

أ.د / عبد اللطيف مصلح محمد عايض د. نجاة عبده محمد العودي  
المجلد الخامس والعشرون العدد (4)، ديسمبر 2019م

## أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي - دراسة ميدانية في المصارف اليمنية

أ.د / عبد اللطيف مصلح محمد عايض<sup>(1,\*)</sup>  
د. نجاة عبده محمد العودي<sup>2</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
<sup>2</sup> باحثة في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
\* عنوان المراسلة: [nalawdi2011@yahoo.com](mailto:nalawdi2011@yahoo.com)

## أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي - دراسة ميدانية في المصارف اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف اليمنية والبالغ عددها (13) مصرفاً، بواقع (1912) مفردة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بواقع (314) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بتحقيق التطوير المنظمي بكافة أبعاده، والثقافة المنظمة بكافة أبعادها، وأن أكثر أبعاد التطوير المنظمي تحققاً بعد التكنولوجيا وأقلها بعد الموارد البشرية، وأكثر أبعاد الثقافة المنظمة توفراً بعد ثقافة الاستجابة، وأقلها بعد ثقافة العلاقات، كما يوجد تفاوت في أثر أبعاد الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي، حيث كان أكثرها تأثيراً ثقافة الاستجابة، وأقلها ثقافة الرقابة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز نشر الثقافة المنظمة في المصارف اليمنية، لاسيما ثقافة العلاقات بطريقة تشجع الأفراد وتحفزهم على الإبداع والابتكار، وذلك لما له من أثر في تحقيق التطوير المنظمي.

الكلمات المفتاحية : التطوير المنظمي، الثقافة المنظمة، المصارف اليمنية.

## The Impact of Organizational Culture on the Organizational Development: A Field Study at the Yemeni Banks

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational culture on the organizational development in the Yemeni banks. To achieve the purpose of this study, a descriptive study was conducted in 13 Yemeni banks. The study population consisted of 1912 employees in the targeted banks and 314 employees were selected as a sample using a proportional stratified random sampling method. The data were gathered using a structured questionnaire. Descriptive data were processed and analyzed using SPSS. The results of the study revealed that there was a significant impact of organizational culture on the organizational development in the Yemeni Banks. The impact was found high in the responsiveness and technology variables and low in the control, human resources and relations variables. In light of the findings, the study recommended that the Yemeni banks should give further attention on promoting the organizational culture, especially culture of relations as this has a positive impact on achieving the organizational development.

**Keywords:** organizational development, organizational culture, Yemeni banks.

## المقدمة:

يُعد التطوير المنظمي مطلباً أساسياً لاستمرار المنظمات؛ لما له من أهمية كبيرة في زيادة مستوى كفاءتها وفعاليتها، بل إن النهضة الشاملة لأي مجتمع يعتمد على وجود منظمات كفاءه وفاعلة تعتمد الدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة، كما يعد التطوير المنظمي مدخلاً لتوجيه عمليات الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فاعلية المنظمة (السكرانة، 2013).

" وتمثل الثقافة التنظيمية الأصل السلوكي للمنظمات بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتوقعات مشتركة ترسم عبرها التفاعل الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، وبمقدور الثقافة التنظيمية الجيدة أن تصنع قيماً مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، بما يؤدي إلى قواعد وأخلاق مشتركة، تدفع سلوك العاملين إلى الإبداع والابتكار والتزام العمل الجاد" (الوتاري، 2014، 1)

ومن هذا المنطلق، فإنه يفترض وجود أثر للثقافة التنظيمية في التطوير المنظمي، وهذا ما سعت هذه الدراسة لعرفته، حيث تم تطبيقها على المصارف اليمنية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في التطوير المنظمي.

وتعد المصارف اليمنية حديثة النشأة مقارنة بالمصارف في الدول المتقدمة أو حتى في الدول النامية والعربية، وعلى الرغم من التطور الذي شهدته المصارف اليمنية خصوصاً بعد تحقيق الوحدة اليمنية عام (1990) فإن هذه التطورات لم تكن بالمستوى المطلوب لمواجهة التطورات المحيطة في مجال المصارف، الأمر الذي يضع المصارف اليمنية أمام العديد من التحديات التي يجب تجاوزها لكي تؤدي المصارف الدور المطلوب منها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن التطوير المنظمي المنشود في المصارف اليمنية للوصول إلى مستوى المصارف الإقليمية أو حتى الاقتراب من مستواها، يستلزم كافة المتطلبات الداعمة والضرورية، ولعل من أهمها إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة ومحفزة للتطوير، وهذا بدوره يتطلب دراسة واقع عمل هذه المصارف، ومحاولة التعرف على واقع التطوير المنظمي والثقافة التنظيمية في المصارف، ومعرفة جوانب القصور التي تعاني منها هذه المصارف، والسعي لاقتراح حلول ملائمة لها، والتي قد تساعدها على مواجهة التحديات، وتطوير هذه المصارف اليمنية بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

مفهوم التطوير المنظمي:

هناك جهود عملية وإسهامات فكرية أسهمت بشكل كبير في ظهور مفهوم التطوير المنظمي، ويمكن القول: أن بدايات التطوير المنظمي قد ظهرت في مرحلة نظرية المدرسة الكلاسيكية، وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير المنظمي، ولكن أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية إغفال الجوانب الإنسانية، حيث شهد التطوير المنظمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية للتنظيم، وكان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار (يوسفي، 2019).

" أما إسهامات المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي فقد تبلورت في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات إيجابية على الإنتاج وكذلك الأفراد، ولقد تمثلت هذه الجهود في جوانب أظهرت أهمية الفرد العامل في الإدارة والمؤسسات وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد، وظهر مفهوم التطوير في هذه المرحلة نتيجة لكل من التدريب العملي والدراسات الإجراءية" (يوسفي، 2019، 72).

وقد عرف التطوير المنظمي بأنه: " جهد شمولي مخطط طويل المدى، ينتج عنه إحداث تغييرات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها؛ بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين من خلال التأشير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، واستحداث إدارة مؤهلة، وتزويدها بالكوادر العملية، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات" (يوسفي، 2019، 45)

- وذكر دودين (2012، 23) بأن التطوير المنظمي "هو جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية"، وقد حدد دودين من خلال هذا التعريف أربعة عناصر أساسية للتطوير التنظيمي، وهي:
- ◀ التطوير المنظمي: عملية مخططة، وطويلة الأجل، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.
  - ◀ تشمل أنشطة التطوير المنظمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
  - ◀ تتم إدارة ودعم التطوير المنظمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل أو خارج المنظمة.
  - ◀ يهدف التطوير لزيادة فعالية المنظمة، بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التطوير المنظمي بأنه: جهد عملي مخطط، يشمل المنظمة كاملة أو أجزاء منها، للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، وبدعم من الإدارة العليا وتكاتف جميع الجهود في المنظمة؛ وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### أبعاد التطوير المنظمي:

لقد تم تحديد أبعاد التطوير المنظمي، في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من النماذج والأبحاث، بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد التطوير المنظمي بحسب بعض النماذج والدراسات السابقة

م	النموذج / الدراسة	السنة	الأبعاد
1	Mckinsy Model *	1990	الهيكل التنظيمي، النظم والقواعد، نمط الإدارة العليا، الاستراتيجية، مهارات المنظمة، الموارد البشرية، القيم
2	نموذج الانسجام والتطابق Nadler & Tushman	1980	الموارد، الاستراتيجية، العنصر البشري، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الجماعة، والفرد التنظيم
3	الهور وسليمان	2015	الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة
4	حميدان	2014	أداء الموارد البشرية، الهيكل المنظمي
5	Sulistianing & Tjakraatmadja	2013	الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية، استراتيجية العمل
6	الحمدان	2018	الهيكل التنظيمي، الأفراد، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا
7	سومية	2017	الأفراد والجماعات، التكنولوجيا، نظم العمل، الهيكل التنظيمي

\* المصدر: (Alshaher, 2013).

