من المحكمين، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية .

#### (ii) صدق الاتساق الداخلي

وقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات المحور التابعة له.

جدول رقم (٥) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (٥)

#### معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني

(الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٤١٢	١
٠,٠٠٠	٠,٣٨٥	٢
٠,٠٠٠	٠,٦٢٩	٣
٠,٠٠٠	٠,٢٠٩	٤
٠,٠٠٠	٠,٣٨٨	٥
٠,٠٠٠	٠,٢٨٢	٦
٠,٠٠٠	٠,٦٣٩	٧
٠,٠٠٠	٠,٣٢١	٨
٠,٠٠١	٠,١٩٤	٩
٠,٠٠٠	٠,٢٧٦	١٠
٠,٠٠٠	٠,٢٩١	١١
٠,٠٠٠	٠,٤٨٧	١٢
٠,٠٠٠	٠,٥٤٦	١٣
٠,٠٠٠	٠,٦٠٣	١٤
٠,٠٠٠	٠,٥٨٣	١٥

الجدول التالي تبين معاملات الارتباط بين فقرات القسم الثالث ( التطوير التنظيمي) والدرجة الكلية للمحاور كالتالي:

جدول رقم (٦) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ( الأهداف والاستراتيجيات) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥,٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ( الأهداف والاستراتيجيات) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٥٩	يوجد للجامعة رؤية vision واضحة لدى الموظفين	١
٠,٠٠٠	٠,٧٩٠	يوجد للجامعة رسالة mission واضحة للموظفين	٢

٣	شاركت في وضع الأهداف التي تضعها الجامعة	٠,٧١٢	٠,٠٠٠
٤	شاركت في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة	٠,٤٣٠	٠,٠١٨
٥	السياسات التي تتبعها الجامعة واضحة ومحددة	٠,٨٠١	٠,٠٠٠
٦	أنجزت الجامعة الأهداف والبرامج والسياسات التي وضعتها	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠

جدول رقم (٧) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (٧)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
٧	شاركت في إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة/الإدارة/الكلية/القسم التي أعمل فيها	٠,٦٥٠	٠,٠٠٠
٨	الهيكل التنظيمي للجامعة مرن (أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل)	٠,٦١٠	٠,٠٠٠
٩	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام	٠,٦٤٦	٠,٠٠٠
١٠	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية- رأسية-قطرية)	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠
١١	يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والبعد عن التعقيد	٠,٧٢٠	٠,٠٠٠
١٢	يتم تنفيذ المهام بناء على وصف وظيفي	٠,٧٣٨	٠,٠٠٠
١٣	يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠
١٤	يتم اتخاذ القرارات الروتينية بدون الرجوع للمستوى الأعلى	٠,٦٩٦	٠,٠٠٠
١٥	يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية	٠,٥٧١	٠,٠٠١
١٦	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسئوليات	٠,٧١٩	٠,٠٠٠
١٧	يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	٠,٦٢٢	٠,٠٠٠

جدول رقم (٨) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (٨)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تبسيط الإجراءات)  
والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٧٨١	يتم إنجاز العمل حسب الأهداف المحددة	١٨
٠,٠٠٠	٠,٧٦٨	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الجامعة	١٩
٠,٠٠٠	٠,٨٨٧	تحتاج الأعمال المهمة وغير المهمة (أي الروتينية) إلى نفس الخطوات الإجرائية لإنجازها	٢٠
٠,٠٠٠	٠,٦٧٣		٢١
٠,٠٠٠	٠,٧٥٨	يشعر الموظفون بضرورة تنفيذ الأعمال المنوطة بهم بدون مباطلة	٢٢
٠,٠٠٠	٠,٧٥١	يحتاج الطالب في هذه الجامعة أن ينتقل من مكتب لآخر في أماكن متباعدة لإنجاز معاملته	٢٣
٠,٠٠٠	٠,٧٤٩	يوجد توزيع عادل في الأعمال على موظفي القسم الذي أعمل به	٢٤
٠,٠٠٧	٠,٤٨٣	يوجد دليل لإجراءات العمل يوضح خطوات ومراحل العمل الذي أقوم به	٢٥

جدول رقم (٩) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس  
(التشريعات والأنظمة والقواعد) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن  
معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة  
صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع في الاستبانة (التشريعات  
والأنظمة والقواعد) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٧٧٧	يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل الدائرة	٢٦
٠,٠٠٠	٠,٨٥١	القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله	٢٧
٠,٠٠٠	٠,٨٩٤	سهلت القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة إنجاز العمل	٢٨
٠,٠٠٠	٠,٨٨٧	اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة واضحة محددة	٢٩
٠,٠٠٠	٠,٩٠٤	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة	٣٠

جدول رقم (١٠) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (١٠)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٣٤	تختار الجامعة موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة	٣١
٠,٠٠٠	٠,٨٥٦	تعين الجامعة الموظفين الأكفاء	٣٢
٠,٠٠٠	٠,٦١٥	تدعم الجامعة عملية تدريب الموظفين	٣٣
٠,٠٠٠	٠,٧٢١	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الأكاديميين	٣٤
٠,٠٠٠	٠,٧٣٥	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الإداريين	٣٥
٠,٠٠٠	٠,٧٥٨	تعطي الجامعة الفرص المناسبة لموظفيها لتطوير مهاراتهم باستمرار	٣٦
٠,٠٠٠	٠,٧٤٤	توفر الجامعة الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة ويسر	٣٧
٠,٠٠٠	٠,٧٩٩	يوجد لدي دوافع قوية للاستمرار في العمل في هذه الجامعة	٣٨
٠,٠٠٠	٠,٧١٤	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بإنجاز العمل	٣٩
٠,٠٠٠	٠,٧٨٧	منحني عملي في الجامعة الفرصة لكي أنمو وأتقدم وأترقى	٤٠
٠,٠٠٢	٠,٥٤٣	يتم تقييم أداء الموظفين حسب معايير موضوعية	٤١

جدول رقم (١١) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( المستوى التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (١١)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( المستوى التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٢٥	وفرت الجامعة أحدث الأجهزة في المختبرات والقاعات الدراسية	٤٢

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محتوى الفقرة	مستوى
٠,٠٠٠	٠,٦٨٤	وفرت الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال	٤٣
٠,٠٠٠	٠,٧٢٨	يوجد في مكتبة الجامعة نظام محو سب سهّل الحصول على المعلومات اللازمة	٤٤
٠,٠٠٠	٠,٦٤٦	تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخلها للجامعة	٤٥
٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العمل	٤٦
٠,٠٠٠	٠,٧٩٠	سهّلت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام	٤٧
٠,٠٠٠	٠,٦٠٥	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف	٤٨
٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	يوجد في الجامعة قاعة فيديو كونفرنس ساعدت على الاتصال مع الداخل والخارج	٤٩

### (iii) الصدق البنائي لمحاور الدراسة

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة لمعرفة مدى صدق المحاور لقياس أهداف الدراسة، وقد تبين من جدول رقم (١٢) أن جميع المحاور لها معامل صدق عند مستوى معنوية (٠,٠١).

### جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القسم	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الثاني	الثاني	الثقافة التنظيمية	١٥	٠,٦٩٧	٠,٠٠٠
	الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٦	٠,٨٩٨	٠,٠٠٠
	الثاني	الهيكل التنظيمي	١١	٠,٨٥٩	٠,٠٠٠
	الثالث	تبسيط الإجراءات	٨	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
	الرابع	التشريعات والأنظمة والقواعد	٥	٠,٨١٢	٠,٠٠٠
	الخامس	تنمية الموارد البشرية	١١	٠,٩٢٥	٠,٠٠٠
	السادس	المستوى التكنولوجي	٨	٠,٤٦٥	٠,٠٠٨

### (ب) ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة التجزئة النصفية.

- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط

باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (١٣) أن هناك معامل

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان.

وقد تم استخدام معامل جوتمان في حالة عدم تساوي عدد الأسئلة الفردية وعدد الأسئلة الزوجية.

### جدول رقم (١٣)

معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور

القسم	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الثاني		الثقافة التنظيمية	١٥	٠,٤٩٣٦	٠,٥١٠٩	**
	الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٦	٠,٧٦١٢	٠,٨٦٤٤	**
	الثاني	الهيكل التنظيمي	١١	٠,٨٦٣٧	٠,٨٦٨٥*	**
	الثالث	تبسيط الإجراءات	٨	٠,٤٠٥٦	٠,٥٧٧١	**
	الرابع	التشريعات والأنظمة والقواعد	٥	٠,٩٠٦٤	٠,٩٣٥٩*	**
	الخامس	تنمية الموارد البشرية	١١	٠,٨٩٣٠	٠,٩١٥٥	**
	السادس	المستوى التكنولوجي	٨	٠,٧٩٠١	٠,٨٨٢٨	**

\* تم استخدام معامل جوتمان وهو يستخدم في حالة عدم تساوي عدد الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١

### سادسا: المعالجات الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية

١- النسب المئوية والتكرارات

٢- معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون

٣- معامل ارتباط سبيرمان لقياس صدق الفقرات.

٤- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (

1- Sample K-S)

٥- اختبار الإشارة Sign Test

٦- اختبار كروسكال والاس (kruskal- Wallis Test (H test)

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

- § مقدمة
- § المبحث الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف 1-Sample (K-S)
- § المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية في الجامعات الثلاثة
- § المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:
  - § الفرضية الأولى
  - § الفرضية الثانية
  - § الثقافة التنظيمية للإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة
  - § الفرضية الثالثة
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٣٧)
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٣٩)
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٤١)
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٤٣)
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٤٥)
    - § تحليل فقرات الجدول رقم (٤٧)
  - § الفرضية الرابعة



## مقدمة

استخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ الاستبانات ، وقبل البدء في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج قام الباحث باختبار نوع البيانات للتعرف على نوعها هل هي بيانات معلمية أم غير معلمية وفي ضوء ذلك استخدم الاختبار المناسب لاختبار الفرضيات وقد حصل الباحث على مجموعة من النتائج سيتم عرضها وتحليلها ، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (١٤) نتائج الاختبار وحيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ ( $sig. < 0.05$ ) فإن هذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات غير المعلمية.

### جدول رقم (١٤)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

القسم	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	Kolmogorov-Smirnov Z	مستوى المعنوية
الثاني		الثقافة التنظيمية	١٥	١,٧٣٢	٠,٠٠٥
الثاني	الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٦	١,٩٥٦	٠,٠٠١
	الثاني	الهيكل التنظيمي	١١	١,٥٢١	٠,٠٢٠
	الثالث	تبسيط الإجراءات	٨	١,٣٩٦	٠,٠٤٦
	الرابع	التشريعات والأنظمة والقواعد	٥	١,٤٩٩	٠,٠٢٢
	الخامس	تتمية الموارد البشرية	١١	١,٩٣٥	٠,٠٠١
	السادس	المستوى التكنولوجي	٨	١,٧١	٠,٠٠٦
		الفقرات المستوى الثالث جميعاً	٤٩	١,٥٧٤	٠,٠١٤

## المبحث الثاني

### أنواع الثقافة التنظيمية في الجامعات الثلاثة

لتحديد نوع الثقافة السائدة في كل جامعة على حدة قام الباحث بإيجاد النسبة المئوية للمبوحثين الذين اختاروا الأنواع المختلفة من الثقافة، والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك حيث تم الحصول على هذا الجدول من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمبوحثين الذين اختاروا كل نوع من الثقافات الأربع.

### جدول رقم (١٥)

#### أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة

ثقافة التعاطف الإنساني		ثقافة الإنجاز		ثقافة النظم والأدوار		ثقافة القوة		
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	
الثالث	١١,٤	الأول	٤١,١	الثاني	٣٧,١	الرابع	١٠,٤	الجامعة الإسلامية
الرابع	١٢,٦	الثاني	٣٢,٣	الأول	٣٥,١	الثالث	٢٠	جامعة الأزهر
الرابع	١٤,٣	الثاني	٢٧	الأول	٣٣,١	الثالث	٢٥,٦	جامعة الأقصى

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد في المؤسسة الواحدة ثقافة واحدة فقط ( Pure Culture ) ولكن يوجد الأنواع الأربعة من الثقافات، حيث توجد ثقافة القوة التي تركز على الحسم للمواقف كما توجد ثقافة النظم والأدوار التي تؤكد على الأنظمة واللوائح التي تحتاجها الجامعة في ضبط العمل، وتوجد ثقافة الإنجاز التي تسعى إليها الجامعة لتحقيق النمو والتميز والنجاح، كما توجد ثقافة التعاطف الإنساني التي تركز على العلاقات الإنسانية بين موظفي الجامعة، كما يلاحظ أنه يوجد علاقة عكسية بين ثقفتي القوة والنظم بمعنى أنه في حال وجود ثقافة النظم فإن اللوائح والأنظمة والقوانين هي التي تحكم سير العمل وبالتالي يبتعد اتخاذ القرار عن الشخصية والقيادة الدكتاتورية والنفوذ وتكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة عمل رسمية.

وبالنظر إلى أنواع الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية يتضح أن ثقافة الإنجاز حصلت على الترتيب الأول (٤١,١%) وثقافة الإنجاز تركز على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن الناس

يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، والموظفون يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، ولا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل، ويعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى، ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل، يتمتع الناس بروح معنوية عالية ويعملون بروح الفريق (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٨) وقد حصلت ثقافة النظم والأدوار على الترتيب الثاني (٣٧,١%) ويركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي وكافاً للناس على أساس التزامهم باللوائح، وتخفيض اللوائح والنظم من سوء استخدام النفوذ، سلطات ومسئوليات الوظيفة موضحة جيداً وتخفيض من الصراع حول السلطة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٦) وحصلت ثقافة التعاطف الإنساني على الترتيب الثالث (١١,٤%) حيث يتعاطف الناس مع بعضهم ويعطي الناس وقتهم للآخرين، ويشعر الناس أن المنظمة تقدرهم وهم يقدرون بعضهم البعض ويحبون قضاء الوقت معاً حتى خارج العمل، تركيزهم على العلاقات الإنسانية لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل، من الصعوبة اتخاذ قرارات صعبة، يكافأ الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهذا يؤدي إلى توتر عند الطموحين. (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٧) وحصلت ثقافة القوة على الترتيب الرابع (١٠,٤%) حيث يتم التركيز على الحسم، ويكون القائد (الرئيس) قوياً له حضوره، يهتم بنفسه ويكافئ ويحمي ويرقى التابعين المخلصين له بغض النظر عن الكفاءة، طالما أنهم يقدمون رغبة القائد عن حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يخشى الناس أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم ولا يناقشوا رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين (الهواري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٥).

