

## الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

### دراسة ميدانية في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية

د. وجدان أبو القاسم الميلودي  
قسم علم الاجتماع - كلية الآداب بالزاوية  
جامعة الزاوية

#### ملخص الدراسة:

من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة الثقافة التنظيمية في البيئة اللببية بما يساعد على فهم ظاهرة الثقافة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الموظف يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة داخل المؤسسة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية على العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية بالزاوية (50 موظف). توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: ارتفاع نسبة تحقق الثقة داخل المؤسسة حيث؛ تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم ، ارتفاع مستوى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع . أن ثقافة العمل الجماعي في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية جاءت بمستوى مرتفع وتمثلت في؛ ارتفاع المشاركة بين العاملين في وضع الأهداف. أن العاملين يؤمنون بالعمل التطوعي الجماعي لخدمة المجتمع ، كما ارتفعت نسبة من يرى أن هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة . ارتفع متوسط من يرى أن العاملين يشاركون زملائهم في العمل، يسود

جو من التعاون بين أفراد العمل لإنجاز ما يرغبون، يتم الوصول إلى القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بالتعاون بين المدراء والعاملين، يتعاون العاملون في تحقيق أهداف المؤسسة، يتعاون العاملون في وضع أهداف وخطة المؤسسة، أن تأثير التصورات المشتركة على أداء العاملين جاء بمستوى مرتفع وتمثلت في؛ أن العاملين لديهم رؤية مشتركة حول أنشطة المؤسسة، وأكدت على أن تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد جاء بمستوى مرتفع، وأكدت على أن تأثير العوامل الثقافية على أداء الأفراد جاء بمستوى مرتفع. وبناء على نتائج الدراسة تم وضع عدة توصيات تمثلت في؛ الاهتمام بارتباط المكافآت بحجم الإنجاز، والبعد عن تأثير العلاقات الشخصية على تقدير المكافآت، تشجيع العاملين في التعبير عن أفكارهم، والاستفادة من الرؤى والأفكار المختلفة بما يساهم في تطوير الخدمات، يجب أن تكون معايير تحديد الحوافز المالية واضحة للعاملين، السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والاختذ بإدارتهم واقتراحاتهم عند تحسين جودة الخدمة.

#### Abstract:

Hence the need to pay attention to focusing on the study of culture in the Libyan environment, which helps to understand the phenomenon of culture in the Sheikh Al-Taher Al-Zawi Charitable Foundation, and to identify the presentation on the graph that you presented at the Sheikh Al-Taher Al-Zawi Foundation.

The main objective of the study can be identified in the Sheikh Taher Al-Zawi Charitable Foundation.

The descriptive analytical approach was used in the charity corner (50).

The study reached a conclusion, the most important of which are: the high percentage of achieving trust within the institution; Positive public relations prevail, the higher the level of relations between the public relations workers. The culture of teamwork in the Sheikh Al-Taher Al-Zawi Charitable Foundation is further growth in; High participation among workers in setting goals. That workers believe in many workers in cooperative work to serve the community, workers working in 1997 working in the year of its affiliated workers working in cooperative work without referring to the administration. The average work at work to work at work, working at work at NLO,

working at work at NLO, working at work at NLO, working at work  
Effect of shared perceptions at the entry-level working page Main

Based on the results of the study, recommendations were made, including: Paying attention to the extent of achievement, and avoiding the impact of personal relationships on the appreciation of rewards, communicating in expressing their ideas, and benefiting from visions and ideas, including in the development of services, should be specific criteria for the situation, and create plans to create and formulate plans to create training plans and take their management of their links when improving Quality of service.

### تمهيد

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. حيث توفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان

فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

كما تسعى الباحثة في هذا البحث إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي نظرياً.

### مشكلة الدراسة :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال.

توفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة

عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة

من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة الثقافة التنظيمية في البيئة اللببية بما يساعد على فهم ظاهرة الثقافة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الموظف .

#### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.
- 2- تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها.
- 3- استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية يساهم في نجاح الإدارة.
- 4- أن لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية دوراً في رفع مستوى الأداء للعاملين لمواكبة التطوير الإداري.