وقد تم تحديد أبعاد التطوير المنظمي لهذه الدراسة بالاستفادة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اعتماد الأبعاد التي حددها نموذج (Mckinsy Model)، والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، النظم، الموارد البشرية)، كما تم اعتماد بعد التكنولوجيا؛ كون هذه الأبعاد الأكثر تكراراً من جهة وكونها أبعاداً ملائمة لهذه الدراسة، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الهيكل التنظيمي: "يعد الهيكل التنظيمي من المؤشرات التي يتم الأخذ بها بنظر الاعتبار في دراسة أي منظمة" (علاوي، 2017، 163)، وقد عرف تيماموي (2015، 116) الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام التنظيمية الداخلية المختلفة في المؤسسة ويتحقق من خلاله الانسياب الدقيق

والمنظم لأنشطة المؤسسات وأعمالها، كما يشمل الإجراءات التي تضمن التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة"، ويرى الأبرو وكاظم (2018، 83) أن الهيكل التنظيمي هو: "إطار تحدد فيه مهام ومسئوليات الوظائف المختلفة والسلطة الممنوحة لها، واتجاهات التنسيق والاتصال داخل المنظمة"، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التطوير المنظمي من خلال المؤشرات الآتية:

- ملاءمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات العمل.
  - تطوير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في أعمال المنظمات.
  - وجود سياسات محددة وواضحة.
  - مساعدة الهيكل التنظيمي في تحقيق الاتصال بفاعلية بين وحدات المنظمات.
  - وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
2. النظم: "قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير النظم بالمنظمة؛ وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية" (الدعجة، 2016، 113). وقد عرف Alshaher (2013) النظم بأنها: الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال، وهي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس النظم من خلال المؤشرات الآتية:
- أخذ آراء العاملين في إجراءات تطوير نظم العمل.
  - تطوير النظم باستمرار.
  - توفير دليل عمل للنظم يتضمن وصفاً يحدد المهام والواجبات والإجراءات المتبعة.
  - امتلاك نظم مختلفة تنظم جميع الأعمال.
  - مدى دعم النظم المتوفرة على استخدام التقنيات الحديثة في كافة الإجراءات الإدارية.
3. الموارد البشرية: وتشير الموارد البشرية، إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة، فتنفيذ التطوير المنظمي يتطلب وجود قوى بشرية تمتلك المهارات والإمكانات لتكون قادرة على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز التطوير المنظمي (الغالبى وحوشان، 2018)، ويرى توفيق (2016، 11) أن الموارد البشرية هي: «مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال».
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الموارد البشرية من خلال المؤشرات الآتية:
- توفر العدد المناسب من الموارد البشرية والتي تتناسب مع مهام كل وحدة.
  - امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماته بجودة عالية.
  - إعداد الخطط اللازمة لتطوير كفاءة ومهارات العاملين لديها.
  - وجود آلية تتضمن اختيار أكفأ العاملين بمختلف الأقسام والاختصاصات.
  - إشراك جميع الأفراد العاملين في دورات تدريبية.
4. التكنولوجيا: يشمل التطوير التنظيمي في التكنولوجيا مجمل أنواع التجهيزات والمكانن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، ويشمل التطوير التكنولوجي التحسينات

والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء أكانت سلعاً أم خدمات (سومية، 2017)، وقد عرف القريوتي (2008، 199) التكنولوجيا بأنها: "المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات". ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم قياس التكنولوجيا من خلال المؤشرات الآتية:

- استمرار تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات.
- امتلاك البرامج التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تحسين أداء المنظمات.
- العمل على توفير برمجيات الحماية والأمن لحماية سرية وأمن المعلومات.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التواصل لتقديم الخدمات.

الثقافة التنظيمية: المفهوم والنشأة:

"وفق Hofstede فإن مكان من بروز مفهوم ثقافة المنظمة يرجع إلى كتابين هما: ثقافة المنظمة للباحثين Kenedy و Deal، وكتاب الدراسة عن الامتياز للباحثين Watermen و Peters عام 1982، والذي درس العديد من المؤسسات التي تشعر بقلق الموت إزاء ثقافتها، وفي هذه اللحظة بالذات اتضح واكتمل المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية حين تم إبراز المفهوم من قبل المفكرين في الحقل السوسيولوجي والسيكولوجي والاقتصادي بتوضيح خصائص وسمات مدخل ثقافة المنظمة، وهو مدخل جديد لم يكن موجوداً في السابق" (لمين، 2017، 68).

وفي بداية الثمانينيات ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان، وهي من أكثر المستويات رؤية، ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب، وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة، أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، وهي التي توجه السلوك فعلياً (أبو القاسم، 2017).

وقد عرف Kalliath، Brough، Driscoll، Manimala، وSiu (2009، 332) الثقافة التنظيمية بأنها: "المعتقدات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة في منظماتهم - مهمتها أو أهدافها، والقيم الأساسية، والاستراتيجيات الرئيسية"، بينما يرى الجناعي وعلي (2018، 292) أن الثقافة التنظيمية هي: «مجموعة البرامج الفكرية والممارسات السلوكية التي تمثل لغة تواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم ومع محيطهم وتميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى».

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمبادئ، والأفكار، والمعتقدات السائدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تؤثر في سلوك الأفراد في المنظمات، وتنعكس نتائجها في أداء العاملين والمنظمة، كما تشكل الإطار العام للمنظمات، وتختلف مكونات ومظاهر الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من النماذج، والجدول (2) يوضح هذه النماذج، بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة.

جدول (2) : أبعاد الثقافة التنظيمية بحسب بعض النماذج والدراسات السابقة

م	النموذج/ الدراسة	السنة	الأبعاد
1	Mcshane & Glinow	2005	ثقافة الرقابة، ثقافة العلاقات، ثقافة الأداء، ثقافة الاستجابة
2	Scholes, Johnson, & Whittington	2002	الأنظمة، الرقابة، الهيكل، الرموز، هيكل القوة، الطقوس والروتين
3	O'Reilly, Chatman, & Caldwell	1991	الابتكار، الإبداع، الثبات والاستقرار، احترام حقوق الآخرين، الاهتمام بالنتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بجماعة الأداء، التشدد والالتزام
4	Ouchi	1981	الالتزام، تقييم العاملين، المسارات الوظيفية، الرقابة، صناعة القرار، المسؤولية، الاهتمام بالأفراد، الرفاهية
5	عبابنة وجميل	2016	الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت
6	عبدالعزیز وأسامة	2016	السياسات والإجراءات، نمط ومهارات القيادة، القواعد الحاكمة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الأهداف والاستراتيجيات، نظم الحوافز والمكافآت
7	عبابنة وحتاملة	2013	الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت
8	السبناني	2012	جماعية العمل، الابتكار، القدرة على التكيف، تطوير العاملين، التحفيز، التمكين، إدارة الجودة الشاملة
9	العريقي	2009	ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الاستجابة، ثقافة الرقابة