ويمكن القول بأن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lee & Yu, 2004) التي أظهرت أن ثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lock & Crawford, 2004) التي أظهرت أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة لدى شركات الاتصال والبنوك في استراليا هي ثقافتها الإنجاز والتعاطف الإنساني، واختلفت مع دراسة (Parker & Bradly, 2000) وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة، واختلفت مع دراسة (Lund, 2003) وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة أيضاً، وقد يعزى نوع الثقافة في الجامعة الإسلامية إلى عمر الجامعة الإسلامية التي أنشئت عام ١٩٧٨ فقد مضى على إنشائها ثمانية وعشرين عاماً، استطاعت الجامعة أن تصل إلى درجة عالية من الاستقرار الإداري وأصبحت هناك قوانين ولوائح وأنظمة تضبط سير العمل، وبعد هذه المرحلة من الاستقرار بدأت الجامعة تتجه نحو التميز والنمو، كما قد يعزى ميل ثقافة الجامعة الإسلامية

نحو الإنجاز إلى فلسفة الجامعة القائمة على تشجيع المبدعين والمبادرين نحو أفكار خلاقة متميزة بالإضافة إلى التحديث والتطوير المستمر على إمكانات الجامعة المادية والتكنولوجية وتشجيع العاملين على التطوير المستمر.

كما يتضح من الجدول رقم (١٥) أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر هي ثقافة النظم والأدوار كان ترتيبها الأول (٣٥,١%) وثقافة الإنجاز حصلت على الترتيب الثاني (٣٢,٣%) وثقافة القوة كان ترتيبها الثالث (٢٠%) ثم ثقافة التعاطف الإنساني كان ترتيبها الرابع (١٢,٦%)، وبذلك يتضح أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

وقد يعزى اختلاف نوع الثقافة في جامعة الأزهر عن ثقافة الجامعة الإسلامية إلى عمر الجامعة التي أنشئت عام ١٩٩١ وبالتالي فإن عمر الجامعة خمس عشرة سنة في حين عمر الجامعة الإسلامية ثماني وعشرين سنة وقد تكون النظم واللوائح والقوانين في جامعة الأزهر لم تصل إلى حد الاكتمال والاستقرار، كما قد يعزى إلى عدم وجود استقرار إداري وتغيير مجلس ورئاسة الجامعة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lee & Yu, 2004) التي أظهرت أن ثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار، كما اتفقت مع دراسة (Lock & Crawford, 2004) التي أظهرت أن الثقافة السائدة في شركات هونج كونج هي ثقافة النظم والأدوار، كما اتفقت مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) التي أظهرت أن الثقافة السائدة في مؤسسات القطاع العام في الأردن تميل إلى الثقافة البيروقراطية (النظم والأدوار)، كما اتفقت مع دراسة (Parker & Bradly, 2000)

ويتضح من الجدول رقم (١٥) أن أنواع الثقافة السائدة في جامعة الأقصى هي ثقافة النظم والأدوار حصلت على الترتيب الأول (٣٣,١%) وحصلت ثقافة الإنجاز على الترتيب الثاني (٢٧%) تلتها ثقافة القوة حصلت على الترتيب الثالث (٢٥,٦%) ثم ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على الترتيب الرابع (١٤,٣%)، وبذلك يتضح أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وقد يعزى اختلاف ثقافة جامعة الأقصى عن ثقافة الجامعة الإسلامية إلى أن جامعة الأقصى قد بدأت بمعهد معلمين ثم تحولت إلى كلية جامعية عام ١٩٩١ ثم إلى جامعة عام ٢٠٠١ وبالتالي فإن عمر الجامعة خمس عشرة سنة ولذلك فإن الجامعة لم تصل إلى درجة الاستقرار في اللوائح والأنظمة والقوانين كما قد يعزى الاختلاف إلى كونها جامعة حكومية تدار بفلسفة وأسلوب مؤسسات القطاع العام.

وسوف يتم التطرق بمزيد من التفصيل إلى أنواع الثقافة التنظيمية في الجامعات الثلاثة بتحليل أبعاد القسم الثاني من الإستبانة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية.

## تحليل أبعاد القسم الثاني من الإستبانة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية

البعد رقم ١: أولويات الموظفين في هذه الجامعة

يبين الجدول رقم (١٦) أن أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة الالتزام بأداء الواجبات حسب اللوائح وقد حصلت على الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة وقد يعزى ذلك إلى وجود البيروقراطية في كل جامعة بدرجات متفاوتة يليها الاهتمام بالإنجاز في كل من الإسلامية والأزهر أما في جامعة الأقصى فيأتي في الترتيب الثاني تلبية طلبات الرؤساء. وهنا يلاحظ أن ثقافة القوة مرتفعة نسبيا في جامعة الأقصى تليها جامعة الأزهر وقد يعزى ذلك إلى عدم استقرار الأنظمة واللوائح أو عدم الالتزام بها في جامعتي الأزهر والأقصى أو ربما لكون الجامعة حكومية أما انخفاضها في الجامعة الإسلامية فيعزى إلى استقرار اللوائح والأنظمة وبالتالي فالاحتكام يكون للوائح والقوانين، كما يلاحظ انخفاض مستوى التعاون بين الزملاء في الجامعات الثلاثة، وقد يعزى ذلك إلى أن الاهتمام باللوائح والأنظمة وبالإنجاز التي تطغى على العلاقات الإنسانية ويشغل الموظفين عن الاهتمام ببعضهم وقد يعزى إلى وجود شيء من الخلافات الشخصية.

### جدول رقم (١٦)

تحليل البعد رقم ١ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى البعد	البدائل	الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى	
		%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب
الجامعة أولويات الموظفين في هذه	تلبية طلبات رؤسائهم	٣,٥	الثالث	١٦	الثالث	٢٩,٥	الثاني
	الالتزام بأداء واجباتهم ومسئولياتهم حسب اللوائح والأنظمة	٥٤,٤	الأول	٤٠,٧	الأول	٣٩,٣	الأول
	إنجاز المهام التي يكلفون بها بأفضل الطرق	٣٩,٥	الثاني	٣٩,٥	الثاني	٢٧,٩	الثالث
	التعاون مع زملائهم لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصي	٢,٦	الرابع	٣,٧	الرابع	٣,٣	الرابع

البعد رقم ٢) الموظفون الذين يتقدمون ويحصلون على ترقيات في هذه الجامعة هم الموظفون الذين:

يبين الجدول رقم (١٧) أن الموظفين الذين يتقدمون هم الذين ينجزون المهام بكفاءة وفاعلية فقد حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول (٦٠,٧%) في الجامعة الإسلامية (٤٥,١%) في جامعة الأزهر، أما في جامعة الأقصى فإن الموظفين الذين يتقدمون هم الذين يلتزمون بتنفيذ الأعمال حسب اللوائح قد حصلت على الترتيب الأول، ويلاحظ أن نسبة ٢٣,٤% من الباحثين في الأقصى اتفقا على أن الذين يترقون هم الذين لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم ما يشير إلى وجود نوع من الشخنة والمركزية لدى الإدارة وقد يعزى ذلك إلى كون جامعة الأقصى حكومية.

### جدول رقم (١٧)

تحليل البعد رقم ٢ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى البعد	البدائل	الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى	
		%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب
الذين هذه الجامعة هم الموظفون ويحصلون على ترقيات في الموظفون الذين يتقدمون	لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم	٦,٣	الثالث	١٨,٣	الثالث	٢٣,٤	الثالث
	يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح والأنظمة	٢٦,٨	الثاني	٢٣,٢	الثاني	٣١,٣	الأول
	ينجزون المهام التي يكلفون بها بكفاءة وفعالية	٦٠,٧	الأول	٤٥,١	الأول	٢٨,١	الثاني
	يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون	٦,١	الرابع	١٣,٤	الرابع	١٧,٢	الرابع

البعد رقم (٣) تنظر إدارة هذه الجامعة لموظفيها على أنهم :

يبين الجدول رقم (١٨) أن نظرة إدارة الجامعة للموظفين على أنهم مرؤوسون في خدمة رؤسائهم حيث حصلت على الترتيب الأول في الإسلامية ٤٧,٤%، بينما كانت نظرة جامعتي الأزهر والأقصى للموظفين على أنهم موظفون رسميون لهم حقوق وعليهم واجبات. فقد حصلت الجامعتان على نسبة ٤٤,٧%، ٥٠% على التوالي وقد يعزى ارتفاع النسبة في الإسلامية (٤٧,٤%) إلى الفلسفة الإسلامية للجامعة حيث يرى الموظفون في الجامعة أن طاعة أولي الأمر واجبة وثقتهم بأولي الأمر مرتفعة فالموظفون يرون فيهم حرصهم وإخلاصهم في تحقيق رسالة الجامعة.

### جدول رقم (١٨)

تحليل البعد رقم ٣ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى	البدائل	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى
-------	---------	-------------------	--------------	--------------

				الإسلامية		البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	
الثالث	١٧,٢	الثالث	١٥,٣	الأول	٤٧,٤	٣) تنظر هذه الجامعة لموظفيها على أنهم
الأول	٥٠	الأول	٤٤,٧	الثاني	٣٧,٧	
الثاني	٢٥	الثاني	٢٩,٤	الثالث	١٤	
الرابع	٧,٨	الرابع	١٠,٦	الرابع	٠,٩	

البعد رقم ٤) يتم قيادة وتوجيه موظفي الجامعة من خلال :

يبين الجدول رقم (١٩) أن توجيه الموظفين في الجامعات الثلاثة يتم من خلال النظم واللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب أن يفعلوه حيث حصل هذا البديل على الترتيب الأول بنسبة ٥١,٣% ، ٤٥,١% ، ٥٤,٧% في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يليه الالتزام الذاتي لإنجاز أهداف الجامعة وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة في البيئة العربية بصفة عامة هي إدارة بيروقراطية يتم التعامل فيها من خلال الأنظمة.

### جدول رقم (١٩)

تحليل البعد رقم ٤ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الثالث	٩,٤	الثالث	١٤,٦	الثالث	٦,٢	رؤسائهم باستخدام الثواب والعقاب	٤) من خلال : يتم قيادة وتوجيه موظفي الجامعة
الأول	٥٤,٧	الأول	٤٥,١	الأول	٥١,٣	النظم واللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب أن يفعلوه	
الثاني	٢٩,٧	الثاني	٣٧,٨	الثاني	٣٩,٨	التزامهم الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف الجامعة	
الرابع	٦,٣	الرابع	٢,٤	الرابع	٢,٧	رغبة الموظفين بأن يكون زملاؤهم راضين عنهم	



### البعد رقم ٥) تتميز عملية اتخاذ القرارات في الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢٠) أن عملية اتخاذ القرارات يتم حسب اللوائح المعمول بها في الجامعة فقد حصلت على الترتيب الأول في الإسلامية والأزهر بنسبة ٧٣,٥%، ٤٦,٩% على التوالي بينما أظهرت الدراسة أن اتخاذ القرار تتخذه الإدارة العليا وتأمّر بتنفيذه قد حصلت على الترتيب الأول بنسبة ٥٣,٢% في الأقصى وقد يعزى ذلك إلى كون جامعة الأقصى حكومية حيث يتم اتخاذ القرار في الإدارة العليا وتطلب تنفيذه، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Kassawna,1994).

### جدول رقم (٢٠)

تحليل البعد رقم ٥ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الأول	٥٣,٢	الثاني	٣٧	الثاني	١٥	بأن الإدارة العليا تتخذ القرار وتأمّر بتنفيذه	٥) تتميز العملية اتخاذ القرارات في الجامعة :
الثاني	٣٧,١	الأول	٤٦,٩	الأول	٧٣,٥	بأنها تتم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعة	
الرابع	٣,٢	الثالث	٨,٦	الرابع	٣,٥	بالتفويض الواسع للصلاحيات	
الثالث	٦,٥	الرابع	٧,٤	الثالث	٨	بالإجماع على اتخاذ القرارات من أجل قبول القرارات ودعمها	

### البعد رقم ٦) يتم إسناد الوظائف والمهام لموظفي الجامعة بناءً على :

يبين الجدول رقم (٢١) أن إسناد المهام للموظفين في الجامعة الإسلامية والأزهر يتم بناءً على ملائمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها قد حصلت على الترتيب الأول بنسبة ٥١,٨%، ٣٥,٣% على التوالي، بينما اختلفت في الأقصى حيث يتم إسناد الوظائف بناءً على رغبة المسؤولين وقد يعزى ذلك إلى عدم الاحتكام إلى التشريعات واللوائح التي تنظم العمل في جامعة الأقصى وإلى كونها جامعة حكومية.

## جدول رقم (٢١)

تحليل البعد رقم ٦ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الأول	٣٥,٤	الثاني	٣٠,٦	الثالث	٧,٩	رغبة المسؤولين	٦) يتم إسناد الوظائف والمهام لموظفي الجامعة بناءً على : ملائمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها الترتيب
الثاني	٣٢,٣	الثالث	٢٨,٢	الثاني	٣٧,٧	احتياجات الجامعة	
الثالث	٢٤,٦	الأول	٣٥,٣	الأول	٥١,٨	ملائمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها	
الرابع	٧,٧	الرابع	٥,٩	الرابع	٢,٦	الترتيب	

البعد رقم ٧) المطلوب من موظفي الجامعة أن يكونوا :

يبين الجدول رقم (٢٢) أن المطلوب من موظفي الجامعة أن يكونوا على مستوى المسؤولية وقد حصلت على الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة وقد يعزى ذلك إلى نمط الإدارة العربية بصفة عامة وهو النمط البيروقراطي، كما أظهرت الدراسة أن هناك نسبة ٢٦,٦% في الأقصى ونسبة ٢٥,٦% في الأزهر يشيرون إلى أن المطلوب من الموظفين أن يكونوا مطيعين ومخلصين لرؤسائهم وهذا يعكس زيادة النفوذ في الجامعتين مع مراعاة أن هذه النسبة في الإسلامية ٣,٥% وتحتل المرتبة الرابعة ويعزى انخفاض هذه النسبة في الجامعة الإسلامية إلى حالة الاستقرار الإداري للجامعة الإسلامية ووضوح التشريعات التي تنظم سير العمل الأمر الذي جعل الاحتكام للوائح والأنظمة قد قلل من شخصنة القرارات الإدارية، كما قد يعزى إلى وجود نوع من الألفة والعلاقات الإنسانية بين الموظفين، أما بالنسبة لارتفاع هذه النسبة في الأزهر والأقصى فقد يعزى إلى حالة عدم الاستقرار الإداري الذي تعيشه الجامعتان مقارنة بالإسلامية التي يزيد عمرها عن عمري الجامعتين وربما لانخفاض درجة التآلف والعلاقات الإنسانية والتعاون وربما بسبب وجود صراع داخل الجامعتين.