#### أهداف الدراسة :

- يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الفرعية التالية :
1. التعرف على أبعاد الثقة داخل المؤسسة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.
  2. التعرف على ثقافة العمل الجماعي في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.
  3. رصد التصورات المشتركة للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.
  4. التعرف على تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.
  5. رصد تأثير العوامل الثقافية على أداء الأفراد في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية.

**تساؤلات الدراسة :**

يمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- 1- ما أبعاد الثقة داخل المؤسسة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟
- 2- ما مؤشرات ثقافة العمل الجماعي في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟
- 3- ما تأثير التصورات المشتركة للعاملين على أداء العاملين في المؤسسة ؟
- 4- ما تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد في المؤسسة ؟
- 5- ما تأثير العوامل الثقافية على أداء الأفراد في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. حيث تم تحديد خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية التي سيتم التركيز عليها خلال إجراء الدراسة الميدانية.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية ومن مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية كما أن عدد العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية بالزاوية حوالي 50 موظف يمثلون مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريق الحصر الشامل.

**الأساليب الإحصائية المتبعة:**

تم استخدام الحاسب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية هي أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتناسب مع الدراسة الحالية، وتتمثل في:

- حساب النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ت T.Test

**حدود الدراسة:**

- 1- الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية .
- 2- الحدود الاجتماعية : بعض الموظفين العاملين في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية بالزاوية.
- 3- الحدود الجغرافية : مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية بالزاوية.
- 4- الحدود الزمنية : وتشمل الفترة شهر من بداية يونيو وحتى نهاية أغسطس 2017.

**الدراسات السابقة:**

في إطار تطور العلم وتراكمية الدراسات يعرض هذا المحور الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة للتعرف على الأبعاد التي تم دراستها، والجوانب التي لم يتم تناولها ، والسياق الاجتماعي والتنظيمي التي تمت فيه هذه الدراسة في محاولة لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في مؤسسة خيرية بالمجتمع الليبي.

ويمكن عرض بعض الدراسات فيما يلي:

**1- بشاغة، علي (2022) (1)**

تعد السلطة ظاهرة اجتماعية أهتم بها الإنسان منذ القدم، لكن هذا الاهتمام اختلف من عصر إلى آخر، فقد تطور مفهوم السلطة عبر العصور من مفهوم نسقي سياسي إلى مفهوم اجتماعي تنظيمي، لاسيما بعد الثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى والنمو والمكننة السريعة التي عرفتتها. ومن أجل فهم وشرح ظاهرة السلطة وكيف تمارس داخل التنظيم، فقد حظيت علاقات السلطة والقوة في علاقتها بالسلوك القيادي بالعديد من الدراسات والأبحاث والتي تناولت الجوانب المختلفة التي تربط بينهما، حيث حاولت العديد من الاتجاهات النظرية أن تطور نماذج مختلفة تربط بين أساليب ممارسة السلطة والسلوك القيادي داخل التنظيم، وذلك وفق مقاربات شاملة ووجهات نظر مختلفة. وتماشيا مع السلوكيات القيادية في المنظمة الحديثة وانطلاقا من إشكالية بحثية تتمحور حول مدى الاستفادة من المقاربات النظرية في استخدام السلطة والسلوك القيادي، اعتمادا على التساؤل التالي: ما هي أبعاد ومقومات السلطة التنظيمية والسلوك القيادي حسب المقاربات السوسيولوجية؟ وللإجابة عليه تم تقديم مقارنة سوسيولوجية لمختلف الاتجاهات النظرية، التي

تناولت السلطة والسلوك القيادي ومختلف الجوانب المتعلقة بها، والتي تم التوصل من خلالها إلى أن السلوك القيادي يختلف تبعاً للسمات الشخصية للقائد وتوقعات الأتباع والظروف أو المواقف التي تمارس فيها السلطة وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم، كما أنه لا توجد حالياً مقارنة نظرية وحيدة قادرة على وضع نموذج تفسيري شامل لسلوك القائد في ممارسة السلطة داخل التنظيم.

