



واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة

د. نهى عثمان أرباب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية التطبيقية || جامعة نجران || المملكة العربية السعودية

Tel: 00966551433528 || Mail: nomohammed@nu.edu.sa



<https://doi.org/10.56793/pcra2213158>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) من الموظفين الإداريين بالجامعة بما نسبته 28% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي (3.62 من 5) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها الأربعة: جاءت متوسطاتها مرتبة كالآتي: الأعراف التنظيمية (3.67) ثم التوقعات التنظيمية (3.61) وثالثاً المعتقدات التنظيمية (3.61) ورابعاً القيم التنظيمية (3.60)؛ فيما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) وجميعها بتقدير لفظي (مرتفعة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) وتعكس علاقة طردية (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة: بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع؛ ضرورة إشراك العاملين بكافة المستويات الإدارية في وضع الخطط وصناعة القرارات و جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.

الكلمات المفتاحية: العلاقة؛ الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، جامعة العلوم والتقانة، وجهة نظر الإداريين.

The reality of organizational culture at the University of Science and Technology in Khartoum and its relationship to organizational development from the point of view of administrators working at the university

Dr. Noha Othman Arbab

Assistant Professor of Business Administration || Applied College || Najran University || KSA

Tel: 00966551433528 || Mail: nomohammed@nu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to know the reality of the prevailing organizational culture and organizational development at the University of Science and Technology, and the relationship between them from the point of view of a sample of university

employees represented in the university's administrative staff; the researcher followed the analytical descriptive approach, and the questionnaire as a tool for data collection. It was distributed to a simple random sample of (100) of the university's administrative employees, representing 28% of the total study population. Their averages were arranged as follows: organizational norms (3.67 out of 5), organizational expectations (3.61), organizational beliefs (3.61), and organizational values (3.60); while the organizational development axis got an average of (3.65), all with a verbal grade (high). The study also proved that there is a statistically significant direct relationship between organizational culture and its dimensions, and organizational development at the university amounted to (0.43), and reflects a positive (medium) relationship; Based on the results, the researcher recommended: working on consolidating the organizational culture in the university through: work regulations, training courses, social activities, public events and community service events; The need to involve workers at all administrative levels in developing plans and decision-making, making commitment to the organizational culture components that university departments are working to consolidate as one of the criteria for disbursing rewards and incentives, provided that they are disbursed on time.

Keywords: relationship; Organizational culture, organizational development, University of Science and Technology.

المقدمة.

يشهد العالم منذ عقود ولا سيما العقد الأخير تغيرات متسارعة في شتى المجالات، مما أثر بشكل كبير ومباشر على مفهوم وأنماط الإدارة في منظمات الأعمال.

إن المنظمات هي التي تسعى إلى تطوير قيم وأفكار ومعتقدات الأفراد العاملين، والتأثير على طريقة تفكيرهم وإدراكهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين أدائهم وإيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن عوامل البيئة المتغيرة، فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد أوفياء قادرين على بذل الجهود للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تحقق المنظمة ولاء أفرادها لا بد من وجود تكامل بين أهدافها وقيمتها وأهداف وقيم وأفكار ومعتقدات الأفراد، ونشر ثقافة تنظيمية قادرة على توجيه سلوك الأفراد وخلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع والابتكار. (مجينطة، 2021: 14)

إن ما تواجهه منظمات الأعمال على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة التي تتسم بعدم التأكيد، وقطاع مؤسسات التعليم العالي إحدى هذه المنظمات، مما يتطلب الأمر منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها وهذا يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية في النجاح والتقدم. (أبو سمورة، 2014: 20)

وتُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عاملها، والمنظمات الإدارية تُعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمُحدد الرئيسي للإنتاج. (عبد الله، 2018: 21)

كذلك فإن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وصف محدد واضح المعالم والخصائص ثابت تُؤكد وجوده أو تحقيقه على أرض الواقع، بل هو انطلاقة فكرية لتجاوزات ثقافية وفنية وعملية، تقع على مختلف مستويات المنظمة وتؤثر على جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والفنية، بشكل يضمن لها البقاء والتكثيف مع

متطلبات العصر التي تعيش فيه، ويمثل الطابع الشمولي إحدى أهم خصائص التطوير التنظيمي. والتزامه بمبدأ الجماعة وليس الفرد، كما يُعبر عن مجهودات طويلة المدى. (لأمية، 2022: 16)

تأسيساً على ما تقدم كانت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بجامعة العلوم والتقانة كإحدى مؤسسات قطاع التعليم العالي بالبلاد، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعة، بهدف تشخيص الواقع من ثم تعزيز نقاط القوة وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف، لعل ذلك يُساعد إحدى مؤسسات التعليم العالي الرائدة في مجال التقانة والعلوم بالبلاد دفعاً للحفاظ على نجاحاتها، حيث حققت المركز الرابع على مجمل الجامعات السودانية و الأول بين الجامعات الخاصة بحسب تصنيف Webometrics World of Ranking Universities للعام 2022م (<https://www.webometrics.info/en/Africa/Sudan>).