## جدول رقم (٢٢)

تحليل البعد رقم ٧ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	البدائل	محتوى البعد

الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		٧) المطلوب من موظفي الجامعة أن يكونوا :
الثاني	٢٦,٦	الثاني	٢٥,٦	الرابع	٣,٥	مطيعين ومخلصين لرؤسائهم	
الأول	٤٨,٤	الأول	٤٧,٦	الأول	٤٩,١	على مستوى المسؤولية في أداء المهام	
الثالث	٢٣,٤	الثالث	٢٤,٤	الثاني	٣١,٦	محفزين ذاتياً وأكفاء ومبادرين	
الرابع	١,٦	الرابع	٢,٤	الثالث	١٥,٨	أعضاء في فريق عمل متعاونين مع زملائهم	

البعد رقم ٨) أشعر أن رئاسة الجامعة والعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم:

يبين الجدول رقم (٢٣) إدارة الجامعات الثلاثة تتصرف بطريقة رسمية وقد حصلت على الترتيب الأول وقد يعزى ذلك إلى النمط البيروقراطي الذي تعيشه الإدارة في البيئة العربية كما أظهرت الدراسة انخفاض اهتمام إدارتي الجامعة الإسلامية والأزهر بالاحتياجات الشخصية للمرؤوسين وزيادة اهتمام جامعة الأقصى نسبياً للاحتياجات الشخصية وقد يعزى ذلك إلى أن الإسلامية والأزهر تهتمان بالنظم والقوانين والإنجاز أكثر من اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، أما جامعة الأقصى فهي جامعة حكومية وتغلب العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي على البيئة الجامعية .

### جدول رقم (٢٣)

تحليل البعد رقم ٨ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الرابع	١٨	الثالث	١٩,٢	الثاني	٢٨,٩	حازمون وعادلون في نفس الوقت	٨) أشعر أن رئاسة الجامعة والعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم:
الأول	٣٧,٧	الأول	٤٥,٢	الأول	٣٦	رسميون متجنبون استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية	
الثاني	٢٣	الثاني	٢٧,٤	الثالث	٢٦,٣	ديمقراطيون متقبلون لأراء المرؤوسين	
الثالث	٢١,٣	الرابع	٨,٢	الرابع	٨,٨	متفهمون للاحتياجات الشخصية لمرؤوسيهم	

البعد رقم ٩) الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين في هذه الجامعة هو الذي :  
 يبين الجدول رقم (٢٤) أن الشخص الذي يوجه وينصح في الجامعة هو صاحب الخبرة والكفاءة في تطوير العمل، فقد حصلت على الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة وقد يعزى ذلك إلى وجود كفاءات يستفاد منها كما قد توجد رغبة من المرؤوسين في تعلم ما هو جديد لتحقيق النمو المهني.

### جدول رقم (٢٤)

تحليل البعد رقم ٩ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الثالث	٢٠,٦	الثالث	٢٠,٣	الثالث	١٠,٦	يتمتع بشخصية قوية ونفوذ	٩) الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين في هذه الجامعة هو الذي : الشخص الذي يوجه
الرابع	١٧,٥	الثاني	٢٦,٦	الثاني	٣٠,١	يكون التوجيه والإرشاد والنصح من مسؤولياته وصلاحياته	
الأول	٣٩,٧	الأول	٤٤,٣	الأول	٥٤	تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل	
الثاني	٢٢,٢	الرابع	٨,٩	الرابع	٥,٣	يقدم النصح والمساعدة عندما يطلب منه ذلك	

البعد رقم ١٠) التزام موظفي الجامعة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى:  
 يبين الجدول رقم (٢٥) أن التزام موظفي الجامعة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى الرغبة القوية في الإنجاز والمساهمة في نجاح الجامعة وقد حصل هذا البديل على الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة وقد يعزى ذلك إلى وجود نوع من الانتماء للجامعة والرغبة في تقدمها كما قد يعزى إلى وجود منافسة بين الجامعات.

### جدول رقم (٢٥)

تحليل البعد رقم ١٠ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الرابع	١٢,٩	الثاني	١٥,٥	الثاني	٩,٦	الأمل في الثواب والخوف من العقاب	١٠) التزام موظفي الجامعة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى:
الثاني	١٩,٤	الثالث	١١,٩	الثالث	٥,٣	القناعة بأن العمل على قدر الأجر	
الأول	٥١,٦	الأول	٦٠,٧	الأول	٨٢,٥	الرغبة القوية في الإنجاز والمساهمة في نجاح الجامعة	

						وتقدمها
الثالث	١٦,١	الرابع	١١,٩	الرابع	٢,٦	الرغبة في المحافظة على علاقات عمل طيبة

البعد رقم ١١) تتصف العلاقة بين موظفي الجامعة بأنها :

يبين الجدول رقم (٢٦) أن العلاقة بين موظفي الجامعة تتصف بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق، وقد حصل هذا البديل على الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة، وربما يعزى ذلك إلى رغبة الموظفين في تحقيق النمو والتميز والنجاح للجامعة وربما لوجود منافسة .

### جدول رقم (٢٦)

تحليل البعد رقم ١١ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى البعد	البدائل	الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى	
		الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%
الجامعة بأنها تتصف بالعلاقة بين موظفيها :	علاقة تنافسية حيث يهتم كل موظف بمصالحه الخاصة	الرابع	٦,٢	الرابع	١٥,٥	الثالث	٢٧
	علاقة رسمية حسبما نصت عليه اللوائح والأنظمة	الثالث	١٠,٦	الثالث	١٩	الرابع	٩,٥
	علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإيجاز المهام	الأول	٦٩	الأول	٤١,٧	الأول	٣٣,٣
	علاقة ودية	الثاني	١٤,٢	الثاني	٢٣,٨	الثاني	٣٠,٢

البعد رقم ١٢) يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة من

يبين الجدول رقم (٢٧) أن الصراعات والنزاعات داخل الأقصى والإسلامية يتم حلها من خلال المناقشة بما يتفق مع مصلحة الجامعة حيث حصل هذا البديل على الترتيب الأول في الجامعتين المذكورتين أما في الأزهر فيتم الحل من خلال الرجوع إلى الأنظمة واللوائح وقد يعزى ذلك إلى وجود نوع من الحوار والتفاهم بين الموظفين يتم من خلاله تغليب مصلحة الجامعتين أما في الأزهر فيتم الحل من خلال اللوائح والأنظمة ربما بسبب وجود نوع من العلاقة الرسمية بين الموظفين وعدم وجود أرضية للحوار والتفاهم.

### جدول رقم (٢٧)

تحليل البعد رقم ١٢ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى البعد	البدائل	الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى	
		الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%

الثالث	٢١,٩	الرابع	١٥,٩	الرابع	٣,٥	فرض الحلول من قبل الرؤساء	١٢ يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة من خلال...
الثاني	٣١,٣	الأول	٣٩	الثاني	٣٣,٣	الرجوع إلى اللوائح والأنظمة	
الأول	٣٢,٨	الثالث	٢٠,٧	الأول	٥٠	المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة الجامعة	
الرابع	١٤,١	الثاني	٢٤,٤	الثالث	١٣,٢	التفاهم بهدف المحافظة على علاقات طيبة	

البعد رقم (١٣) تنظر هذه الجامعة للبيئة الخارجية ( البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... ) على أنها  
يبين الجدول رقم (٢٨) أن علاقة الجامعة بالجامعات الأخرى هي علاقة تنافسية حتى تسعى الجامعة للتميز وقد حققت هذه الفقرة الترتيب الأول وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعات على وجود منافسة شريفة يسعى كل منها لتحقيق ميزه تنافسية.

### جدول رقم (٢٨)

تحليل الفقرة رقم ١٣ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

محتوى البعد		البدائل		الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى	
البيئة الخارجية ( البيئة ١٣) تنظر هذه الجامعة	بيئة تسودها المنافسة الحادة بلا ضوابط	١,٨	الرابع	١٦,٧	الثالث	٢٩	الثاني		
	مجموعة الجامعات تربطها علاقة يحكمها اللوائح والأنظمة والقوانين	١٣,٢	الثالث	٢٠,٨	الثاني	١٧,٧	الرابع		

الأول	٣٠,٨	الأول	٥٢,٨	الأول	٦٩,٣	بيئة تنافسية حيث تسعى الجامعة للتميز في الإنتاجية والجودة والابتكار يتحقق النجاح
الثالث	٢١	الرابع	٩,٧	الثاني	١٥,٨	مجموعة من الجامعات حيث تهتم الجامعة بالمصالح المشتركة بينها وبين الجامعات الأخرى

البعد رقم ١٤) عندما تتعارض النظم والقواعد في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم واجبا تهم ومهامهم فإن موظفي الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢٩) أن النظم عندما تتعارض في طريق الموظفين عند تأديتهم واجبا تهم فإنهم في الإسلامية والأزهر يلتزمون بالنظم ويحاولون الحصول على استثناء وقد حقق هذا البديل الترتيب الأول، بينما حقق الترتيب الأول في الأقصى البديل الأول حيث يتم كسر النظم إذا تأكد الموظفون أنهم سيفلتون من العقاب كما يلاحظ ارتفاع نسبة هذا البديل في الأزهر وقد يعزى ذلك إلى غياب الرقابة الذاتية وارتفاع درجة المركزية وعدم الرضا الوظيفي.

### جدول رقم (٢٩)

تحليل البعد رقم ١٤ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الأول	٢٩,٧	الثالث	٢٤,٤	الرابع	٣,٥	يكسرون النظم والقواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب	إثناء تأديتهم واجباتهم طريق موظفي الجامعة (٤) عندما تتعارض النظم والقواعد في
الثاني	٢٨,١	الأول	٣٤,٦	الأول	٤٨,٢	يلتزمون بالنظم والقواعد ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء	
الرابع	١٤,١	الرابع	٩	الثالث	٥,٣	يتجاهلون النظم والقواعد من	

						أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل
الثالث	٢٧,٧	الثاني	٣٢,١	الثاني	٤٣	ينفاهمون ويتراضون معاً لاستبعاد الصعوبات وحل المشكلات

البعد رقم ١٥) لابد للموظفين الجدد في هذه الجامعة أن يتعرفوا :  
بين الجدول رقم (٣٠) أن الموظفين الجدد لابد وأن يتعلموا القواعد الرسمية والأنظمة وقد  
حقق هنا البديل الترتيب الأول في الجامعات الثلاثة وربما يعزى ذلك إلى أن الإدارة في البيئة  
العربية هي إدارة بيروقراطية ويلاحظ في الأقصى ارتفاع نسبة البديل الأول وهو التعرف  
على الأشخاص الذين يمكن أن ينفعوا أو يضرروا وربما يعزى ذلك إلى ارتفاع المركزية  
والشخصنة في اتخاذ القرارات لكون الجامعة حكومية.

### جدول رقم (٣٠)

تحليل البعد رقم ١٥ من أبعاد القسم الثاني للاستبانة

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		البدائل	محتوى البعد
الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%		
الثاني	٣١,٣	الثالث	١٥,٩	الرابع	٢,٧	من هم الأشخاص في الجامعة الذين يمكن أن ينفعوا أو يضرروا	١٥) لابد للموظفين الجدد في هذه الجامعة أن يتعرفوا : الجامعة أن يتعرفوا : الجامعة أن يتعرفوا : الجامعة أن يتعرفوا : الجامعة أن يتعرفوا :
الأول	٤٠,٦	الأول	٥٢,٤	الأول	٤٨,٧	على القواعد الرسمية والأنظمة والالتزام بها	
الثالث	١٧,٢	الرابع	٧,٣	الثالث	١٨,٦	على الموارد المتاحة في الجامعة للاستعانة بها في إنجاز المهام	
الرابع	١٠,٩	الثاني	٢٤,٤	الثاني	٣٠,١	كيف يمكن العمل بروح الفريق وتكوين علاقات طيبة مع الآخرين	

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) عند مستوى دلالة  $a = 0.05$



تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين في جدول رقم (٣١) حيث يتضح أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يجعلنا نقبل الفرضية أي يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

### جدول رقم (٣١)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٦٠,٨٩	١١٧,٢٠	١٠٢,٧٢
المتوسط الحسابي	٢,٦٠٣	٢,٣٥٣	٢,٢٨٦
قيمة الاختبار Chi-Square	٢٩,١٦		
مستوى المعنوية .Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		
القرار	قبول الفرضية		

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس الجامعة الإسلامية تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٣٢) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٥ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري وأكاديمي وأعضاء مجلس الجامعة الإسلامية تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

### جدول رقم (٣٢)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري)

في الجامعة الإسلامية

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الوظيفة	عضو مجلس الجامعة	أكاديمي	إداري
متوسط الرتب	٦٥,٤٠	٤٤,٣٦	٦٥,١٣
المتوسط الحسابي	٢,٦٨٦	٢,٤٨٦	٢,٦٦٩
قيمة الاختبار Chi-Square	١٠,٥٧		

٠,٠٠٥	مستوى المعنوية .Asymp. Sig.
قبول الفرضية	القرار

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأزهر تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٣٣) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٧٦٦ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأزهر تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (٣٣)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري) في جامعة الأزهر

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الوظيفة	عضو مجلس الجامعة	أكاديمي	إداري
متوسط الرتب	٤٧,٢١	٤٣,٩٩	٤٠,٨٥
المتوسط الحسابي	٢,٤٥٦	٢,٣٦٢	٢,٣١٩٧
قيمة الاختبار Chi-Square	٠,٥٣٤		
مستوى المعنوية .Asymp. Sig.	٠,٧٦٦		
القرار	رفض الفرضية		

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأقصى تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  تم استخدام اختبار كروسكال والاس مبينة بجدول رقم (٣٤) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٦٨١ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي وأعضاء مجلس جامعة الأقصى تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

جدول رقم (٣٤)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير الوظيفة (عضو مجلس الجامعة ، أكاديمي، إداري) في جامعة الأقصى

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test
--

الوظيفة	عضو مجلس الجامعة	أكاديمي	إداري
متوسط الرتب	٣٦,٧٥	٣١,٢٢	٣٤,٨
المتوسط الحسابي	٢,٣٣١	٢,٢٥٠	٢,٣٣١٠
قيمة الاختبار Chi-Square		٠,٧٦٨	
مستوى المعنوية .Asymp. Sig.		٠,٦٨١	
القرار		رفض الفرضية العدمية	

ولكي يتم تحليل الفرضية بعمق سوف يتم التطرق بمزيد من التفصيل إلى أنواع الثقافة التنظيمية للإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة.