## 2- شقرانة، أم الخير (2021) (2)

تهدف الدراسة لتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، أما التساؤل المطروح فكان هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية -ابتدائيات سيدى لعجال؟، وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، أما عدد المبحوثين فبلغ 30 مبحوثاً، واعتماد المنهج الوصفي في الدراسة، بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات، الفرضية العامة تم إثباتها حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.304 أي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على ظهور تطور، والحد من الصراع، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور القيم التنظيمية والصراع التنظيمي فتساوي 0.354 أي توجد علاقة متوسطة القوة بين المتغيرات، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري التوقعات التنظيمية والصراع التنظيمي فجاء -0.208 أي توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرات في المؤسسات التربوية، ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

## 3- جازي محمد عبيد العجمي (2020) (3)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدي مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة معتمدة على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقية معامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات رياض الأطفال بالكويت، وقد تم تحديد العينة من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عددها وقوامها (350) مفردة، بواقع (82) إدارية، و(268) معلمة، وتمت مراعاة المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة، ولتحليل بيانات الدراسة

تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي حزمة البرمجيات الواردة في برنامج (SPSS)، حيث تم التوصل إلي العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أشارت نتائج الدراسة إلي وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تتمسك بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (66.40%)، ومتوسط حسابي (3.32)، ودرجة تحقق " موافق بشدة، كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة المؤسسة تجتمع مع العاملين بصفة دورية لعرض التوجهات والإجراءات التنفيذية والمتجددة دائماً في المرتبة الأولى بوزن نسبي (59%)، ومتوسط حسابي (2.95)، ودرجة تحقق " موافق."

#### 4- طالب، سارة (2019) (4)

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، حقيقة أن المنظمة تستقبل موارد بشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية، ويصطدمون بقيم وسلوكيات واتجاهات ورموز جديدة في بيئة عملهم، ولهذا تسعى المنظمات إلى بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها وتحقيق أهدافها، من هذا المنطلق يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم وأهداف المنظمة سنحاول من خلال هذا البحث التعرف ماهية الثقافة التنظيمية ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعلمها وأبعادها.

#### 5- دراسة بوحنيك هدى ، بوعشة مبارك ، عبد الحميد مهري (2016) (5)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية على أداء الأساتذة الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء الدراسة على جامعة تبسة، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية « spss » ، اعتماداً على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، وذلك



لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي). وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الأستاذ الجامعي.

#### 6- دراسة محمد شاطري (2016) (6)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك لتمسك الأساتذة بالقيم التنظيمية للكلية والتزامهم بالقوانين الداخلية بمستوى مرتفع، بينما يتعاون الأساتذة في حل المشاكل بصفة مقبولة لوجود هدف مشترك بينهم، أما فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات بيدون آراءهم وأفكارهم بصفة مقبولة وهذا راجع لطبيعة القوانين التي تملئها إدارة الكلية. كما وجدنا أن مستوى الأداء لديهم عالي بفضل هذه الأبعاد حيث يساهم في رفع مستوى الأداء العام للكلية.

#### 7- دراسة " Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, " 2012 (7)

دراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

#### 8- دراسة كل من "Kwantes" و "Boglarsk" سنة 2007 (8)

تناولت أثر إدراك الثقافة التنظيمية على فاعلية كل من القائد وأفراد المنظمة، حيث تمت الدراسة باستخدام قاعدة بيانات من ستة دول في كندا، هونغ كونغ، نيوزيلندا، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة (إنكلترا) والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصل الباحثين إلى أن قوة

إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكا لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

### 9- دراسة "Macintosh" و "Doherty" 2007<sup>(9)</sup>

تناولت كيفية تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة بكندا. من نتائج هذه الدراسة هي أن الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء.

### النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الأداء الوظيفي.
- يتعاون الأساتذة في حل المشاكل بصفة مقبولة لوجود هدف مشترك بينهم
- أن الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات.
- للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.
- تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على سلوك ومواقف الموظفين.