مشكلة الدراسة:

نظراً للتقدم المتسارع والكبير في جميع الجوانب في عالم اليوم وما يترتب عليه من حوجه أكيد للتطوير التنظيمي؛ ولأن للثقافة التنظيمية دور أساسي ومهم يُمكن المنظمات من مواكبة المتغيرات ومجابهة التحديات والبقاء في مراكز منافسة متقدمة بين المنظمات النظرية.

وحيث إن الجامعات هي المُعَوَّل عليها في تخرِج الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة دفة العمل وتطويره في أي بلد، لذلك فإن معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة بها يُساعد في تحقيق أهدافها ومن ثم إحداث التطوير التنظيمي الذي ترمي إليه.

أسئلة الدراسة:

تأسيساً على ما تقدم يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟
3. ما مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم؟

فروض الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي بالجامعة المبحوثة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.
2. مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.

3. فحص مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تناول موضوع غاية في الأهمية لمنظمات الأعمال وهو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي؛
- تحاول الربط بين متغيرين نوعيين ومهمين في منظمات الأعمال وهما الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي؛ حيث تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد وطبع سلوك العاملين في إطار منظمة معينة بما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم ومردودات أعمالهم، كما يعمل التطوير التنظيمي على بقاء المنظمات وتقديمها بين منافسها في المجال المحدد، وكذلك قدرتها على مجابهة التحديات؛
- تُسهم في إدراك وفهم العاملين في جامعة العلوم والتقانة لأثر وأهمية الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم الوظيفي؛
- كذلك تمثل أهمية الدراسة العملية في تقديم تحليلاً علمياً لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعة المبحوثة حيث يتم التعرف على جوانب القوة لدعمها وتعزيزها، والتعرف على جوانب الضعف لعلاجها، كما أنها تناول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقته بالتطوير التنظيمي كونه من المواضيع النادرة على المستوى العربي، فأهمية الدراسة تكمن في أصالتها، وتتطلع الباحثة لأن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجامعة المبحوثة على إدراك واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة مما يساعد عملية التطوير التنظيمي بها، وهذا يُشكل مردوداً إيجابياً على العمل وبيئة العمل بالنسبة للعاملين بالتالي تقديم الأداء الأفضل وصولاً للمخرج الأمثل (الطلاب الخريجين)؛
- للدراسة أهمية علمية كونها تُساهم في سد ثغرة علمية وتعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار، كما توفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بالثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وقد تفتح آفاقاً لبحوث جديدة في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال على حسب علم الباحثة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من الإداريين العاملين بجامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.
- الحدود المكانية: جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي 2021م.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**: اصطلاحاً: هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء. (القربوتي، 2000: 286).
- وإجراءياً: منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم والأعراف وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون في منظمة ما، وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية وتؤثر في إنتاجية المنظمة ككل: كماً وكيفاً.

- التطوير التنظيمي **Organizational Development**: اصطلاحاً: عرف بيكارد التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (دودين، 2015: 23).
- وإجرائياً: أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.
- جامعة العلوم والتقانة: "هي من أولى الجامعات في السودان التي تعمل في المجالات التقنية حيث تحتل المرتبة الأولى في الجامعة. أنشئت جامعة العلوم والتقانة في عام 1995م في منطقة الملازمين بأمر درمان وهي مؤسسة أهلية غير ربحية، بداية أنشئت كليات تقنية المعلومات وعلوم الحاسوب وهندسة الحاسوب والتي أصبحت فيما بعد (الهندسة الإلكترونية والكهربائية) ومن ثم أنشئت كلية المختبرات والطب البشري ومن بعدهما كلية طب الأسنان والمختبرات الطبية، ولاحقاً أضيفت كليات هندسة العمارة والهندسة الكيميائية والمدنية وكلية العلوم الإدارية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

2-1-1- الثقافة التنظيمية/ أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية ومنها:
- (شعيب، 2014: 233) أن الثقافة التنظيمية:
1. تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 2. تشكل للإدارة نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
 3. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
 4. تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
 5. تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بالسلوك الملائم.
 6. ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
 7. دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.
 8. تثير اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.
- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص منها: (العميان، 2013: 310-311)

- أ. الثقافة عملية مكتسبة: أي تُكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فقد تُكتسب الثقافة من البيت؛ ومن المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد العاملين.
- ب. عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- ج. الثقافة متغيرة: الثقافة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه بصعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- د. للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- هـ. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر: فالثقافة موروثية يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- و. عملية إرضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس والضمير، وتشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل في الآتي: (الحريري، 2017: 168)

- أ. القيم التنظيمية: هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وتمثل القيم التنظيمية القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.
- ب. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، السعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. الأعراف التنظيمية: هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.
- د. التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.