### أنواع الثقافة التنظيمية للإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة

يوضح الجدول رقم (٣٥) أنواع الثقافة التنظيمية لعضو مجلس الجامعة والأكاديمي والإداري في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى ويلاحظ من الجدول أن ثقافة عضو مجلس الجامعة في الجامعة الإسلامية هي ثقافة الإنجاز وتتفق هذه الثقافة مع ثقافة الجامعة الإسلامية التي تميل إلى ثقافة الإنجاز، كما أن ثقافة عضو مجلس الجامعة في جامعة الأزهر تميل إلى ثقافة النظم والأدوار وتتفق هذه الثقافة مع ثقافة جامعة الأزهر التي تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما أن ثقافة عضو مجلس الجامعة في جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار وتتفق هذه الثقافة مع ثقافة جامعة الأقصى التي تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، ويمكن الاستنتاج مما سبق أن عضو مجلس الجامعة (الإدارة العليا) أو المؤسسون founders هم الذين يشكلون ثقافة المنظمة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (هيجان، ١٩٩٢) كما تتفق مع ما جاء في الإطار النظري عن الثقافة التنظيمية (المبحث السابع) وقد أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية للأكاديميين في الجامعات الثلاثة هي ثقافة النظم والأدوار ولعل هذه النتيجة تكون منطقية لأن الأكاديمي يهتم بالنمو المهني والأكاديمي وهذا يتحقق من خلال اللوائح والأنظمة والتشريعات المعمول بها في الجامعة، ويلاحظ أن ثقافة الأكاديميين في الجامعة الإسلامية مختلفة عن ثقافة أعضاء مجلس الجامعة وقد يعزى ذلك إلى أن الأكاديميين يهتمون بالنواحي الأكاديمية والمهنية والأبحاث والترقيات وهذه الأمور يكفلها لهم اللوائح والأنظمة، وبالتالي فهم يتمسكون باللوائح التي تضمن لهم حقوقهم، غير أن أعضاء مجلس الجامعة يهتمون بالإنجاز لأن ثقافتهم ثقافة إنجاز وبالتالي فهم لا يسمحون للأنظمة واللوائح أن تقف في طريق العمل فقد يخالفونها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

أما الإداريين في الجامعات الثلاثة فتتفق ثقافتهم مع ثقافة أعضاء مجلس الجامعة وقد يعزى ذلك إلى أن الإداريين هم الذين يقومون بتنفيذ القرارات الإدارية التي يتخذها مجلس الجامعة فيلجأ مجلس الجامعة إلى اختيار الإداريين الذين ينتظر منهم أن ينفذوا قراراتهم ويوافقون ثقافتهم.

### جدول رقم (٣٥)

أنواع الثقافة التنظيمية لعضو مجلس الجامعة والأكاديمي والإداري في الجامعات المبحوثة

اسم الجامعة	الوظيفة	ثقافة القوة		ثقافة النظم والأدوار		ثقافة الإنجاز		ثقافة التعاطف الإنساني	
		%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب
الجامعة الإسلامية	عضو مجلس الجامعة	٢,٧	الرابع	٣٢	الثاني	٥٩,٣	الأول	٦	الثالث
	أكاديمي	٩,٩	الرابع	٤٣	الأول	٣٥,٨	الثاني	١١,٣	الثالث
	إداري	٦,٣		٣٥	الثاني	٤٤,٥	الأول	١٤,٢	الثالث
جامعة الأزهر	عضو مجلس الجامعة	١٦,٥	الثالث	٣٥	الأول	٣٥	الثاني	١٣,٥	الرابع
	أكاديمي	١٩,٩	الثالث	٣٤,٥	الأول	٣٢,٤	الثاني	١٣,٢	الرابع
	إداري	٢٠,٩	الثالث	٣٥,٨	الأول	٣١,٥	الثاني	١١,٨	الرابع
جامعة الأقصى	عضو مجلس الجامعة	٢١,٨	الثالث	٣٤,٥	الأول	٣١,١	الثاني	١٢,٦	الرابع
	أكاديمي	٢١,٣	الثالث	٣٦,٨	الأول	٢٩,١	الثاني	١٢,٨	الرابع
	إداري	٢٩,١	الثاني	٣٠,٤	الأول	٢٥	الثالث	١٥,٥	الرابع

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطور التنظيمي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٣٦) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات.

### جدول رقم (٣٦)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالأهداف والاسـتراتيجيات

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٦١,٤٢	١٢٣,٩٩	٩٢,٩١
المتوسط الحسابي	٣,٦٦٦	٣,٢٥٣	٢,٩٨٠٠
قيمة الاختبار Chi-Square		٣٥,١٠	
مستوى المعنوية .Asymp. Sig.		٠,٠٠٠	
القرار		قبول الفرضية	

وتوضح الجداول ذات الأرقام (٣٧) (٣٩) (٤١) (٤٣) (٤٥) (٤٧) فقرات القسم الثالث ومحاوره الستة والتي تناقش الفرضية الثالثة حيث استخدم الباحث اختبار الإشارة Sign Test (Binomial Test) وهو اختبار غير معلمي يستخدم في حالة كون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لاختبار فقرات كل محور من محاور القسم الثالث من الاستبانة، ومعرفة آراء المجتمع في محتوى كل فقرة . والجداول التالية تبين النسبة المئوية ومستوى الدلالة لكل فقرة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ والنسبة المئوية للإجابات على (موافق أو موافق بشدة) اكبر من ٦٠ % حيث الوسط المحايد (٣)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اصغر من ٠,٠٥ والنسبة المئوية للإجابات على (غير موافق أو غير موافق بشدة أو محايد) أكبر من ٦٠ %، وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥ . وهذا ينطبق على جميع الفقرات في القسم الثالث من استبانة الدراسة.

### تحليل فقرات الجدول رقم (٣٧) المتعلقة بالأهداف والاسـتراتيجيات

تدور فقرات هذا المحور حول التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وهو عملية تحديد مستقبل المؤسسة بناءً على نتائج التفكير الاستراتيجي، في التخطيط الاستراتيجي يجب مراعاة رؤية المؤسسة التي تعبر عن حلمها الذي تريد تحقيقه،

ورسالتها التي تعبر عن الغرض الأساس الذي وجدت من أجله وميرر وجودها كما يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٤% من المبحوثين في الجامعة الإسلامية يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة كما أن  $Sig < 0.05$  مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، كما أن ٧١% من المبحوثين في جامعة الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة كما أن  $Sig < 0.05$  مما يدل على أن أفراد العينة متفقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فإن  $Sig > 0.05$  فهذا يعني أن أفراد العينة آراؤهم محايدة وبالتالي لا يمكن إصدار حكم حول وجود التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على الرغم أن الذين اتفقوا على عدم وجود تخطيط ٥٧%، وقد يعزى التفاوت بين الإسلامية والأزهر لصالح الإسلامية حول التخطيط الاستراتيجي إلى وجود خطة استراتيجية في الجامعة الإسلامية حتى العام ٢٠١٠ مكتوبة ومنشورة على الصفحة الالكترونية للجامعة ، بينما قد لا يوجد في الأزهر والأقصى خطة مكتوبة ولكنها قد تكون واضحة في أذهان المسؤولين، كما قد يعزى إلى وجود وحدة الجودة في الإسلامية التي تمارس دوراً فاعلاً في عملية التطوير الأكاديمي والإداري.

- اتفق ٩٢% من المبحوثين في الإسلامية على وجود رؤية للجامعة بينما اتفق ٧٢% في الأزهر على وجود رؤية لأن  $Sig < 0.05$  ، أما في الأقصى فقد كانت آراؤهم محايدة لأن  $Sig > 0.05$  .

- اتفق ٩٠% من المبحوثين في الإسلامية على وجود رسالة للجامعة، واتفق ٧٤% من المبحوثين في الأزهر على وجود رسالة للجامعة لأن  $Sig < 0.05$  ، أما في الأقصى فقد كانت آراؤهم محايدة لأن  $Sig > 0.05$  .

- أظهرت النتائج أن ٦٤% ، ٦٧% ، ٨٢% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي لم يشاركوا في وضع الأهداف التي تضعها الجامعة وهذا قد يعني انفراد الإدارة العليا في وضع الأهداف وقد يعزى ذلك إلى أن فئة معينة من الموظفين هم الذين لديهم الخبرة والكفاءة لوضع أهداف الجامعة وهم الإدارة العليا ومن تراه ذا خبرة في هذا المجال.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٧١% ، ٧٧% ، ٨٠% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي لم يشاركوا في وضع الخطط الاستراتيجية وقد يعزى ذلك إلى وجود درجة عالية من المركزية في التخطيط الاستراتيجي ربما لقناعة الإدارة بأن فئة معينة فقط لديهم خبرة في التخطيط الإستراتيجي بينما السواد الأعظم ليس لديهم خبرة في التخطيط لذلك لم تشركهم الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة

(الدهدار، ٢٠٠٦) وربما يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة حيث أن عينة الدراسة في دراسة الدهدار كانت العاملين في الإدارة العليا بينما كانت عينة الدراسة في هذا البحث هم الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) والإداريين والأكاديميين.

- أظهرت الدراسة أن ٨٧% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن السياسة التي تتبعها الجامعة واضحة حيث كان  $Sig < 0.05$  ، بينما في الأزهر والأقصى كانت  $Sig > 0.05$  مما يدل على أن آراء المبحوثين محايدة. وقد يعزى ذلك في الإسلامية إلى وضوح التشريعات واللوائح التي تضعها الجامعة.

- أظهرت النتائج أن ٨٦% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة أنجزت الأهداف التي وضعتها وقد يعزى ذلك إلى وضوح السياسات التي وضعت الجامعة، بينما أظهرت الدراسة أن آراء المبحوثين في الأزهر محايدة لأن  $Sig > 0.05$  أما في الأقصى فقد أظهرت الدراسة بأن ٦٦% لم يوافقوا على أن الجامعة أنجزت أهدافها وقد يعزى ذلك لعدم وضوح السياسات التي تتبعها الجامعة

### جدول رقم (٣٧)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الأول من محاور القسم الثالث للاستبانة (الأهداف والاستراتيجيات)

مستوى المعنوية	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية			اسم الجامعة	محتوى الفقرة	سلسلة	
	مستوى المعنوية	موافق بشدة/موافق	غير موافق/غير موافق إطلاقاً/محايد	مستوى المعنوية	موافق بشدة/موافق	غير موافق/غير موافق إطلاقاً/محايد				
٠,٠٨٢	٦٢	38	٠,٠٠٠	٢٨	٧٢	٠,٠٠٠	٠٨	٩٢	١	يوجد للجامعة رؤية vision واضحة لدى الموظفين
٠,٣٢١	٥٧	43	٠,٠٠٠	٢٦	٧٤	٠,٠٠٠	١٠	٩٠	٢	يوجد للجامعة رسالة mission واضحة للموظفين
٠,٠٠٠	١٨	82	٠,٠٠٠	٦٧	٣٣	٠,٠٠٠	٦٤	٣٦	٣	شاركت في وضع الأهداف التي تضعها الجامعة
٠,٠٠٠٠	٢٠	80	٠,٠٠٠	٧٧	٢٣	٠,٠٠٠	٧١	٢٩	٤	شاركت في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة
٠,٣٢١	٤٣	57	0.125	٤١	٥٩	٠,٠٠٠	١٣	٨٧	٥	السياسات التي تتبعها الجامعة واضحة ومحددة

٠,٠١٨	66	٣٤	٠,٩٩٩	٥١	٤٩	٠,٠٠٠	١٤	٨٦	أنجزت الجامعة الأهداف والبرامج والسياسات التي وضعتها
٠,٣٢١	57	٤٣	٠,٠٠٠	٢٩	٧١	٠,٠٠٠	١٦	٨٤	فقرات المحور الأول جميعا

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالهيكل التنظيمي

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٣٨) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالهيكل التنظيمي.

### جدول رقم (٣٨)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالهيكل التنظيمي

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٦٤,٥٠	١٠٦,٨٢	١٠٨,٤٢
المتوسط الحسابي	٣,٧١٧	٣,٢٣١	٣,٢٣٨٣
قيمة الاختبار Chi-Square	٣٦,٢٧		
مستوى المعنوية Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		
القرار	قبول الفرضية		

### تحليل فقرات الجدول رقم (٣٩) المتعلقة بالهيكل التنظيمي

تدور فقرات هذا المحور حول الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، من خلاله تتحدد خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ونطاق الإشراف ودرجة المركزية.