### مفاهيم الدراسة:

#### 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>(10)</sup>

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>(11)</sup>

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".<sup>(12)</sup>

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة و يتم الشعور بها وشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة<sup>(13)</sup>

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (14)

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون.
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية:

- يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: (15)
- **الانتظام في السلوك والتفديد به:** نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

#### أبعاد الثقافة التنظيمية :

وفي هذا الجزء قام الباحث -لأغراض الدراسة- بتصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة كما قام بتعريف أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة

#### نظره على النحو التالي:

- **الثقة :** الاعتماد على الطرف الآخر بناءً على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات، زادت معها الثقة، وكلما قلت، قلت الثقة.
- **ثقافة العمل الجماعي:** توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها. وتتمى لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق.
- **الرؤية المشتركة :** حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.
- **ممارسات الإدارة:** ويؤثر هذا البعد إلى وجود علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم.
- **المعايير الثقافية المشتركة:** وهي تزيد من قدرة الناس على الوصول للآخرين وتوفير وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم وتعزز قدرات الضم وتوفير وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها وتسهيل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية وبالتالي المساعدة على اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.

## 2. أنواع الثقافة التنظيمية:

- تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: (16)
- **الثقافة القوية:** هي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وبالموظفين اهتماما ملحوظا. فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض،
  - **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والموظفين. وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات.
  - **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
  - **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين.
  - **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات. تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون.
  - **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
  - **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
  - **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
  - **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

## تعريف الأداء الوظيفي:

- قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:
  - يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدة قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبده الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".<sup>(17)</sup>
  - بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>(18)</sup>
  - ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>(19)</sup>
- وتحدد الباحثة الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف للمهام والمسئوليات المكلف بها وفقا لطبيعة المؤسسة التي يعمل بها وأهدافها وتوصيف مهامه الوظيفية.

#### عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

##### (1) عناصر الأداء الوظيفي

- يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:<sup>(20)</sup>
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- نتائج الدراسة:**

جدول (1) فئات السن

فئات السن	العدد	%
أقل من 25 سنة	6	12
25 - أقل من 30 سنة	8	16
30 - أقل من 35 سنة	10	20
35 - أقل من 40 سنة	12	24
40 سنة فأكثر	14	28
الإجمالي	50	100

تشير البيانات في الجدول رقم (1) إلى ارتفاع نسبة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من (40 سنن فأكثر) حيث بلغت نسبتهم 28%. يليهم من تتراوح أعمارهم من (35- أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم 24%. ثم يليهم من تتراوح أعمارهم من (30- أقل من 35 سنة) وبلغت نسبتهم 20%. ثم يأتي بعدهم من تتراوح أعمارهم من (25-أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم 16%. وأخيرا من كانت أعمارهم أقل من 25 سنة. وهو ما يشير إلى أن مؤسسة الطاهر الزاوي تضم عاملين في المراحل العمرية المختلفة، وترتفع نسبة العاملين من ذوي الخبرة في مجالات العمل التطوعي وخدمة المجتمع حيث تصل نسبة من عمرهم 35 سنة فأكثر إلى 52%.

جدول (2) المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	%
أقل من متوسط	3	6
ثانوي	11	22
بكالوريوس	29	58
دراسات عليا	7	14
الإجمالي	50	100



تشير البيانات في الجدول رقم (2) إلى ارتفاع نسبة الأشخاص الحاصلين على بكالوريوس حيث وصلت نسبتهم إلى 58%، يليهم الحاصلين على مؤهل ثانوي عام وكانت نسبتهم 22% ثم يأتي بعدهم الحاصلين على دراسات عليا وكانت نسبتهم 14% وأخيرا الحاصلين على مؤهل أقل من متوسط حيث كانت نسبتهم 6% . وتشير هذه البيانات إلى ارتفاع مستوى التعليم بين العاملين ، وهو ما يعكس المستوى الثقافي والمعرفي الجيد، ويؤثر ذلك على الوعي والقدرة على أداء العمل في مؤسسة الطاهر الزواوي بشكل جيد.

جدول(3) عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	6	12
من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	15	30
من 10- إلى أقل من 15 سنة	18	36
15 سنة فأكثر	11	22
الإجمالي	50	100

تشير البيانات في الجدول رقم (3) إلى ارتفاع نسبة الأشخاص الذين كانت عدد سنوات الخبرة لديهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث وصلت نسبتهم إلى 36% يليهم من كانت سنوات الخبرة لديهم (من 5 إلى أقل من 10سنوات) وكانت نسبتهم 30% ثم يأتي بعدهم من كانت سنوات الخبرة لديهم (15 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتهم 22% وأخيرا من كانت سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) وكانت نسبتهم 12% . وتشير هذه البيانات إلى أن عدد ذوي الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر) تصل إلى 48% من العاملين، وهو ما يعكس القدرة المرتفعة على العمل والإنجاز ، ومعرفة كيفية تقديم الخدمات للجمهور بشكل مناسب.