2-1-2-التطوير التنظيمي.

أهداف التطوير التنظيمي:

يُحدد خبراء التطوير التنظيمي أهدافه على النحو التالي: (شهاب، 2014: 31)

1. مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.
3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
5. تقديم المساعدة للمديرين في كثير من المشكلات الإدارية.
6. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
7. مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات والآليات التي تستخدم في حل المشكلات.

أهمية التطوير التنظيمي:

- يمكن إيجاز أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي: (الصيرفي، 2006: 31)
- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل هدر الموارد؛
 - تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الإبتكار ومجارة قدرات المتفوقين؛
 - توفير مناخ متوائمة وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط القوة والضعف؛
 - الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى؛
 - العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلاً عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي: (القحطاني، 1996: 8)

- أ. الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- ب. الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .
- ج. المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

ثانياً-الدراسات السابقة:

- دراسة موسى ومصطفى (2022)؛ هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لموظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، حيث بلغ حجم المجتمع 517 موظفاً، وقد بلغت نسبة الاستجابة (82.5 %) وتم قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، من خلال الأبعاد التالية: (التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، التواصل التنظيمي، فريق العمل). أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فقد تم تبني الأبعاد التالية: (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك السلبي في العمل)، حيث تم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع الأداء

الوظيفي من خلال استخدام أداة الاستبانة وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss وأوضحته الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.

- دراسة (Jamali at al, 2022): هدفت إلى دراسة تأثير أساليب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس، وفحص التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية في الارتباط بين الأساليب القيادية وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (Jamshoro MUET). واستخدمت المنهج الكمي؛ كلا من تقنيات أخذ العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، وكان حجم العينة 384 وتم تحليل البيانات في SmartPLS 3. بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية (TF) لها علاقة إيجابية ذات دلالة مع أداء أعضاء هيئة التدريس في Jamshoro، MUET. والثقافة التنظيمية (OC) كمنسق يُعَدِّل سلب العلاقة بين قيادة سياسة عدم التدخل (LF) وأداء أعضاء هيئة التدريس (FP). وفقاً لآراء لأعضاء هيئة التدريس، إن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم على حساب منحهم عملاً صعباً واستقلالية وثقة متبادلة، من خلال دعم إبداع المرؤوسين، وتحسين ثقتهم، والحفاظ على التعاون. توجد قيادة سياسة عدم التدخل أيضاً في المؤسسات الأكاديميتين ولها تأثير إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، فإن قيادة المعاملات لها تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (Rijeci, 2022): هدفت إلى دراسته آثار أنواع معينة من الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. تضمن البحث 17 ورقة علمية من قواعد بيانات Scopus و Web of Science، والتي قدمت أدلة مختلفة على تأثير أنواع معينة من الثقافة على أبعاد وأنواع مختلفة من تبادل المعرفة. يتم التركيز على تصنيف يعتمد على إطار القيم التنافسية، لأنه يوفر أساساً نظرياً لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة في معظم الدراسات المتاحة. لقد ثبت أن ثقافة العشيرة هي الأكثر ملاءمة لمشاركة المعرفة في الشركات، يليها نوع التشعب، في حين أن نوع السوق له تأثير سلبي. بالنسبة لنوع التسلسل الهرمي، فإن النتائج غير متسقة تماماً وهناك حاجة إلى بحث إضافي. الآثار المترتبة على النتائج المحالة للممارسين واضحة. يجب على الشركات التي ترغب في تشجيع تبادل المعرفة بين موظفيها رعاية قيم مثل العمل الجماعي، والأجواء الودية، والثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي، فهذه هي الخصائص الرئيسية لثقافة نوع العشيرة.

- دراسة (Akpamah et al, 2021): أثبتت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية. كما تسعى إلى معرفة كيفية اعتماد منظمة ناجحة على ثقافتها كاستراتيجية للبقاء في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة. في هذه الورقة، تمت مراجعة المقالات حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية حصرياً. عرّف مؤلفو الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية على أنها معتقدات وافتراضات وقيم منظمة بينما تدور الاستراتيجية التنظيمية حول الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف طويلة الأجل. أكدت الأدبيات صراحة أن هذين المفهومين مرتبطان وقد نجحا في المنظمات. وجدت المراجعة أن الاستراتيجية التنظيمية تبدأ بملخص لمعتقدات المنظمة وقواعدها وقيمها، وأن الثقافة المؤسسية والاستراتيجية متشابكان. وأكدت أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها استراتيجية تنظيمية لأن كليهما يخدم نفس الغرض. كما أن الثقافة التنظيمية في حد ذاتها هي استراتيجية فريدة للتطوير التنظيمي. وأن المنظمة تحافظ على ثقافتها كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية على منافسيها.