عند قيام المنظمة بالتطوير التنظيمي يعتبر إعادة الهيكلة (Restructuring) من المجالات المطروحة، ويوضح هذا المحور واقع الهيكل التنظيمي من خلال آراء الباحثين الذين أظهرت النتائج أن آراءهم كانت ايجابية نحو الهيكلية ٩٢% ، ٦٧% ، ٦٥% في الإسلامية والأزهر والأقصى على الترتيب، وقد يعزى التفاوت في الآراء بين الجامعات الثلاثة ولصالح الإسلامية إلى وجود استقرار إداري في الإسلامية وأن الهيكل قد اعد بطريقة علمية



موضوعية تراعي الأهداف الموضوعية، كما أن عمر الأزهر وتغير الإدارة في الأزهر وكون الأقصى جامعة حكومية قد يعزى إليه السبب في الاختلاف، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بالجامعة الإسلامية مع نتائج دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (العدوان، ١٩٩٤) وربما يعزى الاختلاف لاختلاف مجتمع الدراسة، بينما اتفقت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بجامعتي الأزهر والأقصى مع دراستي الفرحان والعدوان.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم قدرة المبحوثين في الجامعات الثلاثة على إعطاء رأي قاطع حول مشاركتهم في وضع الهيكلية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٦٦% ، ٦٥% في الإسلامية والأزهر على التوالي يوافقون على أن الهيكل التنظيمي مرن بينما في الأقصى كانت  $Sig > 0.05$  أي محايدين لم يعطوا رأياً قاطعاً.

- أظهرت الدراسة أن ٨٧% ، ٦٢% ، ٦٩% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي قد وافقوا على أن الهيكل يساعد على سهولة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام.

- أظهرت الدراسة بأن ٧٩% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على وجود وصف وظيفي بينما كانت آراؤهم محايدة في الأزهر والأقصى.

- أظهرت الدراسة بأن ٧٩% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن العمل يوزع على الموظفين حسب التخصص وأما في الأزهر والأقصى محايدين.

- أظهرت الدراسة بأن ٧١% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن اتخاذ القرارات الروتينية يتم دون الرجوع للمستوى الأعلى وهذا يوضح وجود مستوى من اللامركزية أما المبحوثين في الأقصى فإن نسبة ٦٢% منهم غير موافقين وهذا يؤكد المركزية في اتخاذ القرارات.

- أظهرت الدراسة عدم وجود تكافؤ بين السلطات والمسئوليات في الأزهر والأقصى حيث بلغت نسبة الذين قالوا بذلك ٦٧% ، ٧٣% على التوالي أما في الإسلامية فمحايدين.

- وافق ٦٥% من المبحوثين في الإسلامية على تناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء بينما عارض ذلك بنسبة ٦٣% في الأقصى أما في الأزهر فمحايدين.

جدول رقم (٣٩)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثاني من محاور القسم الثالث للاستبانة  
(الهيكل التنظيمي)

مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	الجامعة الإسلامية			اسم الجامعة	محتوى الفقرة	مسلسل
						مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق			
٠,٩٩٩	49	٥١	٠,٩٩٩	٤٩	٥١	٠,٨٥١	٥١	٤٩	شاركت في إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة/الإدارة/الكلية/القسم التي أعمل فيها	٧	
٠,١٦٩	41	٥٩	٠,٠١١	٣٥	٦٥	٠,٠٠٠	٣٤	٦٦	الهيكل التنظيمي للجامعة مرن (أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل)	٨	
٠,٠٠٣	31	٦٩	٠,٠٣٠	٣٨	٦٢	٠,٠٠٠	١٣	٨٧	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام	٩	
٠,٦٢٠	46	٥٤	٠,٠٦٠	٣٩	٦١	٠,٠٠٠	٢٤	٧٦	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية-رأسية-قطرية)	١٠	
٠,٤٥٠	44	٥٦	٠,٠١١	٣٥	٦٥	٠,٠٠٠	٢١	٧٩	يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والبعد عن التعقيد	١١	
٠,٩٠١	48	٥٢	٠,٦٦١	٥٣	٤٧	٠,٠٠٠	٢١	٧٩	يتم تنفيذ المهام بناء على وصف وظيفي	١٢	
٠,٣٢١	57	٤٣	٠,٦٦٤	٤٧	٥٣	٠,٠٠٠	٢١	٧٩	يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص	١٣	
٠,٠٨٢	62	٣٨	٠,٣٢٠	٥٦	٤٤	٠,٠٠٠	٢٩	٧١	يتم اتخاذ القرارات الروتينية بدون الرجوع للمستوى الأعلى	١٤	
٠,٠٣٤	64	٣٦	٠,٠٠٤	٦٦	٣٤	٠,٣٣٨	٤٥	٥٥	يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية	١٥	
٠,٠٠٠	73	٢٧	٠,٠٠٣	٦٧	٣٣	٠,٠٧٠	٤١	٥٩	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسئوليات	١٦	
٠,٠٤٧	63	٣٧	٠,٠٠٥	٦٦	٣٤	٠,٠٠٢	٣٥	٦٥	يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	١٧	

٠,٠٢٦	35	٦٥	٠,٠٠٢	٣٣	٦٧	٠,٠٠٠	٨	٩٢	فقرات المحور الثاني جميعا
-------	----	----	-------	----	----	-------	---	----	---------------------------

٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتبسيط الإجراءات.

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٤٠) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتبسيط الإجراءات.

#### جدول رقم (٤٠)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بتبسيط الإجراءات

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٥٥,٠٠	١١٢,٩٩	١١٨,٥٤
المتوسط الحسابي	٣,٥٩٦	٣,٣٤٤	٣,٣٣٤٢
قيمة الاختبار Chi-Square	١٧,٧٤		
مستوى المعنوية Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		
القرار	قبول الفرضية		

#### تحليل فقرات الجدول رقم (٤١) المتعلقة بتبسيط الإجراءات

يدور هذا المحور حول تبسيط الإجراءات ، والإجراءات هي سلسلة المهام المترابطة التي يتم من خلالها تنفيذ أي وظيفة من وظائف المنظمة وقد تكون الإجراءات سهلة و مفهومة ومحددة يسهل تنفيذها خلال فترة قصيرة و قد تكون طويلة ومعقدة بصورة قد تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ ولابد أن تحتكم الإجراءات لبعض المحددات مثل الأهداف والسياسات والاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين والأماكن.

وقد أظهرت نتائج الدراسة على أن ٩٠%، ٧٦%، ٧٧% من عينه الدراسة في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يتفقون على وجود تبسيط الإجراءات أي أن مستوى هذا المجال مرتفع ،وقد يعزى التفاوت لصالح الجامعة الإسلامية إلى استقرار النظام الإداري في الجامعة نظرا لعمرها ٢٨ سنة الذي يزيد على عمري الأزهر ١٥ سنة والأقصى ١٥ سنة، كما قد يعزى ذلك إلى تغيير مجلس الإدارة في الأزهر وكون الأقصى حكومية، وقد انفتحت نتائج

هذه الدراسة مع دراسة (طعامنة، ١٩٩٦)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (العدوان، ١٩٩٤) وقد يعزى الاختلاف لاختلاف مجتمع الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة ان ٨٧%، ٦٧%، ٦٣% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على أن إنجاز العمل يتم حسب الأهداف المحددة، وقد يعزى الفرق لصالح الإسلامية إلى وجود متابعه ورقابه وتقييم من قبل الإدارة.

- أظهرت النتائج أن ٨٩%، ٧١% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر يوافقون على أن الأهداف تتفق مع السياسات أما في الأقصى فقد كانت الآراء محايدة.

- أظهرت الدراسة على أن ٦٣%، ٦٥%، ٦٤% في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي غير موافقين على أن الأعمال المهمة وغير المهمة تحتاج إلى نفس الخطوات الإجرائية لإنجازها ، وهذا يعتبر ايجابية في حق الجامعات أي أن هناك نوع من تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.

- أظهرت الدراسة أن ٩١%، ٦٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر يوافقون على أن الموظفين ينفذون الأعمال المنوطة بهم بدون ملاحظة أما في الأقصى فالآراء محايدة .

- أظهرت النتائج ان ٦١% من موظفي الجامعة الإسلامية يوافقون على وجود توزيع عادل في الأعمال على الموظفين في القسم بينما كانت الآراء محايدة في الأزهر والأقصى.

- أظهرت النتائج أن ٨٣%، ٧٨%، ٦٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يشعرون بالرضا عن طريقه إنجاز الأعمال التي يقومون بها ،وقد يعزى الفرق لصالح الإسلامية لوجود أهداف وسياسات واضحة ومحددة.

#### جدول رقم (٤١)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثالث من محاور القسم الثالث للاستبانة

(تبسيط الإجراءات)

مستوى المعنوية	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية			اسم الجامعة	مستوى المعنوية
	موافق بشدة/موافق	موافق /غير موافق	مستوى المعنوية	موافق بشدة/موافق	موافق /غير موافق	مستوى المعنوية		
٠,٠٤٧	٦٧	٢٧	٠,٠٠٢	٦٧	٢٣	٠,٠٠٠	٨٧	١٣
	63							

٠,٣٢١	٤٣	57	٠,٠٠٠	٢٩	٧١	٠,٠٠٠	١١	٨٩	١٩	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الجامعة
٠,٠٣٤	٦٤	36	٠,٠٠١	٦٥	٣٥	٠,٠٠٠	٦٣	٣٧	٢٠	تحتاج الأعمال المهمة وغير المهمة (أي الروتينية) إلى نفس الخطوات الإجرائية لإنجازها
٠,١٣٧	٤٠	60	٠,٠٠٠	٣٢	٦٨	٠,٠٠٠	٩	٩١	٢١	يشعر الموظفون بضرورة تنفيذ الأعمال المنوطة بهم بدون ملاحظة
٠,٧٠٨	٥٣	47	٠,٠٠٨	٦٠	٤٠	٠,٠٠٠	٦٦	٣٤	٢٢	يحتاج الطالب في هذه الجامعة أن ينتقل من مكتب لآخر في أماكن متباعدة لإنجاز معاملته
٠,٩٩٩	٤٩	51	٠,٠٠٥	٦١	٣٩	٠,٠٠٢	٤	٣٩	٢٣	يوجد توزيع عادل في الأعمال على موظفي القسم الذي أعمل به
٠,٥٢٨	٤٥	55	٠,٠٨٢	٥٢	٤٨	٠,٠٩٩	٥٠	٥٠	٢٤	يوجد دليل لإجراءات العمل يوضح خطوات ومراحل العمل الذي أقوم به
٠,٠٠٨	٣٢	68	٠,٠٠٠	٢٢	٧٨	٠,٠٠٠	١٧	٨٣	٢٥	أشعر بالرضا عن طريقة وخطوات إنجاز الأعمال التي أقوم بها
٠,٠٠٠	٢٣	77	٠,٠٠٠	٢٤	٧٦	٠,٠٠٠	١٠	٩٠		فقرات المحور الثالث جميعا

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد.

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٤٢) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد.

#### جدول رقم (٤٢)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٦٥,٠٧	١٠٦,٣٤	١٠٩,٥٩
المتوسط الحسابي	٤,٠٠٥	٣,٤١٨	٣,٣٧٦٩
قيمة الاختبار Chi-Square	٣٦,٩٣		
مستوى المعنوية Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		

### تحليل فقرات الجدول رقم (٤٣) المتعلقة بالتشريعات والأنظمة والقواعد

يدور هذا المحور حول التشريعات والأنظمة والقواعد التي نص عليها القانون الأساسي (دستور) المنظمة وأصبحت تحكم سلوك العاملين داخل المؤسسة وفي تعاملهم مع الأطراف ذوي العلاقة بالجامعة.

- أظهرت نتائج الدراسة ان ٩٠%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأقصى على التوالي يوافقون على وجود قوانين وتشريعات تحكم عمل الدائرة بينما كانوا محايدين في الأزهر، وقد يعزى الفرق بين الجامعتين لصالح الإسلامية لوجود استقرار إداري في الأنظمة والتشريعات بسبب عمر الجامعة ٢٨ سنة بينما عمر جامعته الأقصى ١٥ سنة وبالتالي فهي بحاجة باستمرار إلى إعادة النظر في تشريعاتها وقوانينها هذا بالإضافة ربما لكونها حكومية، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة والمتعلقة بالجامعة الإسلامية مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (العدوان، ١٩٩٤) وقد يعزى الاختلاف بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، بينما اتفقت نتائج جامعة الأقصى مع نتائج الدراستين المذكورتين.

- أظهرت النتائج ان ٨٥%، ٦٧%، ٦٤% من المبحوثين يوافقون على وجود قوانين تحكم عمل الدائرة.

- أظهرت النتائج ٧٨% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن القوانين الموجودة في الدائرة تفي بالغرض الذي وجدت من اجله بينما كانوا محايدين في الأزهر والأقصى.

- أظهرت النتائج أن ٧٥% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن القوانين الموجودة في الدائرة سهلت إنجاز العمل بينما كانوا محايدين في الأزهر والأقصى.

- أظهرت النتائج أن ٧٩% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن اللوائح المعمول بها في الجامعة واضحة ومحددة بينما كانوا محايدين في الأزهر والأقصى.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٠%، ٦٢% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر وافقوا على وجود توثيق للوائح والأنظمة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة بينما كانوا محايدين في الأقصى

### جدول رقم (٤٣)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الرابع من محاور القسم الثالث للاستبانة (التشريعات والأنظمة والقواعد)

مستوى المعنوية	جامعة الأقصى			جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية			اسم الجامعة	مستوى المعنوية
	مستوى المعنوية	موافق بشدة/موافق	موافق إطلاقاً/محايد	غير موافق/غير موافق	موافق بشدة/موافق	موافق إطلاقاً/محايد	غير موافق/غير موافق	موافق بشدة/موافق	موافق إطلاقاً/محايد		
٠,٠٣٤	٣٦	64	٠,٠٠٣	٣٣	٦٧	٠,٠٠٠	١٥	٨٥	يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل الدائرة	٢٦	
٠,٤٥٧	٤٥	55	٠,٠٨٣	٦٠	٤٠	٠,٠٠٠	٢٢	٧٨	القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله	٢٧	
٠,١٣٧	٤٠	60	٠,٠٨٣	٦٠	٤٠	٠,٠٠٠	٢٥	٧٥	سهلت القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة إنجاز العمل	٢٨	
٠,٣٨٢	٥٦	44	٠,٣٢٠	٤٤	٥٦	٠,٠٠٠	٢١	٧٩	اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة واضحة محددة	٢٩	
٠,٩٠١	٤٨	52	٠,٠٣٦	٣٨	٦٢	٠,٠٠٠	٢٠	٨٠	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة	٣٠	
٠,٠١٣	٣٤	66	٠,٢٧٨	٤٤	٥٦	٠,٠٠٠	١٠	٩٠	فقرات المحور الرابع جميعاً		

٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتنمية الموارد البشرية.