جدول(4) طبيعة العمل بالمؤسسة

طبيعة العمل بالمؤسسة	العدد	%
مدير المؤسسة	1	2
نائب الرئيس	1	2
مديرون إدارات	8	16
موظفون	40	80

الإجمالي	50	100
----------	----	-----

تشير البيانات في الجدول رقم (3) والذي يتعلق بطبيعة العمل بالمؤسسة إلى ارتفاع نسبة الموظفين العاملين داخل المؤسسات حيث بلغت نسبتهم 80% يليهم مديرون الإدارات وكانت نسبتهم 16% ثم يليهم نائب الرئيس ومدير المؤسسة . وتعكس هذه البيانات شمول العينة لجميع المستويات الإدارية بمؤسسة الشيخ الطاهر الزواوي بالزاوية، وهو يساعد على عرض جميع التصورات والرؤى حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

جدول رقم (5) متوسطات درجات عينة الدراسة ومستوى تحققها على عبارات بعد الثقة داخل

المؤسسة (اختبار ت (T.Test)

م	الثقة داخل المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى التحقق
1	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة.	2.08	.634	23.208	49	متوسطة
2	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم.	1.70	.647	18.585	49	متوسطة
3	يوجد رضا لدى العاملين في الحصول على حقوقهم	1.68	.587	20.240	49	متوسطة
4	يستخدم الموظفون قدراتهم إمكانياتهم في تطوير أعمالهم	2.14	.495	30.552	49	مرتفعة
5	يتبادل الموظفون الأفكار والمعلومات المتعلقة بتطوير العمل.	2.00	.700	20.207	49	متوسطة
6	يشعر الموظفون بالمسئولية عن تطوير أداء أعمالهم .	2.08	.695	21.157	49	متوسطة
7	تؤثر الدوافع على الأداء الجيد للموظفين دون رقابة	2.38	.602	27.938	49	مرتفعة
8	تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم	2.76	.476	40.968	49	مرتفعة
9	العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق تطلعات العاملين	2.40	.670	25.327	49	مرتفعة
10	التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع	2.10	.580	25.589	49	مرتفعة
11	أشعر بأن ما يقاضاه العامل في هذه المؤسسة هو عادل ولا يحتاج إلى زيادة	2.00	.606	23.333	49	متوسطة
12	يثق العاملون بقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة	2.02	.654	21.829	49	متوسطة

أوضحت التحليلات الإحصائية تحقق بعض عبارات الثقة داخل المؤسسة بمستوى مرتفع وتمثلت في؛

- تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم بمتوسط 2.76 وانحراف معياري 0.476، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثقة بين العاملين بالمؤسسة. الثقة هي النقطة الأساسية لجميع العلاقات، حيث إن بناء مناخ من الثقة يعتبر خلق بيئة عمل إيجابية. فعندما تكون الكلمات والسلوك متطابقة يتحقق بذلك تعزيز الثقة بين المسؤولين وموظفيهم.
- العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق تطلعات العاملين بمتوسط 2.40 وانحراف معياري 0.670، والإخلاص في العمل يمثل أهم معايير نجاح العمل خاصة في المؤسسات الخيرية.
- تؤثر الدوافع على الأداء الجيد للموظفين دون رقابة بمتوسط 2.38 وانحراف معياري 0.602 حيث أن الدافع يساعد العامل على إشباع هذه الدوافع دون مراقبة القيادة، وهو ما يؤثر على جودة العمل.
- يستخدم الموظفون قدراتهم إمكانياتهم في تطوير أعمالهم بمتوسط 2.14 وانحراف معياري 0.495. ولاشك أن ذلك يعكس عدم روتينية العمل، حيث تستطيع القيادات والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على تفجير الطاقات واستثمار الإمكانيات في تطوير العمل والخدمات والأنشطة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.
- التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع بمتوسط 2.10 وانحراف معياري 0.580. وهو ما يعني الحفاظ على فلسفة المؤسسة وثقافتها، باعتبار مؤسسة الشيخ طاهر الزاوي هي مؤسسة غير حكومية، غير ربحية ومستقلة تعنى بالعمل الخيري وتطوير المجتمعات، إذ تعمل في مجالات التنمية المستدامة، مساعدة ذوي الدخل المحدود، إغاثة المنكوبين في حالات الطوارئ والمتضررين من النزاعات دون تمييز أو تحيز.
- يشعر الموظفون بالمسئولية عن تطوير أداء أعمالهم بمتوسط 2.08 وانحراف معياري 0.695. وذلك أن الشعور بالمسئولية يمثل متغيراً بالغ الأهمية بالنسبة لإمكانية مواصلة الفرد ما يقوم أو يكلف به من أعمال حيث أن الأفراد الذين يتسمون بالمسئولية يقدرّون على الاستمرار في أي عمل يكلفون به. وترتكز المسئولية الاجتماعية للمؤسسات