وقد تم اعتماد الثقافة التنظيمية لهذه الدراسة بالاستفادة من الأبعاد التي حددها نموذج Mcshane و Glinow (2005) المتمثلة في: (ثقافة الرقابة، ثقافة العلاقات، وثقافة الاستجابة)، كما اعتمدت الدراسة بعد ثقافة الإبداع؛ كونه يمثل أحد الأبعاد التي تكررت كثيراً في الدراسات السابقة، وقد تضمنه نموذج O'Reilly et al. (1991)، كما اعتمدت الدراسة بعد ثقافة الجودة الشاملة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية لما يمثله هذا البعد من أهمية كبيرة لتطوير المنظمات، لاسيما أن المنظمات اليمينية ومنها المصارف بحاجة إلى هذه الثقافة لتسهل في تحقيق التطوير المنظمي، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. ثقافة الإبداع: هي الثقافة التي تبحث عن التطور المستمر والتجديد؛ نظراً لما لها من أثر في توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وتوفر ثقافة الإبداع في المنظمات يساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وعرف الأخضر (2011، 61) ثقافة الإبداع بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الإبداعية السائدة في المنظمات"، وبما أن توفر ثقافة الإبداع في المنظمات سمة من سمات التميز المنظمي؛ لذا ينبغي على المصارف اليمينية تشجيع الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر لدعم عملية الإبداع، والمخاطرة في اتخاذ القرارات، ومن هذا المنطلق فقد تم قياس ثقافة الإبداع في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون في مجال عملهم.
- تقديم العاملين حلولاً إبداعية مستمرة لحل المشكلات التي تواجههم.
- وجود سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية.
- تشجيع العاملين على تحمل المخاطر المحسوبة لدعم عملية الإبداع.
- حل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الروتينية.

2. ثقافة الجودة الشاملة: هي الثقافة التي تدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، وبمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال فرق العمل؛ بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية، والعمل بشكل

مستمر على التطوير والتحسين للخدمات والسلع (عبد الكريم، 2017)، ولكي تتبنى المنظمة ثقافة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم، والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيما ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تطوير جودة الخدمات بما يلبي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم، وذلك من خلال إنشاء حلقات الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتبني برامج تدريبية لجميع العاملين، واعتبار الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة، والعمل على إنجاز الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد ثقافة الجودة الشاملة من خلال المؤشرات الآتية:

- تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر.
- إنجاز الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- تنفيذ برامج تدريبية على الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- التحسين المستمر لكافة الأنشطة والخدمات.
- تشكيل حلقات الجودة لتطوير الأداء في كافة المجالات.
- اعتبار الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد.

3. ثقافة الرقابة: هي القيم والمبادئ التي تعمل على تشجيع سرعة كشف الانحرافات، وهي الثقافة التي تعمل على قياس وتصحيح الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وقد عرف Mcshane وGlinow (2005، 573) ثقافة الرقابة بأنها: "الثقافة التي تقيم دور المديرين في قيادة المنظمة، وهدفها هو الحفاظ على الجميع وجعلهم تحت السيطرة"، وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، لا بد أن تتوفر فيها ثقافة الرقابة بما تحمله من خصائص تمتاز بها هذه الثقافة، مثل: المرونة، الملاءمة، الوضوح، قلة التكاليف، الدقة، إمكانية تصحيح الانحرافات، التغذية العكسية، الدورية والاستمرارية، السرعة في كشف ومعالجة الانحرافات.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ثقافة الرقابة من خلال المؤشرات الآتية:

- سرعة كشف الانحرافات.
- السرعة في معالجة الانحرافات.
- التركيز على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء.
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة سلوك الأفراد.
- وضوح النظام الرقابي.

4. ثقافة العلاقات: تعمل ثقافة العلاقات على تجميع وجهات النظر والمعتقدات للتأثير في سلوكيات العاملين ومساعدتهم في التعرف على المحيط المادي والاجتماعي الذي يعملون فيه، وبذلك تعمل العلاقات الناشئة بين أفراد المنظمة على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تحقيق التكامل بين العاملين، بحيث يشاركون جهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (صليحة، 2016)، وقد عرف معليق (2012، 22) ثقافة العلاقات بأنها: "الثقافة التي تركز على التعاطف والعلاقات، والشعور بالانتماء والحب والتعاطف مع من يعملون معهم".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ثقافة العلاقات من خلال المؤشرات الآتية:

- تنمية العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وجود قنوات اتصال فعالة في أغلب الاتجاهات.
- إقامة العديد من الفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
- بناء علاقات ناجحة بين العاملين.
- التشجيع لتبادل المعلومات والآراء بين الموظفين بحرية كاملة.

5. ثقافة الاستجابة: هي الثقافة التي تعمل على تهيئة الأفراد وتفاعلهم لتلبية سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية لتحقيق الأهداف وكسب الميزة التنافسية في المنظمات، وقد عرفها Mcshane وGlinow (2005، 573) بأنها: "الثقافة التي تحافظ على التناغم مع البيئة الخارجية، بما في ذلك القدرة على المنافسة وتحقيق فرص جديدة"، وكون البيئة تتصف بمجموعة من المتغيرات المستمرة التي تؤثر في المنظمات؛ لذا ينبغي على المنظمات تبني ثقافة الاستجابة، حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة لمثل هذه التغيرات واحتوائها.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ثقافة الاستجابة من خلال المؤشرات الآتية:

- تطوير الأنظمة لجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للطلبات المتوقعة وغير المتوقعة.
- مدى استجابة العاملين لأي تغييرات ومتطلبات جديدة يحتاجها العمل.
- مدى تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في الوقت المناسب.
- مدى سرعة تقديم الخدمات للعملاء.

### الدراسات السابقة:

دراسة أبو عجيلة (2019): هدفت إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها بليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي.

دراسة الجناعي وعلي (2018): هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: توفر الثقافة المنظمة في المستشفيات الأهلية بصنعاء بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة المنظمة وتمكين العاملين فيما عدا بعد القوة والسيطرة.

دراسة أبو غوفة وسويد (2017): هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير المنظمي لدى العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للشخصية المبدعة في التطوير المنظمي، كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التطوير المنظمي على مستوى التنظيم لدى العاملين بالشركة.

دراسة سومية (2017): هدفت الدراسة إلى الكشف عن ظاهرة تطبيق التطوير والتغيير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي على مستوى مؤسسة سوناطراك المتمثلة في المعوقات التنظيمية.

دراسة لين (2017): هدفت إلى معرفة الدور الذي تؤديه ثقافة المؤسسة في عملية إحداث التطوير التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود دور لثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي.

دراسة Shehadeh (2016): هدفت إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة عباينة وجميل (2016): هدفت إلى معرفة أثر الثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة في التطوير المنظمي في جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة البرموك بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود أثر لأبعاد الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي، بينما لم يتبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المنظمة والمتمثلة بـ(الإبداع، والتعاون) على التطوير المنظمي.

دراسة الدعجة (2016) : هدفت إلى التعرف على أثر التطوير المنظمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله على تحسين الأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتطوير المنظمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

دراسة صادق، نجم وأحمد (2016) : هدفت إلى التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، بالعراق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور للثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي.

دراسة Jahmurataj (2015) : هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في فعالية التطوير التنظيمي في المنظمات العاملة في كوسوفو، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها : أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على فعالية تطوير المنظمات.