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٤٤) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بتنمية الموارد البشرية.

#### جدول رقم (٤٤)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق بتنمية الموارد البشرية

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٧٤,٦٠	١٠٤,١٩	٩٥,٦٩

المتوسط الحسابي	٣,٩٠٠	٣,٢٦٧	٣,١٨٦٣
قيمة الاختبار Chi-Square	٦١,٥٩		
مستوى المعنوية .Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		
القرار	قبول الفرضية		

### تحليل فقرات الجدول رقم (٤٥) المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

تدور فقرات هذا المحور حول تنمية الموارد البشرية والأفراد ما هم إلا موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، وعندما تتمتع المنظمة بقوى بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاساً مباشراً، وتقوم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بالأنشطة المتعلقة بالأفراد من حيث تحليل الوظائف (وصف وتوصيف الوظائف والتنبؤ بالاحتياجات) وتدبير الاحتياجات من العمالة (تخطيط المقابلات، اختيار العاملين، وتدبيرهم) والحفاظ على القوى البشرية (تقييم الأداء، الأجور والحوافز والمكافآت).

- أظهرت الدراسة أن ٩٦%، ٦٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر موافقتهم على الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أما في الأقصى فهم محايدون. وقد يعزى الفرق لصالح الإسلامية إلى الاستقرار الإداري الذي تعيشه الجامعة، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة والمتعلقة بالجامعة الإسلامية مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (العدوان، ١٩٩٤) وقد يعزى الاختلاف بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، بينما اتفقت نتائج جامعة الأزهر مع نتائج الدراستين المذكورتين.

- أظهرت الدراسة أن ٨٦% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تختار موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة أما في الأزهر والأقصى فمحايدون وربما يعزى ذلك إلى الاستقرار الإداري الذي تعيشه الجامعة (عمرها ٢٨ سنة).

- أظهرت النتائج أن ٨٣% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تعين الموظفين الأكفاء، بينما رفض ٧٥% من المبحوثين في الأقصى ذلك أما في الأزهر فمحايدون.

- أظهرت الدراسة أن ٧٥% من المبحوثين في الإسلامية موافقتهم على أن الجامعة تدعم عملية التدريب للموظفين بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون وقد يعزى ذلك إلى ثقافة الإنجاز عند الإدارة العليا، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Khassawneh, 1999)، كما



اختلفت مع نتائج دراسة (الفرحان والطراونة، ١٩٩٧)، وقد يعزى الاختلاف لاختلاف مجتمع الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن ٨٠% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتنمية مهارات الأكاديميين أما في الأزهر والأقصى هم محايدون.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٧١% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتنمية مهارات الإداريين، بينما رفض ٦٦% من المبحوثين في الأقصى ذلك، أما في الأزهر فمحايدون، وقد يعزى اهتمام الإدارة العليا بالأكاديميين أكثر من الإداريين لان طبيعة الناحية الأكاديمية في تطور مستمر بدرجة أكبر من تطور الناحية الإدارية مما يتطلب من الأكاديميين أن يكونوا مواكبين للتطور العلمي، كما أن الهدف الذي من أجله أنشئت الجامعة هو هدف أكاديمي في الدرجة الأولى وتأتي الأعمال الإدارية مساندة ومساعدة لتحقيق المستوى الأكاديمي المتقدم، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦).

- أظهرت الدراسة أن ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تعطي الفرصة المناسبة لموظفيها لتطوير مهاراتهم باستمرار، بينما في الأزهر والأقصى فهم محايدون .

- أظهرت الدراسة أن ٨٣% من المبحوثين في الجامعة الإسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عملة بسهولة بينما يعارض ٦٥% من المبحوثين في الأقصى ذلك أما في الأزهر فهم محايدون، وقد يعزى ذلك في الأقصى إلى كونها حكومية كما أن هذا هو حال الإدارة في البيئة العربية.

- أظهرت النتائج أن ٩١%، ٧٣%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود دوافع لديهم للاستمرار في العمل في الجامعة، وقد يعزى الفرق لصالح الجامعة الإسلامية إلى تحقق الرضا الوظيفي لدى موظفيها واستقرار أنظمتها أما في الأزهر فقد يعزى ذلك إلى تغير الإدارة العليا وعدم الشعور بالاستقرار أما في الأقصى فربما لأنها حكومية.

- أظهرت الدراسة بأن ٦٦%، ٦٣% من المبحوثين في الأزهر والأقصى على التوالي لا يوافقون على أن نظام الحوافز في الجامعة مرتبط بإنجاز العمل أما في الإسلامية فمحايدون، وقد يعزى ذلك إلى الثقافة السائدة .

- أظهرت الدراسة أن ٧٢%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر على التوالي يوافقون على أن عملهم في الجامعة منحهم فرصة للتقدم، أما في الأقصى فمحايدون .

- أظهرت الدراسة أن ٧١% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن تقييم الأداء يتم من خلال معايير محددة، بينما ٦٢% من الأزهر يعارضون ذلك أما في الأقصى فهم محايدون.

جدول رقم (٤٥)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور الخامس من محاور القسم الثالث  
للاستبانة (تنمية الموارد البشرية)

مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	اسم الجامعة	مستوى المعنوية	موافق إطلاقاً/محايد	موافق بشدة/موافق	محتوى الفقرة	مسلسل
٠,٢١٥	٥٨	٤٢	٠,٦٦٤	٤٧	٥٣	٠,٠٠٠	١٤	٨٦	تختار الجامعة موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة	٣١				
٠,٠٠٠	٧٥	٢٥	٠,٦١٢	٤٩	٥١	٠,٠٠٠	١٧	٨٣	تعين الجامعة الموظفين الأكفاء	٣٢				
٠,٩٩٩	٥٠	٥٠	٠,٩٩٩	٥١	٤٩	٠,٠٠٠	٢٥	٧٥	تدعم الجامعة عملية تدريب الموظفين	٣٣				
٠,٣٢١	٤٣	٥٧	٠,٦٦٤	٤٧	٥٣	٠,٠٠٠	٢٠	٨٠	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الأكاديميين	٣٤				
٠,٠١٨	٦٦	٣٤	٠,٢٧٨	٥٦	٤٤	٠,٠٠٠	٢٩	٧١	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الإداريين	٣٥				
٠,١٣١	٦٠	٤٠	٠,٢٧٨	٥٦	٤٤	٠,٠٠١	٣٤	٦٦	تعطي الجامعة الفرص المناسبة لموظفيها لتطوير مهاراتهم باستمرار	٣٦				
٠,٠٢٦	٦٥	٣٥	٠,٢٢٤	٥٧	٤٣	٠,٠٠٠	١٧	٨٣	توفر الجامعة الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة ويسر	٣٧				
٠,٠١٣	٣٤	٦٦	٠,٠٠٠	٢٧	٧٣	٠,٠٠٠	٩	٩١	يوجد لدى دوافع قوية للاستمرار في العمل في هذه الجامعة	٣٨				
٠,٠٤٧	٦٣	٣٧	٠,٠٠٥	٦٦	٣٤	٠,٢٥٩	٤٤	٥٦	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بإنجاز العمل	٣٩				
٠,٢١٥	٤٢	٥٨	٠,٠٠٥	٣٤	٦٦	٠,٠٠٠	٢٨	٧٢	منحني عملي في الجامعة الفرصة لكي أنمو وأتقدم وأترقى	٤٠				
٠,٩٠١	٥٢	٤٨	٠,٠٣٠	٦٢	٣٨	٠,٠٠٠	٢٩	٧١	يتم تقييم أداء الموظفين حسب معايير موضوعية	٤١				
٠,١٣٧	٤٠	٦٠	٠,٠٠١	٣٢	٦٨	٠,٠٠٠	٤	٩٦	فقرات المحور الخامس جميعاً					

(٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق باستخدام التكنولوجيا.

تم استخدام اختبار كروسكال والاس كما هو مبين بجدول رقم (٤٦) حيث تبين أن قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق باستخدام التكنولوجيا.

#### جدول رقم (٤٦)

اختبار كروسكال والاس حسب متغير نوع الجامعة تتعلق باستخدام التكنولوجيا

اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis Test			
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
متوسط الرتب	١٧٢,٧٦	١٠٢,٣١	١٠١,٣٧
المتوسط الحسابي	٤,٢٩٦	٣,٧٥١	٣,٧٢٩٧
قيمة الاختبار Chi-Square	٥٦,١١		
مستوى المعنوية Asymp. Sig.	٠,٠٠٠		
القرار	قبول الفرضية		

#### تحليل فقرات الجدول رقم (٤٧) المتعلق بالتكنولوجيا

تدور فقرات هذا المحور حول التكنولوجيا، وتتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة، ويفرض التقدم التكنولوجي ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

- ظهرت نتائج الدراسة أن ٩٩%، ٨٧%، ٨٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود مستوى عال من التكنولوجيا، وقد يعزى هذا المستوى العالي بصفة عامة إلى المنافسة وزيادة عدد الطلاب في الجامعات وزيادة عدد الكليات الأمر الذي أدى إلى صعوبة إنجاز الأعمال بالطريقة التقليدية، وقد يعزى تفوق الجامعة الإسلامية على جامعتي الأزهر والأقصى إلى حصول الجامعة الإسلامية على شهادة الأيزو. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفرحان والطراونة، ١٩٩٧) ربما لاختلاف مجتمع الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٨%، ٦١% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر على التوالي يوافقون على أن الجامعة وفرت أحدث الأجهزة في المختبرات والقاعات الدراسية بينما في الأقصى فمحايدون، وقد يعزى الفرق لصالح الجامعة الإسلامية إلى حصولها على شهادة الأيزو.

- أظهرت النتائج أن ٩٥%، ٨١%، ٧٤% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر على التوالي يوافقون على أن الجامعة وفرت شبكة معلوماتية تفيد في إنجاز العمل، وقد يعزى الفرق لصالح

- الإسلامية إلى التزامها بمقاييس الجودة (الأيزو) وتطبيق نظاما webct أما المستوى الأقل الموجود في الأقصى ربما لكونها حكومية.
- أظهرت النتائج ان ٧٩%، ٧٤% من المبحوثين في الإسلامية والأقصى والأزهر يوافقون على وجود نظام محو سب في المكتبة سهل الحصول على المعلومة وقد يعزى التفاوت بين الجامعات للتفاوت في أعمار الجامعات الثلاثة.
- أظهرت النتائج أن ٨٩% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تدربهم عند إدخال تكنولوجيا جديدة للجامعة بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون، وقد يعزى ذلك إلى رغبة الجامعة الإسلامية في إكساب موظفيها المهارات اللازمة لإنجاز العمل تمهيدا رغبة في تحقيق الميزة التنافسية .
- أظهرت الدراسة أن ٩٤%، ٧٢%، ٦٥% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل وقد يعزى التفاوت بين الجامعات لصالح الإسلامية إلى رغبتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- أظهرت الدراسة أن ٩٣%، ٧٨%، ٧٧% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة سهلت الاتصال بين الكليات والأقسام، وقد يعزى الفرق لصالح الإسلامية إلى استخدام الجامعة webct ووجود شبكة الانترنت.
- أظهرت الدراسة ان ٩٥%، ٧٦%، ٧٣% من المبحوثين يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة قللت الوقت والجهد والتكاليف وقد يعزى الفرق لصالح الإسلامية إلى حسن اختيار الوسيلة وتدريب الموظفين على استخدامها .
- أظهرت الدراسة أن ٩٥%، ٨٢%، ٨٢% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى يوافقون على وجود قاعة فيديو كونفرنس ساعدت على الاتصال بالداخل والخارج.

جدول رقم (٤٧)

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات المحور السادس من محاور القسم الثالث  
للاستبانة (مستوى التكنولوجيا)

مستوى المعنوية	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية			اسم الجامعة	مستوى المعنوية		
	موافق بشدة/موافق	غير موافق/غير موافق	مستوى المعنوية	موافق بشدة/موافق	غير موافق/غير موافق	مستوى المعنوية				
٠,٢١٥	٤٢	58	٠,٠٥١	٣٩	٦١	٠,٠٠٠	١٢	٨٨	٤٢	وفرت الجامعة أحدث الأجهزة في المختبرات والقاعات الدراسية
٠,٠٠٠	٢٦	74	٠,٠٠٠	١٩	٨١	٠,٠٠٠	٥	٩٥	٤٣	وفرت الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال
٠,٠٠٠	٢٦	74	٠,٠٠٠	٢١	٧٩	٠,٠٠٠	١١	٨٩	٤٤	يوجد في مكتبة الجامعة نظام محو سب سَهّل الحصول على المعلومات اللازمة
٠,٢١٥	٤٢	58	٠,١٩٣	٤٢	٥٨	٠,٠٠٠	١١	٨٩	٤٥	تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخلها للجامعة
٠,٠٢٦	٣٥	65	٠,٠٠٠	٢٨	٧٢	٠,٠٠٠	٦	٩٤	٤٦	تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل
٠,٠٠٠	٢٣	77	٠,٠٠٠	٢٢	٧٨	٠,٠٠٠	٧	٩٣	٤٧	سَهّلت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام
٠,٠٠٠	٢٧	73	٠,٠٠٠	٢٤	٧٦	٠,٠٠٠	٥	٩٥	٤٨	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف
٠,٠٠٠	١٨	82	٠,٠٠٠	١٨	٨٢	٠,٠٠٠	٥	٩٥	٤٩	يوجد في الجامعة قاعة فيديو كونفرنس ساعدت على الاتصال مع الداخل والخارج
٠,٠٠٠	١٢	88	٠,٠٠٠	١٣	٨٧	٠,٠٠٠	١	٩٩		فقرات المحور السادس جميعا

أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٤٨) أن ٩٦%، ٧٥%، ٦٩% من الباحثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود تطوير في الجامعة ، وإذا افترض الباحث أن مستوى التطوير متوسط إذا كانت النسبة المئوية أقل من

٧٠% ومرتفع إذا كانت أقل من ٨٠% ومرتفع جدا إذا كانت أكثر من ٨٠%، فإن مستوى التطوير في الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع وفي الأقصى متوسط، وتختلف نتائج الدراسة في الإسلامية مع نتائج دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (اللوذي، ٢٠٠٢) ودراسة (الفالح، ١٩٨٧)، كما تختلف في الأزهر مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (الفالح، ١٩٨٧) ربما لاختلاف مجتمع الدراسة بينما اتفقت مع دراسة (اللوذي، ٢٠٠٢)، أما في الأقصى فانفقت مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) واختلفت مع دراسة (اللوذي، ٢٠٠٢) ودراسة (الفالح، ١٩٨٧) ربما لاختلاف مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم ( ٤٨ )

النسبة المئوية ومستوى المعنوية لفقرات القسم الثالث مجتمعة ( التطوير التنظيمي ) لكل جامعة

الجامعة	موافق/موافق جدا %	غير موافق/غير موافق إطلاقا/محايد %	مستوى المعنوية
الإسلامية	٩٦	٤	٠,٠٠٠
الأزهر	٧٥	٢٥	٠,٠٠٠
الأقصى	٦٩	31	٠,٠٠٣

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الأهداف والاستراتيجيات.