والمنظمات على عدة مفاهيم أساسية، يتمثل أهمها في كونها فلسفة اجتماعية للإدارة ، بحيث تعتمد دائماً على سياسة المؤسسة من جانب والمجتمع من الجانب الآخر .

#### وتحققت العبارات الأخرى بمستوى متوسط ومنها؛

- تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة بمتوسط 2.08 وانحراف معياري 634. فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض. لا يمكن بناء الثقة إلا من خلال الإحترام والتعاون بين موظفي الفريق الواحد. فالالتزام المهني المتواصل وزيادة تحدي المهارات بين الأشخاص سيدفع الموظفين الآخرين على القيام بالمثل.
- يثق العاملون بقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة بمتوسط 2.02 وانحراف معياري 654.، وهذه الثقة تنعكس في تنفيذ هذه القرارات، وهو ما يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- يتبادل الموظفون الأفكار والمعلومات المتعلقة بتطوير العمل بمتوسط 2.00 وانحراف معياري 700.، وهذا التبادل يساعد على ثراء الأفكار والرؤى، واختيار أفضل التصورات حول كيفية تطوير المؤسسة.
- أشعر بأن ما يتقاضاه العامل في هذه المؤسسة هو عادل ولا يحتاج إلى زيادة بمتوسط 2.00 وانحراف معياري 606. ولاشك أن الشعور بالعدل يحقق الرضا الوظيفي وهو ما يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- تسود الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم. بمتوسط 1.70 وانحراف معياري 0.647 وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين.
- يوجد رضا لدى العاملين في الحصول على حقوقهم بمتوسط 1.68 وانحراف معياري 587. ولاشك أن الرضا يساعد على بذل أقصى جهد في العمل وهو ما يتضح في مؤسسة الشيخ الطاهر، حيث يتضح من التميز في أداء العاملين في تقديم الخدمات بما يتفق وأهداف المؤسسة.

جدول رقم (6) متوسطات درجات عينة الدراسة ومستوى تحققها على عبارات بعد ثقافة العمل

الجماعي (اختبار ت (T.Test)

م	ثقافة العمل الجماعي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى التحقق
1	يتم تبادل الخدمات بين الأقسام للمساعدة في إنجاز الأعمال.	2.10	.707	21.000	49	متوسطة
2	يؤدي العاملون أي أعمال يكفون بها لمصلحة المؤسسة	2.04	.781	18.460	49	متوسطة
3	يتعاون العاملون مع الأقسام الأخرى لإنجاز الأعمال	2.24	.716	22.122	49	متوسطة
4	يشارك العاملون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة.	2.24	.657	24.126	49	متوسطة
5	يتعاون العاملون في تحقيق أهداف المؤسسة .	2.32	.587	27.950	49	مرتفعة
6	يخضع العاملون مصالحهم لمصلحة المؤسسة.	2.12	.824	18.190	49	متوسطة
7	يشارك العاملون زملائهم في العمل.	2.58	.575	31.748	49	مرتفعة
8	يتعاون العاملون في وضع أهداف وخطة المؤسسة	2.28	.607	26.541	49	مرتفعة
9	يتم المشاركة بين العاملين في وضع الأهداف	2.86	.351	57.697	49	مرتفعة
10	يتم المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة.	2.26	.633	25.255	49	مرتفعة
11	يؤمن العاملون بالعمل التطوعي الجماعي لخدمة المجتمع.	2.74	.487	39.786	49	مرتفعة
12	يتم الوصول إلى القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بالتعاون بين المدراء والعاملين	2.46	.762	22.841	49	مرتفعة
13	هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة	2.68	.621	30.529	49	مرتفعة
14	يسود جو من التعاون بين أفراد العمل لإنجاز ما يرغبون	2.56	.577	31.366	49	مرتفعة