دراسة حميدان (2014) : هدفت إلى التعرف على أثر التطوير المنظمي في أداء المصارف السودانية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها : أن التطوير المنظمي له أثر فعال في أداء مصرف النيل.

دراسة عابر (2013) : هدفت إلى تحديد طبيعة الأدوار التي تتبناها القيادة الاستراتيجية واختبار العلاقة والتأثيرين القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها : أن هناك أثراً للقيادة الاستراتيجية في التطوير المنظمي.

دراسة Ghorbanhosseini (2013) : هدفت إلى توفير نموذج لتحديد أثر الثقافة التنظيمية وفرق العمل والتطوير التنظيمي في الالتزام التنظيمي مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال البشري في مجموعة صفا الصناعية بإيران، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها : أن الثقافة التنظيمية وفرق العمل الجماعي والتطوير التنظيمي لها تأثير إيجابي مباشر وكبير على الالتزام التنظيمي من خلال رأس المال البشري.

دراسة العريقي (2009) : هدفت إلى معرفة أثر أنماط الثقافة المنظمة السائدة في شركات التأمين اليمنية في رضا العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة بعضها مع بعض، والرضا الوظيفي.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها الثقافة المنظمة كمتغير مستقل مؤثر في التطوير المنظمي، مثل دراسة أمين (2017)، ودراسة عباينة وجميل (2016)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في المصارف المختلفة والعاملين فيها، مثل دراسة كل من حميدان (2014)، ودراسة Shehadeh (2016)، واتفقت مع بقية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة كدراسة العريقي (2009)، Jasimuddin (2009)، Shehadeh (2015)، Hasan (2016)، الجناعي وعلي (2018)، ودراسة ديب والبيمول (2017)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير المنظمي كمتغير تابع كدراسة أبو عجيلة (2019)، ودراسة أبو غفة وسويد (2017)، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في البيئة اليمنية مثل دراسة الجناعي وعلي (2018)، ودراسة العريقي (2009)، وتتميز هذه الدراسة في أنها تعد من الدراسات القليلة بحسب المسح المكتبي التي تناولت التطوير المنظمي والثقافة المنظمة، كما أنها تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني - المتمثل في قطاع المصارف اليمنية - الذي يمثل أحد القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، حيث لم يحظ هذا القطاع بالاهتمام الكافي بالدراسات في موضوع التطوير المنظمي والثقافة المنظمة.

## مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور السريع الذي تشهده المنظمات، خاصة المصرفية والمعلوماتية والتقنية منها، فقد زاد الاهتمام بموضوع التطوير المنظمي؛ وذلك لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها وتحسين أداؤها، ووفقاً لدراسة حميدان (2014) فإن التطوير المنظمي له أثر فعال في أداء المصارف، كما أظهرت دراسة عباينة وجميل (2016) أن نجاح عملية التطوير المنظمي في المنظمات وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها يرتبط بمدى أثر الثقافة المنظمية المتوفرة في المنظمات، لا سيما أن الثقافة المنظمية تعمل على ضبط السلوك المرغوب به وتوجيهه من أجل عكس صورة مشرقة للمنظمات، كما أشارت دراسة عمران (2014) إلى أن التركيز الواضح في التطوير المنظمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها - يعد من الدلائل والمؤشرات على نجاحها المستقبلي وعلى تكوين شخصية معينة للمنظمة؛ لأن الثقافة المنظمية تؤثر في الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية المنظمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة، كما أظهرت نتائج دراسة Ghorbanhosseini (2013) أن الثقافة المنظمية وفرق العمل الجماعي لها أثر إيجابي ومباشر في التطوير المنظمي والالتزام المنظمي من خلال رأس المال البشري، كما توصلت نتائج دراسة Jahmurataj (2015) إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر بشكل إيجابي في فعالية تطوير المنظمات، وأكدت دراسة Shehadeh (2016) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة المنظمية والسلوك الإبداعي في المصارف التجارية الأردنية.

وعلى الرغم من التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي اليمني، فإن المصارف اليمنية لازالت بعيدة عن القيام بالدور الكافي في تمويل النشاط الاقتصادي في البلاد (فتوح، 2014)، كما توصلت دراسة الجابري (2018) إلى أن هناك حاجة لضرورة زيادة اهتمام المصارف اليمنية بتحسين وتطوير أداء عملياتها الداخلية، بما يساعد على زيادة الكفاءة في عملياتها، ومن ثم تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة بما يضمن تحقيق الزيادة في الأرباح وكسب العملاء.

كما أن الاضطرابات الأمنية والسياسية في اليمن منذ أوائل عام 2000، وانتشار تهريب الأسلحة في البلاد، فضلاً عن ضعف أنظمة الحوكمة والقضاء، مما أدى إلى تصنيف اليمن بلداً "عالي المخاطر" للنظام المالي العالمي، وفي أوائل 2010 شرعت البنوك الأمريكية بإغلاق حسابات البنوك اليمنية في الولايات المتحدة، الأمر الذي زاد من أعباء البنوك الأجنبية التي ظلت تتعامل مع البنوك اليمنية، ومع بداية الحرب الحالية وصدر قرار مجلس الأمن الخاص بوضع اليمن تحت الفصل السابع، توقفت البنوك الأوروبية والأمريكية الكبرى عن التعامل مع المصارف اليمنية نهائياً، ما زاد من تكاليف التحويلات المالية من وإلى اليمن (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2017).

وبالتالي يصبح من الأولويات الملحة لليمن إجراء دراسات حول التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، ودراسة العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير في أداؤها، ولعل من أهمها الثقافة المنظمية، حتى يمكن أن تتوجه جهود التغيير والتطوير بالمصارف بسهولة دون معوقات ترتبط بمقاومة ذلك التغيير والتطوير، وأن ترتبط تلك الجهود بالاتجاه نحو التشجيع على الإبداع والابتكار والأداء والرقابة والجودة الشاملة، وهذا قد يساعد تلك المصارف على تحسين مستوى أداؤها والقيام بدورها تجاه المجتمع اليمني، لا سيما في ظل غياب المصارف الأجنبية وتوقيف تعاملاتها مع المصارف اليمنية، وبحسب علم الباحثين فإنه لم يتم التطرق إلى موضوع "أثر الثقافة المنظمية في التطوير المنظمي"، وهذه تمثل فجوة بحثية تتطلب دراسة واستقصاء من قبل الباحثين، ويأتي دور هذه الدراسة في محاولة ردم هذه الفجوة أو جزء منها على الأقل.

ومن خلال ما سبق، فقد تمت صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر الثقافة المنظمية في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- معرفة مستوى تحقق التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.
- معرفة مستوى توفر الثقافة المنظمة في المصارف اليمنية.
- قياس أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة وفقاً للاعتبارات النظرية والعملية؛ على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تتناول مفهومين حديثين ومهمين في مجال الإدارة، وهما التطوير المنظمي والثقافة المنظمة.
- تمثل إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تحلل واقع المصارف اليمنية فيما يتعلق بمستوى تحقق التطوير المنظمي فيها، وواقع توفر الثقافة المنظمة، وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف في تلك المصارف.
- تسهم في إدراك وفهم العاملين في المصارف اليمنية لأثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وما يعكسه ذلك في سلوكهم التنظيمي.
- تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني المتمثل في قطاع المصارف اليمنية.
- تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد صانعي السياسات ومنتخذي القرارات في المصارف؛ لوضع السياسات أو تطويرها واتخاذ القرارات والإجراءات التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى كل من التطوير المنظمي، والثقافة المنظمة.