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٣٧) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين الأهداف والاستراتيجيات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٢٦٥ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٤، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين الأهداف والاستراتيجيات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٧٠٥ ومستوى المعنوي ٠,٠٠٠، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين الأهداف والاستراتيجيات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٢٠ ومستوى

المعنوية المعنوية ٠,٠٠٠ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الأهداف والاستراتيجيات.

٢) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الهيكل التنظيمي.

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٣٩) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين الهيكل التنظيمي وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٣٢٧ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين الهيكل التنظيمي وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٧٩ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين الهيكل التنظيمي وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٣٨ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين الهيكل التنظيمي.

٣) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تبسيط الإجراءات.

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٤١) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين تبسيط الإجراءات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي (٠,٠٠١-) ومستوى المعنوية تساوي ٠,٩٩٥ وهي أكبر من ٠,٠٥ ولذلك نرفض الفرضية التي تقول بأنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين تبسيط الإجراءات.

و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين تبسيط الإجراءات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٣٣٥ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٢ و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين تبسيط الإجراءات وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٥٨٠ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تبسيط الإجراءات.

٤) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين التشريعات والأنظمة والقواعد.

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٤٣) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين التشريعات والأنظمة والقواعد وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,١٣٥ ومستوى المعنوية تساوي ٠,١٥٣ وهو أكبر من ٠,٠٥ ولذلك نرفض الفرضية التي تقول بأنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين التشريعات والأنظمة والقواعد.

و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين التشريعات والأنظمة والقواعد وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٣٩٢ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ ، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين التشريعات والأنظمة والقواعد وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٣٣٨ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٦ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين التشريعات والأنظمة والقواعد.

**٥) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تنمية الموارد البشرية.**

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٤٥) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين تنمية الموارد البشرية وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,١٨٩ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٤٤ ، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين تنمية الموارد البشرية. وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٧٦٢ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ ، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين تنمية الموارد البشرية وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٤٧ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين تنمية الموارد البشرية.

**٦) توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين استخدام التكنولوجيا.**

تم تحليل فقرات الجدول رقم (٤٧) وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين استخدام التكنولوجيا وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٢٤٧ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٨ ، و تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين استخدام التكنولوجيا وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٠٩ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ ، و تم



إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين استخدام التكنولوجيا وتبين من جدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٥٣٠ ومستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبين استخدام التكنولوجيا.

### جدول رقم (٤٩)

معاملات الارتباط لسبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في (الجامعات الإسلامية والأزهر والأقصى) و معدل كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي

مجالات التطور التنظيمي						Nonparametric Correlations (Spearman's rho)	
التكنولوجيا استخدام	تنمية الموارد البشرية	الأنظمة والقواعد التشريعات	تبسيط الإجراءات	الهيكل التنظيمي	الأهداف الاستراتيجية		
** ٠,٢٤٧	* ٠,١٨٩	٠,١٣٥	٠,٠٠١-	** ٠,٣٢٧	** ٠,٢٦٥	معامل ارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية
٠,٠٠٨	٠,٠٤٤	٠,١٥٣	٠,٩٩٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٤	مستوى المعنوية	
١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	عدد أفراد العينة	
** ٠,٦٠٩	** ٠,٧٦٢	** ٠,٣٩٢	** ٠,٣٣٥	** ٠,٦٧٩	** ٠,٧٠٥	معامل ارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية في جامعة الأزهر
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	عدد أفراد العينة	
** ٠,٥٣٠	** ٠,٦٤٧	** ٠,٣٣٨	** ٠,٥٨٠	** ٠,٦٣٨	** ٠,٦٢٠	معامل ارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية في جامعة الأقصى
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	عدد أفراد العينة	

**\*\*Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)**

**\*Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)**

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤٨) وكما هو موضح في الجدول رقم (٥٠) فقد تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وبين التطوير التنظيمي وتبين أن معامل الارتباط ٠,٢٥٧ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٦ أقل من ٠,٠٥، كما تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وبين التطوير التنظيمي وتبين أن معامل الارتباط ٠,٧٦٨ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥، كما تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وبين التطوير التنظيمي وتبين أن معامل الارتباط ٠,٧٠٣ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥، لذلك نقبل الفرضية التي تقول بأنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة، وقد يعزى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة السائدة في الإسلامية وبين التطوير التنظيمي إلى أن ثقافة الإنجاز التي تميل إليها الثقافة في الإسلامية تسعى إلى النجاح والنمو والتميز والإنجاز، وهذا ما يسعى إليه التطوير التنظيمي أي أن هناك ارتباط طردي بين ثقافة الإنجاز والتطوير التنظيمي، كما وقد يعزى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة السائدة في الأزهر والأقصى وبين التطوير التنظيمي إلى أن ثقافة النظم والأدوار التي تميل إليها الثقافة في الأزهر والأقصى تسعى إلى الاستقرار والنظام والرقابة وهذا أيضاً هو من أهداف التطوير التنظيمي من خلال النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة النظر في التشريعات وتبسيط الإجراءات والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وبالتالي فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين ثقافة النظم والتطوير التنظيمي، ويلاحظ أن ميل الجامعة الإسلامية إلى ثقافة الإنجاز أدى إلى ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي، كما أن ميل كل من الأزهر والأقصى إلى ثقافة النظم والأدوار أدى إلى أن مستوى التطوير التنظيمي فيهما أقل من مستواه في الإسلامية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) ودراسة (Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman, 2004) ودراسة (الفالح، ١٩٨٧).

#### جدول رقم (٥٠)

معاملات الارتباط لسبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات (الإسلامية والأزهر

والأقصى) والتطوير التنظيمي

جامعة الأزهر	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	معامل ارتباط
٠,٧٠٣	٠,٧٦٨	٠,٢٥٧	

			سبيرمان
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	مستوى المعنوية
٦٥	٨٥	١١٤	عدد أفراد العينة

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

§ النتائج  
§ التوصيات

## أولاً : النتائج

### النتائج الخاصة بالثقافة التنظيمية

أظهرت الدراسة أن :

١ - الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار، كما أن أعضاء مجلس الجامعة هم الذين يشكلون ثقافة الجامعة، فقد كانت ثقافة أعضاء مجلس الجامعة الإسلامية هي ثقافة الإنجاز، وثقافتهم في الأزهر والأقصى هي ثقافة النظم والأدوار، أما ثقافة الأكاديميين في الجامعات الثلاثة فهي ثقافة النظم والأدوار بينما ثقافة الإداريين فهي نفس ثقافة أعضاء مجلس الجامعة.

٢ - أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقد كان ترتيب هذا البديل هو الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني في الإسلامية والأزهر لإنجاز المهام أما الترتيب الثاني في الأقصى فكان تلبية طلبات الرؤساء حيث بلغت نسبته ٢٩,٥% بينما بلغت نسبة هذا البديل في الأزهر والإسلامية ١٦%، ٣,٥% على التوالي، الأمر الذي يعكس (نسبياً) الشخصية والمركزية للرؤساء في الأقصى والأزهر، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى التعاون بين الزملاء في الجامعات الثلاثة.

٣ - الموظفين الذين يحصلون على ترقيات في الإسلامية والأزهر هم الذين ينجزون المهام بكفاءة وفعالية حيث حصل هذا البديل على الترتيب الأول ، بينما الترتيب الأول في الأقصى فقد كان للموظفين الذين يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح أما الترتيب الثالث في الجامعات الثلاثة فكان للموظفين الذين لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم فقد بلغت النسبة في الأقصى ٢٣,٤% وفي الأزهر ١٨,٣% وفي الإسلامية ٦,٣% الأمر الذي يعكس (نسبياً) الشخصية والمركزية في الأقصى والأزهر وانخفاضها في الإسلامية ، كما أن هناك انخفاض في مستوى التفويض في الجامعات الثلاثة.

٤ - الشخص الذي يوجه الموظفين في كل من الجامعات الثلاثة هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل ، كما أن التزام الموظفين في الجامعات الثلاثة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى الرغبة القوية في الإنجاز والمساهمة في نجاح الجامعة ، وتتنظر كل جامعة إلى العلاقة مع الجامعات الأخرى على أنها علاقة تنافسية حيث تسعى كل جامعة لتحقيق التميز والنجاح.

٥ - عندما تتعارض النظم في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم واجباتهم فإنهم في الإسلامية والأزهر يلتزمون بالنظم ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء أما

في الأقصى فإنهم يكسرون النظم إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب، كما أن الموظفين الجدد في الجامعات الثلاثة يتعلمون على القواعد الرسمية والأنظمة فقد حصل هذا البديل على الترتيب الأول، أما الترتيب الثاني في الإسلامية والأزهر فقد أظهرت الدراسة أن الموظفين الجدد يتعلمون كيف يمكن العمل بروح الفريق بينما كان الترتيب الثاني في الأقصى قد بينته النتائج وهو أن الموظفين الجدد يتعلمون من هم الأشخاص الذين يمكن أن ينفعوا أو يضرروا.

### النتائج الخاصة بالتنظيم

١- أظهرت الدراسة أن ٨٤% من المبحوثين في الإسلامية، ٧١% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة، أظهرت انخفاض مستوى مشاركة موظفي الجامعات الثلاثة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية.

٢- بينت الدراسة أن ٩٢%، ٦٧%، ٦٥% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يعتقدون أن الهيكل التنظيمي لدى جامعاتهم مناسب، وأن ٧٩% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على وجود وصف وظيفي بينما في الأزهر والأقصى فأراؤهم محايدة.

٣- أشارت الدراسة إلى أن ٩٠%، ٧٦%، ٧٧% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود تبسيط للإجراءات، كما أن ٩٠%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأقصى على التوالي يوافقون على وجود تشريعات وأنظمة وقوانين واضحة بينما في الأزهر فمحايدون.

٤- أظهرت الدراسة أن ٩٦%، ٦٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر يوافقون على الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بينما في الأقصى فمحايدون، كما أن ٨٦% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تختار موظفيها حسب معايير واضحة بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون، وأن ٨٣% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تعين الموظفين الأكفاء، بينما ٧٥% من المبحوثين في الأقصى لا يوافقون على ذلك أما في الأزهر فمحايدون، وبينت الدراسة أن ٧٥% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تدعم عملية تدريب الموظفين بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون، وأن ٨٠% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتنمية مهارات الأكاديميين بينما في الأزهر والأقصى فمحايدون، كما أن ٧١% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة تسعى باستمرار لتنمية مهارات الإداريين، بينما رفض ٦٦% من المبحوثين في الأقصى ذلك، أما في الأزهر فمحايدون.

٥- وضحت الدراسة أن ٨٣% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عملة بسهولة، بينما يعارض ٦٥% من المبحوثين في

الأقصى ذلك أما في الأزهر فمحايدون، وأن ٩١%، ٧٣%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على وجود دوافع لديهم للاستمرار في العمل في الجامعة، وأن ٧٢%، ٦٦% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر على التوالي يوافقون على أن عملهم في الجامعة منحهم فرصة للتقدم أما في الأقصى فمحايدون، كما أن ٧١% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن تقييم الأداء من خلال معايير محددة بينما ٦٢% من المبحوثين في الأزهر لا يوافقون على ذلك أما في الأقصى فمحايدون.

٦- أظهرت الدراسة أن ٩٩%، ٨٧%، ٨٨% من المبحوثين في الإسلامية والأزهر والأقصى على التوالي يوافقون على الاهتمام بالتكنولوجيا ، وأن مستوى التطوير التنظيمي في الإسلامية مرتفع جدا أما في الأزهر فمستواه مرتفع بينما في الأقصى فمستواه متوسط.

٧- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة والتطوير التنظيمي ، فيلاحظ أن ميل الجامعة الإسلامية إلى ثقافة الإنجاز أدى إلى ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي ، كما أن ميل كل من الأزهر والأقصى إلى ثقافة النظم والأدوار أدى إلى أن مستوى التطوير التنظيمي فيهما أقل من مستواه في الإسلامية.

## ثانيا : التوصيات

- ١- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع .
- ٢- تخفيض مستوى المركزية وشخصنة اتخاذ القرارات في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين ، وتشجيع الموظفين على التعاون من أجل إنجاز المهام التي يكلفون بها من خلال تكوين فرق العمل والتدريب والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة. وتغليب مصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة يشارك فيها جميع المستويات والالتزام بتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
- ٣- الالتزام بترقية الموظفين حسب النظام ، وربط الحوافز والمكافآت بالإنجاز من خلال الإدارة بالأهداف والعمل على إعداد الهيكل التنظيمي حسب الأصول العلمية وبمشاركة جميع المستويات الإدارية.
- ٤- وضع تشريعات وأنظمة مكتوبة وتزويد كل دائرة بنسخة منها للرجوع إليها عند الحاجة مع مراعاة مراجعتها باستمرار للتأكد من مناسبتها وقدرتها على تلبية حاجات العمل.
- ٥- مراعاة الاهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإداريين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة ، وتفعيل دائرة الجودة الإدارية والأكاديمية، ويمكن الاستفادة من تجربة الجامعة الإسلامية في هذا الجانب.
- ٦- ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في كل جامعة باستمرار للتأكد من تلبيتها حاجة العمل.
- ٧- دراسات مقترحة:
  - ٧-١ أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على الرضا الوظيفي لموظفيها.
  - ٧-٢ أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تحقيق الميزة التنافسية.
  - ٧-٣ أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تطبيق نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
  - ٧-٤ واقع الهياكل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية.
  - ٧-٥ أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على الإنتاجية .