- دراسة عايض والعودي (2019): هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التطور التنظيمي في البنوك اليمنية. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم إجراء دراسة وصفية في 13 بنكاً يَمَنِيّاً. تكون مجتمع الدراسة من 1912 موظفاً في البنوك المستهدفة وتم اختيار 314 موظفاً كعينة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية النسبية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان. تمت معالجة وتحليل البيانات الوصفية باستخدام برنامج SPSS.

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر كبير للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في البنوك اليمنية. وجد التأثير عالياً في متغيرات الاستجابة والتكنولوجيا ومنخفض في متغيرات التحكم والموارد البشرية والعلاقات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تولي البنوك اليمنية مزيداً من الاهتمام لتعزيز الثقافة التنظيمية وخاصة ثقافة العلاقات لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق التطوير التنظيمي.

- دراسة الفرجاني والترهوني (2019): هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (الرسمية، الإبداعية، الداعمة)، ومستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (الهيكلية، السلوكية، التقني) في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (979) عنصراً وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية وكان حجم العينة (276) مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالصندوق كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، وبينت النتائج أن الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي بالصندوق، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

- دراسة الحمندان (2018): هدفت إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز- المركز الرئيسي-، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها- إلكترونيا وورقياً- على عينة عشوائية بلغ حجمها (290) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0,75)، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0,66) و (0,55) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (-0,42)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,05) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,05) في آراء الموظفين حول بُعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة.

- دراسة (Maingi et al, 2018): هدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RAG Limited) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي تم استخدام أخذ العينات الطبقية عبر أقسام RAG Limited وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 126 موظفاً، بينت النتائج أن أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي. القيادة التحويلية، كما تم العثور على الأسلوب والثقافة التنظيمية ليس لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ولكن بطريقة إيجابية. كما استنتج الباحثون أن الأداء التنظيمي مدعوم بفاعلية أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في RAG Limited. وأبرزها أنه تم استنتاج أن القيادة تتنبأ بسلوكيات النمط بشكل مشترك بالأداء التنظيمي.

- دراسة (جاه الرسول، 2016): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومستوى التطوير التنظيمي. تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في الإجابة عن السؤال: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية

والتطوير التنظيمي؟ المنهج المستخدم هو المنهج التاريخي لمناقشة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمات. والمنهج الوصفي لوصف وتفسير الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن ثقافة المنظمة تؤثر على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة. وإن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة يعد من المؤشرات على نجاحها المستقبلي وعلى طبع شخصية معينة للمنظمة. وإن التطوير التنظيمي يقوم بتحليل ثقافة المنظمة والعمل على تغييرها والسيطرة عليها بدلاً من الخضوع لها.

- دراسة الدعجة وآخرون (2013): هدفت إلى التعرف على أثر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية حسب مختلف مستوياتهم الإدارية في المركز الرئيسي وفرعي المؤسسة في شمال وجنوب المملكة والبالغ عددهم (315) موظفاً. تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 35% من أفراد المجتمع تم اختيارهم بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (98) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى توفر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المواصفات والمقاييس وبشكل مرتفع. 2. توفر أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة وبشكل مرتفع. 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة. 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة. 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (للتوقعات التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

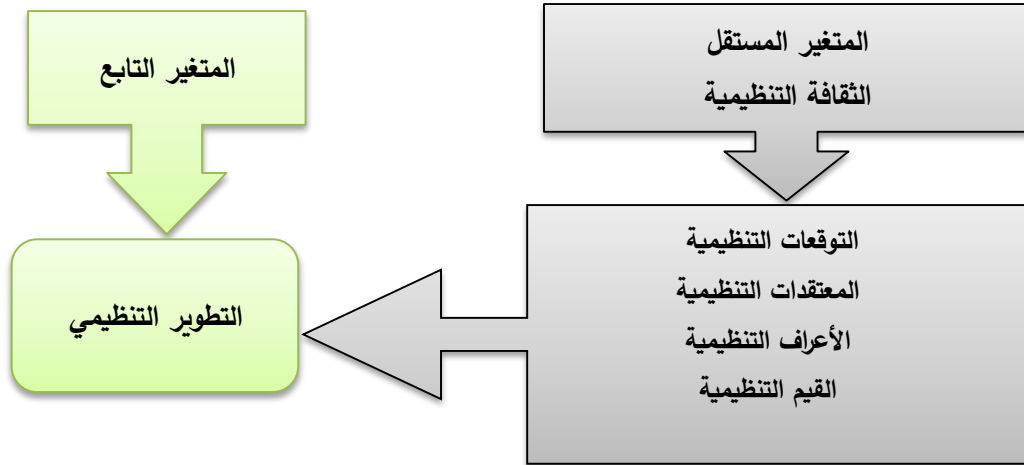
- من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن ثلاثاً منها ربطت بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي كمتغيرين كما الدراسة الحالية، وهذا التشابه في دراسة جاه الرسول (2016)، الدعجة وآخرون (2013)، والدراسة الأجنبية: (Jamali at all، 2022) وبذلك تشابهت أهداف الدراسات الثلاث مع أهداف الدراسة الحالية. كما تشابهت الدراسة الحالية الدراسات ذات العلاقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث مجتمع الدراسة؛ باستثناء دراسة الحمدان (2018) حيث شابهت الدراسة في اختيار مجتمع الإداريين بالمؤسسات المبحوثة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات ذات العلاقة في حجم العينة، وحدودها الزمانية والمكانية حيث أجريت دراسة عايض والعودي (2019) على (314) موظفاً في المصارف اليمنية، دراسة الفرجاني والترهوني (2019) على (276) موظفاً في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، ودراسة الحمدان (2018) التي طبقت على (290) من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ودراسة الدعجة وآخرون (2013) التي طبقت على (110) موظفاً في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، أما الدراسة الحالية: فأجريت على (100) موظف إداري في جامعة العلوم والتقانة بجمهورية السودان.
- أما أوجه الاستفادة؛ فتمثلت في إثراء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً؛ الاستفادة منها في تفسير، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- وتتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات قليلة تناول-حسب علم الباحثة-على المستوى المحلي.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة المصدر: أعداد الباحثة من خلال فرضيات الدراسة 2021م