## مصطلحات الدراسة:

### 1. التطوير المنظمي:

"هو نشاط منهجي طويل الأمد مستدام، يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية، واستراتيجيات وعمليات ومناهج وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي - الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، وتنشيط قدرات مواردها البشرية" (الغالبي وصالح، 2010، 38)، ولأغراض هذه الدراسة يعرف التطوير المنظمي بأنه: نشاط مخطط ومستمر، لإحداث تطوير شامل في المصارف اليمنية، ويتمثل في القدرة على الاستجابة والتكيف للتطوير في عدة مجالات منها، الهيكل التنظيمي، النظم، الموارد البشرية، والتكنولوجيا.

### 2. الثقافة المنظمة:

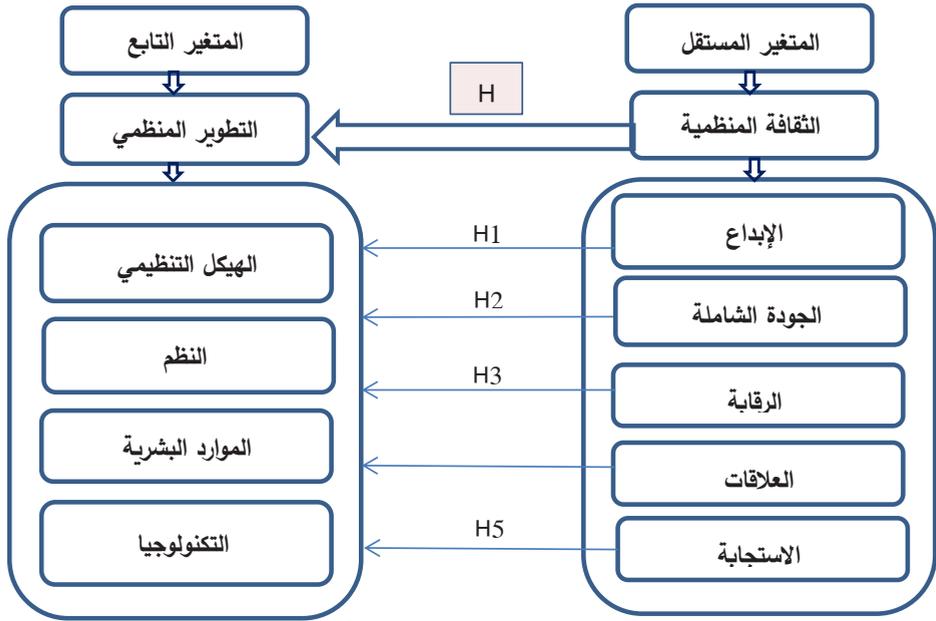
"هي القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزءاً من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت" (جلاب، 2011، 605)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف الثقافة المنظمة بأنها: القيم والمبادئ والمعتقدات والرموز السائدة في المصارف اليمنية والمتعلقة بثقافة الإبداع، وثقافة الجودة الشاملة، وثقافة الرقابة، وثقافة العلاقات، وثقافة الاستجابة، والتي تؤثر في سلوكيات العاملين في تلك المصارف.

### 3. المصارف اليمينية :

هي منظمات مالية يمنية وسيطة تسهل عملية العرض والطلب على النقود، وتقوم بتجميع وتوظيف الأموال وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل باعتبارها أداة فاعلة للادخار ومصدراً رئيساً للتمويل.

### نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير التابع المتمثل في التطوير المنظمي، وقد تم تحديد أبعاده في (الهيكل التنظيمي، والنظم، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). إضافة إلى المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة وقد تم تحديد أبعاده في (ثقافة الإبداع، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، ثقافة الجودة الشاملة)، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وتفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات تتمثل في الآتي:

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة العلاقات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تم وصف وتقييم أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق التطوير المنظمي كمتغير تابع في المصارف اليمنية.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المصارف اليمنية بأمانة العاصمة، صنعاء، بكافة أنواعها التقليدية والإسلامية، وكذلك العامة والخاصة، والتي يبلغ عددها (13) مصرفاً، ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1912) مزرده، والذين يمثلون المسميات الوظيفية الآتية : (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) بحسب إحصاءات إدارة الموارد البشرية في كل مصرف، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بحسب جدول Uma Sekaran، حيث تبلغ العينة (320) لمجتمع يصل لـ (1900)، (سيكاران، 2009)، وقد اعتمدت الدراسة العينة الطبقية العشوائية النسبية، على مستوى المصارف، والجدول (3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة بحسب المصارف.

جدول (3): مجتمع وعينة الدراسة بحسب المصارف اليمنية

م	مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	نسبة العينة
1	المصرف الأهلي اليمني	166	28	8.7%
2	مصرف اليمن والكويت	151	26	7.9%
3	المصرف اليمني للإنشاء والتعمير	422	72	22.1%
4	مصرف التسليف التعاوني الزراعي (كاف بنك)	274	47	14.3%
5	المصرف التجاري اليمني	146	25	7.6%
6	مصرف اليمن الدولي	132	22	6.9%
7	مصرف التضامن الإسلامي	115	20	6%
8	مصرف سبأ	117	20	6.1%
9	مصرف اليمن والبحرين الشامل	84	14	4.4%
10	مصرف اليمن والخليج	13	13	0.7%
11	المصرف الإسلامي للتمويل	12	12	0.6%
12	مصرف الأمل للتمويل الأصغر	43	7	2.3%
13	مصرف الكريمي للتمويل	237	40	12.4%
	المجموع	1912	346	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية، 2018، صنعاء.

ونظراً للظروف التي تمر بها اليمن وحرصاً على زيادة نسبة الاستعادة فقد تم توزيع 405 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 22% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن، وتم تجميع عدد (332) استبانة، واستبعد 18 استبانة لعدم صلاحيتها، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (314) استبانة، بنسبة 96% من حجم العينة المحددة.

### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل للدراسة بالمصرف كون متغيرات الدراسة على مستوى المصرف، وتم جمع البيانات من العاملين في المصارف اليمنية.

## أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وهي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستفادة من الجوانب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة Hasan و Jasimuddin (2015)، أبو عجيله (2019)، الجناعي وعلي (2018)، حميدان (2014)، العريقي (2009)، ودراسة لمن (2017)، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي :

◀ الجزء الأول: وقد تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

◀ الجزء الثاني: وقد تضمن متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها تم التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التطوير المنظمي، وتكونت الاستبانة من (50) فقرة.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق تماماً درجة واحدة، كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): مقياس ليكرت الخماسي لتفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب

الوزن النسبي	إذا كان المتوسط	درجة الموافقة	النسبة المئوية (درجة التوفر)	المستوى
1	أقل من 1.8	غير موافق تماماً	أقل من 36 %	منخفض جداً
2	من 1.8 وأقل من 2.6	غير موافق	من 36 % وأقل من 52 %	منخفض
3	من 2.6 وأقل من 3.4	محايد	من 52 % وأقل من 68 %	متوسط
4	من 3.4 وأقل من 4.2	موافق	من 68 % وأقل من 84 %	عال
5	من 4.2 حتى 5	موافق بشدة	من 84 % حتى 100 %	عال جداً