## المراجع:

- القرآن الكريم.
- أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- أبو بكر، مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر: الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- أبو قحف، عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢.
- تركي، مصطفى أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، ط١، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٦.
- جرينبرج وجيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد، الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٤.
- حريم، حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٤.
- حريم، حسن محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- حمود، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧.
- داوولينغ، غراهام، تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة: شحادة، وليد، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.
- دهدار، مروان حمودة، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، غزة: الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٦.



- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبدالعال، محمد سيد أحمد، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣.
- السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط١، إربد: دار عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٢.
- سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣.
- السلمي، علي، السلوك التنظيمي، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠.
- السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٨.
- السيد، عزمي طه وآخرون، الثقافة الإسلامية: مفهومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، ط٤، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- طعامن، محمد، "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي في القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ١٩٩٦.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- عبد الله، نجلاء محمود، القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلد مركز البحوث التربوية، العدد ٢٢، يوليو ٢٠٠٢.
- العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.
- الفالح، محمود، "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارية في المؤسسات العربية وتطبيقاتها في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، ١٩٨٧.
- فرانسيس، ديف، وودكوك، مايك، القيم التنظيمية، ترجمة: هيجان، عبد الرحمن أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.

- الفرحان، أمل حمد، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، ٢٠٠٣.
- الفرحان، أمل والطراونة، محمد، "أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١، ١٩٩٧.
- فرنش، وندل وجونير، سيسل بيل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة: الهندي، وحيد بن أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط٢، عمان: المؤلف، ١٩٩٣.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٠.
- اللوزي، موسى سلامة، "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠٠٢.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
- اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ٢٠٠٢م.
- ليفث، هارولد، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة: شحاته، طابيل السعيد، ٢٠٠١.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط٨، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢.
- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، ط١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥.
- النوري، قيس، السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية، ط١، الأردن - إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- هل، تشارلز، جونز، جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.

- همشري، عمر أحمد، مدخل إلى التربية، ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، ٢٠٠٢، نقلاً عن Harrison, Roger, Stokes, Herb, San .Framcisco: Pfeiffer, An Imprint of Jossey – Bass Inc., 1992.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابيل، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٤، إبريل ١٩٩٢.
- ووترمان، ج. ر.، روبرت، هـ.، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين، ترجمة: عبد القوي، علا عبد المنعم، ط ١، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
- Abdu Rashid, Md Zabid & Sambasivan, Murali & Abdu Rahman, Azmawani, "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", Leadership & organizational Development Journal, vol. 25, no. 2, 2004.
- Abdu Rashid, Md Zabid & Sambasivan, Nurali & Abdul Rahman Azmawani, "The influence of organizational culture on attitudes organizational change", Leadership & organization Development Journal, vol. 25, no. 2, 2004.
- Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, Organizational behaviour: an introductory text, 3<sup>rd</sup> ed., London: Prentice Hall, 1997.
- Elsmore, Peter, Organisational Culture: Organizational Change?, Hampshire, England: Gower Publishing Limited, 2001.
- Hodgetts. Richard M. & Kroeck, K. Galen, Personnel and Human Resource Management.
- Huczynski, Andrej and Buchanan, David, Organizational Behaviour: An introductory text, 4<sup>th</sup> ed., England: Prentice Hall International (UK) Ltd., 2001.
- Khassawneh, Anis S., "Obstacles to administrative reform and development in central government organizations in Jourdan: civile servants view", مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٤، العدد ٣، ١٩٩٩.
- Khassawneh, Anis S., "Superior – Subordinate Relationship in Government Organations in Jordan: Implications for Administrative change and Development", مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢١، العدد ٣، ١٩٩٤.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., Illinois: IRWIN, 1991.
- Kreitner, Robert & Kinicki. Angelo, Organizational Behaviour, 2<sup>nd</sup> ed., Illinois: IRWIN, 1991.
- Lee, siew kim Jean & yu, Kelvin, "Corporate Culture and Organizational Performance", Journal of mangmerial Psychology, vol. 19, no. 4, 2004.
- Lok, Peter & Crawford, John, "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment", Journal of Management Development, Vol. 23, no. 4, 2004.

- Lund, Daulatram B., "Organizational culture and Job satisfaction", The Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 18, no. 3, 2003.
- Mainiero, Lisa A. & Tromley, Cheryl L., Developing Managerial Skills In Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- Parker, Rachel & Bradly, Lisa, "Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations", The international Journal of public sector Management, vol. 13, no. 2, 2000.
- Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3<sup>rd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990.
- Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N., Basic Organizational Behaviour, 2<sup>nd</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

## بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

حضرة الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بإبداء الرأي في كل عبارة حسبما تراه مناسباً وذلك بوضع إشارة (U) في المكان المناسب، مع العلم بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط .

أشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

سمير يوسف محمد عبدالاله

معلومات عامة

الجامعة	£ الإسلامية	£ الأزهر	£ الأقصى
الوظيفية	£ عضو مجلس الجامعة	£ أكاديمي	£ إداري

### أولاً: الفقرات التي تخص الثقافة التنظيمية

أخي الفاضل: أرجو أن تقرأ بعناية ودقة كل عبارة من العبارات الـ ١٥ ، ستجد أن هناك أربعة خصائص لكل عبارة، منها واحدة فقط قريبة من خصائص جامعتك ضع بجانبها (U) في المربع E (١) أولويات الموظفين في هذه الجامعة :

C تلبية طلبات رؤسائهم

C الالتزام بأداء واجباتهم ومسئولياتهم حسب اللوائح والأنظمة

C إنجاز المهام التي يكلفون بها بأفضل الطرق

C التعاون مع زملائهم لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية

(٢) الموظفون الذين يتقدمون ويحصلون على ترقيات في هذه الجامعة هم الموظفون الذين :

C لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم

C يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح والأنظمة

C ينجزون المهام التي يكلفون بها بكفاءة وفعالية

C يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون

(٣) تنظر هذه الجامعة لموظفيها على أنهم :

C مرؤوسون في خدمة رؤسائهم

C موظفون رسميون لهم حقوق وعليهم واجبات

C زملاء ملتزمون بإتجاز أهداف مشتركة

C أفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض ويراعون بعضهم البعض

(٤) يتم قيادة وتوجيه موظفي الجامعة من خلال :

- C رؤسائهم باستخدام الثواب والعقاب
- C النظم واللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب أن يفعلوه
- C التزامهم الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف الجامعة
- C رغبة الموظفين بأن يكون زملاؤهم راضين عنهم
- ٥) تتميز عملية اتخاذ القرارات في الجامعة :
- C بأن الإدارة العليا تتخذ القرار وتأمّر بتنفيذه
- C بأنها تتم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعة
- C بالتفويض الواسع للصلاحيات
- C بالإجماع على اتخاذ القرارات من أجل قبول القرارات ودعمها
- ٦) يتم إسناد الوظائف والمهام لموظفي الجامعة بناءً على :
- C رغبة المسؤولين
- C احتياجات الجامعة
- C ملائمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها
- C الرغبات الشخصية للموظفين
- ٧) المطلوب من موظفي الجامعة أن يكونوا :
- C مطيعين ومخلصين لرؤسائهم
- C على مستوى المسؤولية في أداء المهام
- C محفزين ذاتياً وأكفاء ومبادرين
- C أعضاء في فريق عمل متعاونين مع زملائهم
- ٨) أشعر أن رئاسة الجامعة والعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم :
- C حازمون وعادلون في نفس الوقت
- C رسميون متجنبون استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية
- C ديمقراطيون متقبلون لأراء المرؤوسين
- C متفهمون للاحتياجات الشخصية لمرؤوسيهم
- ٩) الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين في هذه الجامعة هو الذي :
- C يتمتع بشخصية قوية ونفوذ
- C يكون التوجيه والإرشاد والنصح من مسؤولياته وصلاحياته
- C تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل
- C يقدم النصح والمساعدة عندما يطلب منه ذلك
- ١٠) التزام موظفي الجامعة في إنجاز أعمالهم يعزى إلى :
- C الأمل في الثواب والخوف من العقاب
- C القناعة بأن العمل على قدر الأجر
- C الرغبة القوية في الانجاز والمساهمة في نجاح الجامعة وتقديمها

C الرغبة في المحافظة على علاقات عمل طيبة

(١١) تتصف العلاقة بين موظفي الجامعة بأنها :

C علاقة تنافسية حيث يهتم كل موظف بمصالحه الخاصة

C علاقة رسمية حسبما نصت عليه اللوائح والأنظمة

C علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لانجاز المهام

C علاقة ودية

(١٢) يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة من خلال:

C فرض الحلول من قبل الرؤساء

C الرجوع إلى اللوائح والأنظمة

C المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة الجامعة

C التفاهم بهدف المحافظة على علاقات طيبة

(١٣) تنظر هذه الجامعة للبيئة الخارجية ( البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... ) على أنها :

C بيئة تسودها المنافسة الحادة بلا ضوابط

C مجموعة الجامعات تربطها علاقة يحكمها اللوائح والأنظمة والقوانين

C بيئة تنافسية حيث تسعى الجامعة للتميز فبالإنتاجية والجودة والابتكار يتحقق النجاح

C مجموعة من الجامعات حيث تهتم الجامعة بالمصالح المشتركة بينها وبين الجامعات الأخرى

(١٤) عندما تتعارض النظم والقواعد في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم واجباتهم ومهامهم فإن

موظفي الجامعة :

C يكسرون النظم والقواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب

C يلتزمون بالنظم والقواعد ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء

C يتجاهلون النظم والقواعد من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل

C يتفاهمون ويتراضون معاً لاستبعاد الصعوبات وحل المشكلات

(١٥) لا بد للموظفين الجدد في هذه الجامعة أن يتعرفوا :

C من هم الأشخاص في الجامعة الذين يمكن أن ينفعوا أو يضرروا

C على القواعد الرسمية والأنظمة والالتزام بها

C على الموارد المتاحة في الجامعة للاستعانة بها في انجاز المهام

C كيف يمكن العمل بروح الفريق وتكوين علاقات طيبة مع الآخرين

ثانياً : الفقرات التي تخص التطوير التنظيمي

أخي الفاضل : أرجو أن تضع ( U ) في الموقع المناسب الذي تراه متجسداً في جامعتك التي تعمل بها

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أ - الأهداف والاستراتيجيات						
١	يوجد للجامعة رؤية vision واضحة لدى الموظفين					

					يوجد للجامعة رسالة mission واضحة للموظفين	٢
					شاركت في وضع الأهداف التي تضعها الجامعة	٣
					شاركت في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة	٤
					السياسات التي تتبعها الجامعة واضحة ومحددة	٥
					أنجزت الجامعة الأهداف والبرامج والسياسات التي وضعتها	٦
<b>ب - الهيكل التنظيمي</b>						
					شاركت في إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة/الإدارة/الكلية/القسم التي أعمل فيها	٧
					الهيكل التنظيمي للجامعة من (أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل)	٨
					يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام	٩
					يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية-رأسية-قطرية)	١٠
					يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والبعد عن التعقيد	١١
					يتم تنفيذ المهام بناء على وصف وظيفي	١٢
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	م
					يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص	١٣
					يتم اتخاذ القرارات الروتينية بدون الرجوع للمستوى الأعلى	١٤
					يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية	١٥
					يوجد تكافؤ بين السلطات والمسئوليات	١٦
					يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	١٧
<b>ج - تبسيط الإجراءات</b>						
					يتم إنجاز العمل حسب الأهداف المحددة	١٨
					تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الجامعة	١٩
					تحتاج الأعمال المهمة وغير المهمة (أي الروتينية) إلى نفس الخطوات الإجرائية لإنجازها	٢٠



					٢١	يشعر الموظفون بضرورة تنفيذ الأعمال المنوطة بهم بدون مماطلة
					٢٢	يحتاج الطالب في هذه الجامعة أن ينتقل من مكتب لآخر في أماكن متباعدة لإنجاز معاملته
					٢٣	يوجد توزيع عادل في الأعمال على موظفي القسم الذي أعمل به
					٢٤	يوجد دليل لإجراءات العمل يوضح خطوات ومراحل العمل الذي أقوم به
					٢٥	أشعر بالرضا عن طريقة وخطوات إنجاز الأعمال التي أقوم بها
د - التشريعات والأنظمة والقواعد						
					٢٦	يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل الدائرة
					٢٧	القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله
					٢٨	سهلت القوانين والأنظمة الموجودة في الدائرة إنجاز العمل
					٢٩	اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة واضحة محددة
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال م
					٣٠	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة
هـ - تنمية الموارد البشرية						
					٣١	تختار الجامعة موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة
					٣٢	تعين الجامعة الموظفين الأكفاء
					٣٣	تدعم الجامعة عملية تدريب الموظفين
					٣٤	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الأكاديميين
					٣٥	تسعى الجامعة باستمرار إلى تنمية مهارات الإداريين
					٣٦	تعطي الجامعة الفرص المناسبة لموظفيها لتطوير مهاراتهم باستمرار

					توفر الجامعة الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة ويسر	٣٧
					يوجد لدي دوافع قوية للاستمرار في العمل في هذه الجامعة	٣٨
					يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بإنجاز العمل	٣٩
					منحني عملي في الجامعة الفرصة لكي أنمو وأتقدم وأترقى	٤٠
					يتم تقييم أداء الموظفين حسب معايير موضوعية	٤١
و - التكنولوجيا						
					وفرت الجامعة أحدث الأجهزة في المختبرات والقاعات الدراسية	٤٢
					وفرت الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال	٤٣
					يوجد في مكتبة الجامعة نظام محو سب سهل الحصول على المعلومات اللازمة	٤٤
					تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخلها للجامعة	٤٥
					تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل	٤٦
					سهلت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة الاتصال بين الكليات والدوائر والأقسام	٤٧
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف	٤٨
					يوجد في الجامعة قاعة فيديو كونفرنس ساعدت على الاتصال مع الداخل والخارج	٤٩