مجتمع الدراسة:

انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساولاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حددت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإداريين في جامعة العلوم والتقانة الذين يبلغ عددهم الكلي 350 موظفاً إدارياً بحسب علم الباحثة.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس؛ نظراً لتوفرها فُرصاً متكافئة لكافة أفراد العينة؛ تم توزيع 100 استبانة بما يمثل نسبة 28% من إجمالي مجتمع الدراسة، ولقد استرُجعت كلها وجميعها صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبانة خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، تتكون من جزئيين؛ الأول: البيانات والمتغيرات الشخصية والجزء الثاني: متغيرات الدراسة ويتفرع إلى محورين هما: 1- المحور الأول: يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، ويتفرع إلى أربعة أبعاد كما التالي:

- البُعد الأول: يقيس (القيم التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
- البُعد الثاني: يقيس (المعتقدات التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
- البُعد الثالث: يقيس (الأعراف التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.

- البُعد الرابع: يقيس (التوقعات التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
2-المحور الثاني: يقيس (التطوير التنظيمي) ويشتمل على عدد (3) عبارات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بعدد ثلاث من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبته لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبانة وتصميمها في صورتها النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
2. الصدق البنائي Structure Validity: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1): معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

م	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	ارتباط المجال بالأداة
1	القيم	0,584**	0,000
2	المعتقدات	0,761**	0,000
3	الأعراف	0,680**	0,000
4	التوقعات	0,701**	0,000
5	التطوير	0,769**	0,000

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.584) كحد أدنى و (0.769) كحد أعلى، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الدراسة ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمد عليها لقياس محاور الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألف كرونباخ (Cronbach 's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60 %) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفأ كرونباخ):

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ	الصدق الذاتي*

0.869	0.756	15	جميع العبارات
-------	-------	----	---------------

* الصدق الذاتي: هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يظهر من الجدول رقم (2) أعلاه أن قيم معامل ألف كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألف كرونباخ الخاصة بالاستبانة ككل (0.756)، وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع المحاور الاستبانة (0.869)، وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منها أداة مقبولة وصالحة للدراسة.

الوزن المعياري في التصحيح:

تم قياس الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، والذي يتراوح من (لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا رأي لي، أوافق، أوافق بشدة)، تم تحديد المديات حسب المعادلة: $(1-5 = 4 \div 5 = 0.80)$ كما يوضحها جدول (3).

جدول (3) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	التقدير اللفظي	مديات المتوسطات	الوزن النسبي	المقياس
منخفض	منخفض جدا	1.80 – 1.00	1	لا أوافق بشدة
	منخفض	2.60 – 1.81	2	لا أوافق
متوسط	متوسط	3.40 - 2.61	3	لا رأي
مرتفع	مرتفع	4.20 – 3.41	4	أوافق
	مرتفع جدا	5.00 – 4.21	5	أوافق بشدة

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات عبارات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العا) لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم في السودان من وجهة نظر العاملين فيها؟
وللإجابة على السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للتعرف على درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة، وكما يبينها الجدول (4):

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على مستوى عموم الأداة والمحورين والأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	المحاور والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	الأعراف التنظيمية	3.67	0.82	1	مرتفع
2	التوقعات التنظيمية	3.61	0.83	2	مرتفع
3	المعتقدات التنظيمية	3.61	0.88	3	مرتفع
4	القيم التنظيمية	3.60	0.81	4	مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور الثقافة التنظيمية	3.62	0.84		مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور التطوير التنظيمي	3.65	0.80		مرتفع
	المتوسط الكلي للأداة	3.63	0.83		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول المحورين والأبعاد لعموم الأداة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.63) وانحراف معياري قدره (0.83).