## اختبارات الصدق والثبات الإحصائي :

### أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة :

تم إجراء اختبار صدق المحكمين لفقرات أداة الدراسة، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات اليمنية المتمثلة في: جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة صنعاء، جامعة ذمار، جامعة الناصر، ووفقاً لأرائهم وملحوظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، وأصبح عدد فقراتها (50) فقرة من (99) فقرة قبل التحكيم، وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الرئيس الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) ستضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبعد، وبالتالي يتم استبعادها، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.707) و(0.886) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

### ثانياً: اختبار ثبات ومصدقية الاستبانة :

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) (Cronbach's alpha)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه، كما في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
الثقافة المنظمية	30	0.968	0.984
التطوير المنظمي	20	0.960	0.980

يتضح من الجدول (5) أن متغيرات الاستبانة جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.960) و(0.968)، وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.980) و(0.984)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
الثقافة المنظمية	ثقافة الإبداع	6	0.916	0.957
	ثقافة الجودة الشاملة	6	0.871	0.933
	ثقافة الرقابة	6	0.871	0.933
	ثقافة العلاقات	6	0.881	0.939
التطوير المنظمي	ثقافة الاستجابة	6	0.904	0.951
	الهيكل التنظيمي	5	0.902	0.950
	النظم	5	0.859	0.927
	الموارد البشرية	5	0.884	0.940
	التكنولوجيا	5	0.899	0.948

يتضح من الجدول (6) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد للاستبانة تراوحت بين (0.859) و(0.916)، وتراوحت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.927) و(0.957)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة.

### الأساليب الإحصائية:

تم معالجة البيانات وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS)؛ كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة ومجموعة من الأساليب الاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### مستوى تحقق التطوير المنظمي في المصارف اليمنية:

جدول (7): مستوى تحقق التطوير المنظمي

مستوى التحقق	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الترتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عال	74.5 %	77.8 %	76.1 %	0.762	3.807	التكنولوجيا	1
عال	73.0 %	76.6 %	74.8 %	0.806	3.741	الهيكل التنظيمي	2
عال	71.9 %	75.3 %	73.6 %	0.755	3.681	النظم	3
عال	71.4 %	74.9 %	73.1 %	0.794	3.657	الموارد البشرية	4
عال	72.9 %	76.0 %	74.4 %	0.707	3.721	متوسط تحقق التطوير المنظمي	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق التطوير المنظمي بكافة أبعاده في المصارف اليمنية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.721) وبانحراف معياري (0.707) وبنسبة (74.4 %)، وهذا يدل على أن المصارف اليمنية تهتم بتحقيق التطوير المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو غفة وسويد (2017) التي بينت أن مستوى التطوير المنظمي كان مرتفعاً على مستوى التنظيم لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت بالجزائر، وبمتوسط حسابي (3.870)، وتنسجم هذه الدراسة مع دراسة أبو عجيبة (2019) التي بينت أن مستوى التطوير المنظمي في جامعة سبها بليبيا، كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27).

ويتضح من الجدول (7) أن بعد التكنولوجيا جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبمستوى تحقق عالٍ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.807) وبانحراف معياري (0.762) وبنسبة (76.1 %)، وهذا يحسب لصالح المصارف اليمنية، وهو مؤشر جيد، حيث يرتبط نجاح المصارف بمدى قدرتها على تبني التكنولوجيا المصرفية الملائمة، والعمل على توفير المتطلبات التكنولوجية، للتكيف مع تطورات التكنولوجيا، وبالتالي كسب الميزة التنافسية. وتنسجم هذه الدراسة مع دراسة سومية (2017)، حيث جاءت توفر التكنولوجيا بمؤسسة سوناطراك في ولاية الأغواط ودرجة (47.5 %)، وهي درجة بمستوى تحقق عالٍ مقارنة بنتائج بقية الأبعاد في دراسته، كما تنسجم مع دراسة مين (2017)، حيث بلغت نسبة توفر التكنولوجيا (59.21 %) وهي درجة متوسطة.

أما الهيكل التنظيمي فقد جاء في المرتبة الثانية وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.741) وبانحراف معياري (0.806) وبنسبة (74.8 %)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة حميدان (2013) والتي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي في مصرف النيل بالسودان يساعد على عملية التطوير المنظمي مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبنسبة (86 %).

وقد جاء في المرتبة الثالثة وبمستوى عالٍ بالنظم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.681) وبانحراف معياري (0.755) وبنسبة (73.6 %)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عابر (2013) والتي أشارت إلى أن الشركة العامة للصناعات القطرية في بغداد، لديها اهتمام عالٍ ببعدها بالنظم، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة مطر (2015) التي بينت أن درجة توفر النظم وإجراءات العمل مرتفعة وبنسبة (75.4 %).

وجاءت الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.657) وانحراف معياري (0.794) وبنسبة (73.1 %)، وقد يعود ذلك إلى وجود قصور في تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الدعجة، 2016) التي أظهرت أن مستوى بعد الموارد البشرية كان مرتفعاً في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني.

## مستوى توفر الثقافة التنظيمية في المصارف اليمنية :

جدول (8) : مستوى توفر الثقافة التنظيمية

مستوى التحقق	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالٍ	72.5 %	75.8 %	74.2 %	0.751	3.708	ثقافة الاستجابة	1
عالٍ	71.7 %	75.0 %	73.4 %	0.739	3.668	ثقافة الجودة الشاملة	2
عالٍ	71.5 %	75.1 %	73.3 %	0.810	3.667	ثقافة الإبداع	3
عالٍ	69.9 %	73.1 %	71.5 %	0.727	3.574	ثقافة الرقابة	4
عالٍ	69.1 %	72.5 %	70.8 %	0.766	3.540	ثقافة العلاقات	5
عالٍ	71.1 %	74.1 %	72.6 %	0.679	3.631	متوسط توفر الثقافة التنظيمية	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى توفر الثقافة التنظيمية في المصارف اليمنية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.631) وبانحراف معياري (0.679) وبنسبة (72.6 %)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجناحي وعلي (2018) التي بينت أن توفر الثقافة التنظيمية في المستشفيات الأهلية بصنعاء، جاءت بدرجة عالية وبنسبة (77.5 %).

وتشير النتائج إلى أن بعد ثقافة الاستجابة جاء في المرتبة الأولى من حيث التوفر وبمستوى توفر عالٍ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.708) وبانحراف معياري (0.751) وبنسبة (74.2 %)، وهو مؤشر جيد إذ تواجه جميع المصارف قوة تنافسية في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب منها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بهدف البقاء والقدرة على المنافسة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العريقي (2009)، حيث جاء مستوى توفر ثقافة الاستجابة في شركات التأمين في اليمن بدرجة عالية وبنسبة (66.5 %).

في حين جاء في المرتبة الثانية ثقافة الجودة الشاملة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.668) وبانحراف معياري (0.739) وبنسبة (73.4 %)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2010) والتي أظهرت أن هناك درجة مرتفعة لثقافة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية.

بينما جاء في المرتبة الثالثة ثقافة الإبداع وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.667) وبانحراف معياري (0.810) وبنسبة (73.3 %)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة صادق وآخرون (2016)، حيث أوضحت نتائج دراسته أن ثقافة الإبداع جاءت بدرجة عالية وبنسبة (73.2 %) في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل.

وجاءت ثقافة الرقابة في المرتبة الرابعة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.540) وبانحراف معياري (0.727) وبنسبة (71.5 %)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العريقي (2009)، حيث بينت نتائج دراسته بأن ثقافة الرقابة جاءت بدرجة مرتفعة في شركات التأمين في اليمن، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطائي وجواد (2014)، حيث جاءت ثقافة الرقابة بنسبة منخفضة في هيئة النزاهة ببغداد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ ثقافة العلاقات، بمتوسط حسابي (3.540) وانحراف معياري (0.766) وبنسبة (70.8 %)، ولعل ما يفسر ذلك انخفاض اهتمام إدارة المصارف بعقد العلاقات مقارنة ببقية الأبعاد وتركيزها على الجانب العملي أكثر من اهتمامها بالجوانب الإنسانية، إضافة إلى وجود قصور في الاهتمام بزيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، وضعف تنفيذ الفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل التي تعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العريقي (2009)، حيث أظهرت نتائج دراسته أن ثقافة العلاقات كانت في المرتبة الأخيرة ولكنها تختلف عنها من حيث أن مستوى توفر ثقافة العلاقات كان منخفضاً.

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي

الفرضية	R	R <sup>2</sup>	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية	0.889	0.791	1177.897	*0.000	0.889	34.320	*0.000

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.791)، وهذا يعني أن الثقافة المنظمة تفسر ما نسبته (79.1%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى أن (79.1%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمينية ناتج عن الثقافة المنظمة السائدة في هذه المصارف، بينما (20.1%) من التطوير المنظمي يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، وتفسير هذه النتيجة أن توفر ثقافة منظمة قوية وإيجابية تمثل المتطلبات الأساسية التي تدعم التطوير المنظمي، فبناء ثقافة منظمة قوية وإيجابية تشجع الأفراد وتحفزهم على الإبداع والابتكار، مما يعكس ذلك بفاعلية وكفاءة على التطوير المنظمي.

كما يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.889)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في الثقافة المنظمة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية بمقدار (88.9%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى، ومن خلال ذلك فإن هدف الدراسة المتعلق بقياس أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي قد تم تحقيقه.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عباينة وجميل (2016) التي أوضحت أن نجاح عملية التطوير المنظمي في المنظمات وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها يرتبط بمدى أثر الثقافة المنظمة المتوفرة في المنظمات، لا سيما أن الثقافة المنظمة تعمل على ضبط وتوجيه السلوك المرغوب فيه من أجل عكس صورة مشرقة للمنظمات، كما تتفق مع نتائج دراسة Ghorbanhosseini (2013) التي بينت أن الثقافة المنظمة لها أثر إيجابي ومباشر في التطوير المنظمي والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال البشري، كما تتفق مع نتائج دراسة Jahmurataj (2015) التي بينت أن الثقافة المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية تطوير المنظمات.

وفيما يأتي عرض لنتائج الفرضيات الفرعية المبنية من الفرضية الأولى :

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نصت هذه الفرضية على أنه «يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية»، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10) : أثر ثقافة الإبداع في التطوير المنظمي

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	21.492	0.773	*0.000	461.920	0.597	0.773	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.597)، وهذا يعني أن ثقافة الإبداع تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وهذا يشير إلى أن (59.7%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمنية ناتج عن ثقافة الإبداع السائدة في هذه المصارف، بينما (40.3%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.773)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في ثقافة الإبداع بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بمقدار (77.3%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عابنة وجميل (2016) التي بينت أنه لا يوجد أثر لثقافة الإبداع في التطوير المنظمي في الجامعة الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11) : أثر ثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	24.227	0.808	*0.000	586.924	0.653	0.808	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.653) وهذا يعني أن ثقافة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (65.3%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وهذا يشير إلى أن (65.3%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمنية ناتج عن ثقافة الجودة الشاملة السائدة في هذه المصارف، بينما (34.7%) من التطوير المنظمي يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.808)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في ثقافة الجودة الشاملة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بمقدار (80.8%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2010) التي بينت أهمية بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير أداء الجامعات المصرية.

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه «يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية»، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): أثر ثقافة الرقابة في التطوير المنظمي

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
							يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية
*0.000	21.223	0.769	*0.000	450.429	0.591	0.769	

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لثقافة الرقابة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.591) وهذا يعني أن ثقافة الرقابة تفسر ما نسبته (59.1%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى أن (59.1%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمينية ناتج عن ثقافة الرقابة السائدة في هذه المصارف، بينما (40.9%) من التطوير المنظمي يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.769)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في ثقافة الرقابة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية بمقدار (76.9%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الرقابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة العريقي (2009) التي بينت أن ثقافة الرقابة السائدة في الشركات تؤثر على مستوى الرضى الوظيفي، ونظراً لما للرضا الوظيفي من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الذي ينعكس على مستوى التطوير التنظيمي.

### رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة العلاقات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): أثر ثقافة العلاقات في التطوير المنظمي

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
							يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة العلاقات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية
*0.000	22.686	0.789	*0.000	514.664	0.623	0.789	

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لثقافة العلاقات في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.623)، وهذا يعني أن ثقافة العلاقات تفسر ما نسبته (62.3%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى أن (62.3%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمينية ناتج عن ثقافة العلاقات السائدة في هذه المصارف، بينما (37.7%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.789)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في ثقافة العلاقات بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية بمقدار (78.9%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة العلاقات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العريقي (2009)، حيث إن مستوى تطبيق ثقافة العلاقات السائدة في الشركات كانت في المرتبة الأخيرة، وتعتبر

أقل الأبعاد للثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين وهي تؤثر على مستوى الرضى الوظيفي، وبالتالي تؤثر تأثيراً سلبياً على مستوى تحسين الأداء والتطوير المنظمي.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (14).

جدول (14): أثر ثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	27.378	0.840	*0.000	749.572	0.706	0.840	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

يتضح من الجدول (14) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل  $R^2$  (0.706). وهذا يعني أن ثقافة الاستجابة تفسر ما نسبته (70.6%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وهذا يشير إلى أن (70.6%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمنية ناتج عن ثقافة الاستجابة السائدة في هذه المصارف، بينما (29.4%) من التطوير المنظمي يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، كما يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.840)، وهذا يعني أن بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في ثقافة الاستجابة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، بمقدار (84%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الاستجابة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الخامسة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العريقي (2009) التي بينت أن مستوى ثقافة الاستجابة كانت في الترتيب الثاني في شركات التأمين.

## الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- يوجد اهتمام كبير لدى المصارف اليمنية بتحقيق التطوير المنظمي، وبأبعاده المختلفة.
- يوجد اهتمام كبير لدى المصارف اليمنية بتوفر الثقافة المنظمية، وبأبعاده المختلفة.
- أن أعلى تحقق للتطوير المنظمي لدى المصارف اليمنية كان في بعد التكنولوجيا، وأقلها في بعد الموارد البشرية.
- أن أكثر أبعاد الثقافة المنظمية توفراً في المصارف اليمنية هو بعد ثقافة الاستجابة، وأقلها بعد ثقافة العلاقات.
- وجود قصور في المصارف اليمنية فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة لدعم عملة الإبداع.
- ضعف الاهتمام الكافي لدى المصارف اليمنية فيما يخص تنفيذ الموظفين للفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
- إن الثقافة المنظمية السائدة في المصارف اليمنية بكافة أبعاده تدعم عملية تحقق التطوير المنظمي بكافة أبعاده.

□ يوجد تفاوت في أثر أبعاد الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي فقد، كان أكثرها أثراً بعد ثقافة الاستجابة وأقلها أثراً بعد ثقافة الرقابة.