تحليل عبارات البعد الأول- القيم التنظيمية:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات القيم التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
1	تركز الجامعة على احترام وقت العمل	3.78	1.15	1	مرتفع
2	يتقيد العاملون بالجامعة بالتعليمات المعمول بها	3.58	1.34	2	مرتفع
3	تهتم الجامعة بتطبيق مدونة سلوك للعاملين	3.45	1.24	3	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد القيم التنظيمية	3.60	0.81		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر القيم التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر العينة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة متوسطها الحسابي (3.60) وانحراف قدره (0.81).

تحليل عبارات البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعتقدات التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تقوم الجامعة باشتراك العاملين في اتخاذ القرار	3.53	1.21	3	مرتفع
2	تهتم الجامعة بالعمل الجماعي	3.71	1.20	1	مرتفع
3	توفر الجامعة جواً من الثقة بينها والعاملين	3.59	1.32	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد المعتقدات التنظيمية	3.61	0.88		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر المعتقدات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.61) وانحراف (0.88).

تحليل عبارات البعد الثالث- الأعراف التنظيمية:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول الأعراف التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يقوم العاملون بالجامعة بتبرير إخطائهم كتابة	3.62	1.20	2	مرتفع
2	تشجع المعايير العرفية السائدة في الجامعة على	3.54	1.25	3	مرتفع
3	يقوم الموظفون الأكثر خبرة بالجامعة بإرشاد زملائهم	3.84	1.05	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعدهم الأعراف التنظيمية	3.67	0.82		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر الأعراف التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.67) وانحراف (0.82).

تحليل عبارات البعد الرابع- التوقعات التنظيمية:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التوقعات التنظيمية

م	العبارات	المتوس	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تقوم الجامعة بحسم السلوكيات التي من المتوقع أن تضر	3.65	1.24	1	مرتفع
2	يتوقع العاملون من الجامعة توفير تعليم مستمر	3.65	1.29	2	مرتفع
3	يتوقع العاملون بالجامعة وصول الحوافز في الوقت المناسب	3.53	1.15	3	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعدهم التوقعات التنظيمية	3.61	0.83		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر التوقعات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.61) وانحراف (0.83).

• نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم في السودان من وجهة نظر العاملين فيها؟

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (التطوير التنظيمي):

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التطوير التنظيمي:

م	العبارات	المتوس	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تركز الجامعة على إجراء تخطيط العمل باستمرار	3.54	1.14	2	مرتفع
2	تراجع الجامعة سياسات وإجراءات العاملين وفقاً لقوانين العمل	3.48	1.28	3	مرتفع
3	تواكب الجامعة التغيير التكنولوجي بعمل منصات الالكترونية والكثرونية مرنة	3.94	1.18	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور التطوير التنظيمي	3.65	0.80		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.65) وانحراف (0.80).

• فحص فرضية الدراسة: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي؟

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0.02 – 0.39)

يقال ارتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0,40 – 0,59) يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0,60 – 0,79) يقال ارتباط قوي، وتدل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدى:

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع التطوير التنظيمي وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الأولى كما في الجدول:

المجالات/ الأبعاد	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.38**	0.000	علاقة طردية ضعيفة
المعتقدات التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.50**	0.000	علاقة طردية متوسطة
الأعراف التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.40**	0.000	علاقة طردية متوسطة
التوقعات التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.42**	0.000	علاقة طردية متوسطة
المجالات الأربعة بالتطوير التنظيمي	0.43**	0.000	علاقة طردية متوسطة

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

خلاصة بأهم النتائج:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- اتضح أن القيم التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.81).
- 2- تبين أن المعتقدات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.87).
- 3- أظهرت النتائج أن الأعراف التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.82).
- 4- اتضح أن التوقعات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.83).
- 5- اتضح من الدراسة أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بالجامعة بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية).
- 6- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة.
- 7- تبين أن التطوير التنظيمي لدى جامعة العلوم والتقانة جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.80).

التوصيات والمقترحات

1. العمل من قبل الإدارة العليا والمتوسطة على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع.