## التوصيات:

- العمل على تعزيز التطوير المنظمي باستخدام الطرق والأساليب الحديثة ومواكبة كل جديد لضمان استمرار تقديم الخدمات المصرفية المختلفة وكسب الميزة التنافسية.
- الاستمرار في تطوير التكنولوجيا وتعزيز توفير البرمجيات المختلفة ووسائل التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لاسيما اختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية للوظائف المتعلقة بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة.
- الاستمرار في الأهتمام بالثقافة المنظمة السائدة في المصارف اليمينية، وتعزيزها، لاسيما ثقافة الاستجابة، كونها الأكثر تأثيراً في التطوير المنظمي، وذلك لضمان تقديم الخدمات المصرفية وتحسينها بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.
- الاستمرار في تعزيز توفر ثقافة الاستجابة وتقديم الخدمات المصرفية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها، إسهاماً في تحقيق التطوير المنظمي.
- زيادة الاهتمام بثقافة العلاقات وترسيخها في المصارف اليمينية وتنفيذ الفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل وتنمية العلاقات بين الرؤساء والمرووسين التي تدعم تعزيز الولاء والرضا لدى الموظفين، وتقوية العلاقات فيما بينهم.
- زيادة الاهتمام بنشر ثقافة الإبداع وتشجيع الموظفين في المصارف على الإبداع وتحمل المخاطر ودعم عملية الإبداع.
- ضرورة الاهتمام بدرجة أكبر بثقافة الرقابة، والتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وسرعة معالجة الانحرافات لتجنب التكاليف وتقليلها.

## المراجع:

- إبراهيم، أحمد، (2010)، *بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة المنوفية، مصر.
- الابرو، هادي، وكاظم، سام (2018)، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، *المجلة العربية للإدارة*، 38 (1)، 81 - 108.
- أبو القاسم، ياسر (2017)، *الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو عجيبة، عيسى (2019)، *أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها*، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، 4 - 6 مارس، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، طرابلس، الجزائر.
- أبو غفة، مفتاح، وسويد، عز الدين (2017)، *دور الشخصية المبدعة في التطوير المنظمي: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت*، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس بعنوان "نحو تنمية شاملة مستدامة في منطقة الخمس"، 25 - 27 ديسمبر، المجلس البلدي - الخمس بالتعاون مع جامعة المرقب، الجزائر.
- الأخضر، خراز (2011)، *دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بالكايد، الجزائر.

- توفيق، ومان (2016)، *تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- تيماوي، عبدالمجيد (2015)، *نحو بناء نظري لتغيير السلوك التمويلي للمؤسسات الجزائرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- الجابري، خالد محمد (2018)، *تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، I (1)، 1 - 21.*
- جلاب، إحسان (2011)، *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الجناعي، نوري عبدالودود، علي، عمرو محمد صالح (2018)، *العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، مجلة اللانانير، I (12)، 281 - 319.*
- الحمدان، عبدالله صفاء (2018)، *مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 8 (2)، 77 - 101.*
- حميدان، سارح (2014)، *أثر التطوير المنظمي على القطاع المصرفي السوداني: دراسة حالة مصرف النيل* (أطروحة دكتوراه)، جامعة كردفان، السودان.
- الدمجة، فراس (2016)، *أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي* (أطروحة دكتوراه)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- دودين، أحمد (2012)، *إدارة التغيير والتطوير المنظمي، عمان، الأردن؛ دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.*
- ديب، كندة، والبيمول، عمي (2017)، *الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، 39 (43)، 41 - 74.*
- السكرانة، بلال (2013)، *التطوير المنظمي والإداري* (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن؛ دار المسيرة.
- السنباني، عامر (2012)، *الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- سومية، سعال (2017)، *صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك (DML)، مجلة البدر، 9 (8)، 293 - 310.*
- سيكاران، أوما (2009)، *طرق البحث في الإدارة، القاهرة، مصر؛ دار المريخ للنشر.*
- صادق، زانا مجيد، نجم، فاروق حكيم، وأحمد، سرداد عبدالحميد (2016)، *دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 138 - 169.*
- صليحة، مصيبح (2016)، *العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- الطائي، رعد عبدالله، جواد، عادل ياسين (2014)، *دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (79)، 75 - 104.*
- عابر، سعد (2013)، *أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية - مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (95)، 251 - 278.*
- عبابنة، راند إسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد (2013)، *دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (4)، 651 - 670.*

- عبابنة، هابل طلاق، وجميل، عمر قيس (2016)، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات - الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8، (16)، 50 - 76.
- عبدالعزيز، اسامة (2016)، أثر إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التطوير التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس، مصر.
- عبدالكريم، بن خالد (2017)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية (أطروحة دكتوراه)، جامعة وهران 2، الجزائر.
- العريقي، منصور (2009)، الثقافة المنظمة ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، (2)، 137 - 159.
- علاوي، جهان (2017)، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، (53)، 157 - 184.
- عمران، كريمة (2014)، تغيير الثقافة المنظمة وأثرها على فعالية التطوير المنظمي، مجلة العلوم الإنسانية، (33)، 123-136.
- الغالبى، طاهر محسن، وصالح، أحمد علي (2010)، التطوير المنظمي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الغالبى، طاهر، وحوشان، نصرة (2018)، استخدام إطار تحليل ماكنزي 7s لعلاجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبة بالموارد البشرية، مجلة الاقتصادي الخليجي، (37)، 53 - 98.
- فتوح، وسام حسن (2014)، كلمات الافتتاح، منتدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة: التوجه الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، اتحاد المصارف العربية بالتعاون مع البنك المركزي اليمني ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية وجمعية البنوك اليمنية، 22 - 23 يناير، فندق الموفنبيك، صنعاء، اليمن.
- القريوتي، محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة الثالثة)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- لمين، هيشور محمد (2017)، دور ثقافة المؤسسة في أحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، 9، (28)، 224 - 242.
- مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية (يونيو 4، 2017)، أهم التحديات التي تواجهها اليمن: توصيات عملية وطارئة، استرجع بتاريخ مايو 05، 2019 من موقع المركز: <https://sanaacenter.org/ar/publications-all/main-publications-ar/4382>
- مطر، خليل (2015)، دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- معليق، أماني (2012)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المهور، رأفت حسين شاكر، وسليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم (2015)، دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في أحداث التطوير المنظمي في البلديات الفلسطينية، جامعة النيلين، مجلة العلوم الاقتصادية، 16، (2)، 95 - 110.
- الموتاري، عبد الملك (2014)، الثقافة المنظمة الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة (أطروحة دكتوراه)، جامعة تعز، اليمن.
- يوسفي، علاء (2019)، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- Alshaher, A. A. F. (2013). The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Jahmurataj, V. (2015). Impact of culture on organizational development: Case study Kosovo. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4 (2 S1), 206-210.
- Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. *Vine*, 45(1), 67-88.
- Kalliath, T., Brough, P., Driscoll, M., Manimala, M. J., & Siu, O. (2009). *Organisational behaviour: A psychological perspective for the Asia Pacific*. Australia: McGraw-Hill.
- McShane, S., & Glinow, M. (2005). *Organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Shehadeh, H. K. (2016). Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field study on a sample of commercial banks operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(25), 214-235.
- Sulistianing, R., & Tjakraatmadja, J. H. (2013). Implementation of organization development: Case study in Bank Muamalat Indonesia. *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(6), 681-689.