2. ضرورة التزام الإدارة العليا عند وضع الخطط والتنفيذ للتطوير التنظيمي بإشراك العاملين بكافة المستويات في وضع الخطط وصناعة القرارات؛ فهذا يُسهل من تنفيذ هذه الخطط ويجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذها.
3. جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل الإدارات بالجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.
4. تطوير ثقافة تنظيمية تُحفِّز العاملين على الإبداع والابتكار؛ وذلك باعتمادها كمعايير لأغراض الترفيحات والحوافز.
5. بناء ثقافة تنظيمية تركز على إشراك جميع العاملين في صناعة نجاحات وتقديم الجامعة تعزيزاً للانتماء مما يُسهم في مردودات إيجابية على العمل وبيئة العمل من ثم الوصول للمخرج الأمثل.
6. الاهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة؛ باعتماد وتطبيق مدونه السلوك الأخلاقي التي تعمل على ضبط الأداء الوظيفي في الجامعة وتطويره قُدماً.
7. مراجعة السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بما يتوافق مع قانون العمل، وتزويد كافة التشكيلات الإدارية بها، حتى تكون معلومة لكافة العاملين بالجامعة.
8. العمل من قبل الإدارة لمختصه على إثراء الموقع الرسمي للجامعة أكثر.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو سمورة، أحمد موسى المهدي؛ أبو سن، أحمد إبراهيم (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. 2022/12/29 تاريخ: [http: URI: http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400](http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400)
- بطاح، أحمد، (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: الشروق للنشر.
2. بن عبد الله، بوبكر، & ضيف، لامية. (2022). الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي.
3. جاه الرسول، أمل يوسف محمد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان. مجلة جامعة بحري للأداب والعلوم الإنسانية، مج6، ع11، 215- 254. مسترجع من: <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/945097> تاريخ: 2022/12/29م
4. الحريري، رافده، (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري.
5. الحمدان، صفاء بنت عبد الله. 2018. مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج. 2، ع. 8، ص ص. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-898381.101-77> تاريخ: 2022/12/29م DOI: doi.org/10.26389/AJSRP.MS140318
6. الدعجة، فراس محمود؛ وابن منصور، عبد الله عبد الكريم. (2013). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. الثقافة والتنمية، س 14، ع 75، 57- 92. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/521956> تاريخ: 2022/12/29م
7. دودين، أحمد يوسف، (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري.
8. شعيب، محمد عبد المنعم، (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي-الإدارة المعاصرة، ج8، القاهرة: دار النشر للجامعات.

9. الشميمري، أحمد؛ هيجان، عبد الرحمن؛ غنام، بشرى بدير. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض: العبيكان للنشر.
10. شهاب، فادية إبراهيم، (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، عمان: الأكاديميون للنشر.
11. الصيرفي، محمد (2006)، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
12. عايض، عبد اللطيف مصلح؛ والعويضي، نجاته عبده. 2019. أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج. 25، ع. 4، ص ص. 29-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-952757> تاريخ: 2022/12/29م
13. عبد الاله، سمير يوسف (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. عبد الله، آلاء الياس & إبراهيم، صديق بلل (2018). البُعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الإلتواء التنظيمي (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا). <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/22452> تاريخ: 2022/12/29م
15. علاء الدين، رسلان، (2013). التطوير التنظيمي، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.
16. العميان، محمود سلمان (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن.
17. العنزي، بسام بن مناور، (1425هـ). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري-دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
18. الفرجاني، فاطمة علي؛ والترهوني، ربما محمد (2019): أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي " دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية. العدد (10)، ص ص 48-71، الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/354323695> تاريخ: 2022/10/12. Doi: 004 -10.51994/2220-000-010
19. مجيطة، ميسون؛ بولحية، شابونية؛ كريمة (2021). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة " جن جن" بولاية جيجل (Doctoral dissertation، جامعة جيجل). <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10039> تاريخ: 2022/12/29م
20. موسى عوض موسى؛ سامي محمود مصطفى (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(3)، 478-505. الرابط: https://jces.journals.ekb.eg/article_268982.html تاريخ: 2022/12/29م Doi: 10.21608/JCES.2022.268982

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:Second: References in English

1. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science

- Letters, 12(1), 1-20. Url: http://www.m.growingscience.com/msl/Vol12/msl_2021_82.pdf, On the date: 12-30-2022 https:// DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005
2. Maingi, A. M., Rotich, G.& Anyango, W.3 (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5, Iss. 1, pp 894 – 915. Strategic Journal of Business & Change Management. Url: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672> On the date: 12-30-2022 AD
 3. Mečev, D. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 10(1), 279-295, <https://Doi.org/10.31784/zvr.10.1.16>
 4. Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ, 2021. "Organizational Culture As A Strategy," CrossCultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, issue 1, pages 15-26, July. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_2.pdf , On the date: 12-29-2022 AD
 5. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science Letters, 12(1), 1-20. Url: <https://www.webometrics.info/en/Africa/Sudan> DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005
 6. Maingi, A. M., Rotich, G.& Anyango, W.3 (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5, Iss. 1, pp 894 – 915. Strategic Journal of Business & Change Management. Url: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672> On the date: 12-30-2022 AD
 7. Mečev, D. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 10(1), 279-295. Doi.org/10.31784/zvr.10.1.16
 8. Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ, 2021. "Organizational Culture As A Strategy," CrossCultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, issue 1, pages 15-26, July. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_2.pdf On the date: 12-29-2022 AD

Third- Translating Arabic references into English:

1. Abd al-Ilah, Samir Youssef Muhammad, (2006 AD). The reality of the prevailing organizational culture in Palestinian universities in the Gaza Strip and its impact on the level of organizational development of universities: a comparative study, an unpublished master's thesis in Business Administration, College of Graduate Studies, the Islamic University, Gaza.

2. Abdullah, Alaa Elias Ahmed, & Siddig Bullal Ibrahim. (2018). The cognitive dimension of organizational culture and its impact on organizational affiliation (Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology). URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/22452> Date: 12/29/2022
3. Abu Samoura, Ahmed Musa Al Mahdi, & Ahmed Ibrahim Abu Sin. (2014). Organizational culture and its impact on job satisfaction and performance efficiency of employees in higher education institutions in Khartoum State. URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400> Date: 29/12/2022
4. Aladdin, Raslan, (2013 AD). Organizational development, Damascus: Dar Raslan for printing and publishing.
5. Al-Anzi, Bassam Bin Munawer (1425 AH). Organizational Culture and Administrative Creativity- An Exploratory Study on Employees in Public Institutions in the City of Riyadh, Unpublished Master's Thesis in Public Administration, King Saud University, Riyadh.
6. Al-Da'jah, Firas Mahmoud Abdel-Qader, and Ibn Mansour, Abdullah Abdel-Karim Ahmed. (2013). The impact of organizational culture components on the dimensions of organizational development in the Jordanian Standards Institution. Culture and Development, vol. 14, p. 75, 57-92. Retrieved from <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/521956> Date: 12/29/2022AD
7. Al-Ferjani, Fatima Ali; Waltarhouni, Rima Mohamed (2019): The Impact of Organizational Culture on Organizational Change "A Case Study on the Social Security Fund in Benghazi", Journal of the International Mediterranean University. Issue (10), pp. 48-71. <https://doi.org/10.51994/2220-000-010-004>
8. Al-Hamdan, Safaa bint Abdullah. 2018. The level of influence of administrative leadership on organizational development in universities: a field study on female administrators at King Abdulaziz University in Jeddah. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, vol. 2, p. 8, p.p. 77-101. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-898381&DOI:doi.org/10.26389/AJSRP.MS140318>
9. Al-Hariri, Rafidah, (2017 AD). Modern trends in human resource management, Amman: Dar Al-Yazuri.
10. Al-Omyan, Mahmoud Salman (2013): Organizational Behavior in Business Organizations, Fifth Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
11. Al-Serafy, Muhammad (2006 AD), Organizational Development, Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jami`.
12. Al-Shimmari, Ahmed bin Abdel-Rahman, Hejan, Abdel-Rahman, Ghannam, Bushra Badir Al-Mursi. (2014 AD). Principles of Business Administration: Fundamentals and Modern Trends, Riyadh: Obeikan Publishing.
13. Ayed, Abd al-Latif Musleh Muhammad, and al-Awadi, Najat Abduh Muhammad. 2019. The Impact of Organizational Culture on Organizational Development: A Field Study in Yemeni Banks. Journal of Social Studies, MG. 25, p. 4, p.p. 29-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-952757> Date: 12/29/2022 AD

14. Battah, Ahmed, (2006 AD). Contemporary Issues in Educational Administration, Amman: Al-Shorouk Publishing.
15. Ben Abdullah, Boubaker, & Dhaif, Lamia. (2022). Administrative creativity and its role in achieving organizational development.
16. Dodin, Ahmed Youssef, (2015 AD). Management of change and organizational development, Amman: Dar Al-Yazuri.
17. Jah the Messenger, Amal Yusuf Muhammad. (2016). The impact of organizational culture on organizational development by application to MTN Telecom Company Sudan. Bahri University Journal of Arts and Humanities, Vol. 6, p. 11, 215-254. Retrieved from <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/945097> Date: 12/29/2022 AD
18. Mujeitna, Maysoon, Boulahia, Shabounieh, & Karima (Musharraf). (2021). The impact of the prevailing organizational culture on organizational development: a field study in the "Jin Jinn" institution in the state of Jijel (Doctoral dissertation, University of Jijel). URI: <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10039>: Date: 12/29/2022 AD
19. Musa Awad Musa, N., & Sami Mahmoud Mustafa, M. (2022). The impact of organizational culture on job performance by applying to units of a special nature at Mansoura University. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 13(3), 478-505. <https://doi.org/10.21608/JCES.2022.268982>
20. Shehab, Fadia Ibrahim Muhammad, (2014 AD). Organizational Development: Theoretical Rules and Applied Practices, Amman: Academicians Publishing.
21. Shoaib, Mohamed Abdel Moneim, (2014 AD). Hospital Management: An Applied Perspective- Contemporary Management, Volume 8, Cairo: Universities Publishing House.