أوضحت التحليلات الإحصائية تحقق بعض عبارات بعد ثقافة العمل الجماعي بمستوى

مرتفع وتمثلت في؛

- يتم المشاركة بين العاملين في وضع الأهداف بمتوسط 2.86 وانحراف معياري 0.351. وهو ما يساعد على شعور العامل بأنه مشارك في صنع هذه الأهداف ، لذا يعمل على تحقيقها.

- يؤمن العاملون بالعمل التطوعي الجماعي لخدمة المجتمع بمتوسط 2.74 وانحراف معياري 0.487.. وذلك أن العمل التطوعي يعد ثروة اجتماعية وقيمة إنسانية تسهم في

- غرس العديد من القيم والمثل الإنسانية إذا ما تم استثارة الدافعية لدى كافة أفراد المجتمع وحفزهم تجاهه، فهو يقوم على فكرة التكافل الاجتماعي والتعاون والبر بين الناس، كما أنه يعد شريكا استراتيجيا لدعم سياسات الإصلاح الاجتماعي.
- هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة بمتوسط 2.68 وانحراف معياري 621. وذلك أن تفويض الصلاحيات إلى الموظفين أصبح وسيلة لإطلاق القدرات الكامنة لديهم، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة. ويجب التأكيد على أنه تتم عمليات منح الصلاحية وتحمل المسؤولية جنباً إلى جنب، وأن يكون لدى الإدارة البصيرة النافذة لتوجيه موظفيها في الاتجاه الصحيح.
- يشارك العاملين زملائهم في العمل بمتوسط 2.58 وانحراف معياري 575. ، وهو ما يعكس ثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين، وهو ما يؤثر على تطوير العمل بالاستفادة من كل الخبرات والطاقات.
- يسود جو من التعاون بين أفراد العمل لإنجاز ما يرغبون بمتوسط 2.56 وانحراف معياري 577. تمثل إدارة الجودة الشاملة إطاراً تنظيمياً متكاملًا يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ومسئوليات العاملين وواجباتهم ، ويهيمن على نظام المؤسسة في مستوياتها المختلفة ، إذ أن تحقيق الجودة الشاملة يصبح ملزماً وبشكل مستمر في إطار تنسيق الجهود وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة.
- يتم الوصول إلى القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بالتعاون بين المدراء والعاملين بمتوسط 2.46 وانحراف معياري 762. وهذا التعاون يعكس ديمقراطية الإدارة والمشاركة داخل المؤسسة ، وهو ما يؤثر على بذل العاملين أقصى جهد في تطوير الأداء .
- يتعاون العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط 2.32 وانحراف معياري 587. ويتعاون العاملين في وضع أهداف وخطة المؤسسة بمتوسط 2.28 وانحراف معياري 607. وهو ما يعكس مستوى الانتماء للمؤسسة، وذلك أن المشاركة في وضع الأهداف وتحقيق الأهداف ينمي من حب العاملين للمؤسسة وانتماؤهم لها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين بمؤسسة الشيخ الطاهر. إن الروابط الانتمائية تؤكد على الميل نحو

- الجماعة ، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التكافل والتماسك.
- يتم المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة بمتوسط 2.26 وانحراف معياري 633. وتتمثل هذه: ويركز هذا النوع من الثقافة(ثقافة في التعاطف الإنساني) على العلاقات الجيدة والأجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة؛ كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي منه للعمل، وهو ما يؤثر على جودة العمل ، وثقافة العمل الجماعي.
  - يشارك العاملون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. بمتوسط 2.24 وانحراف معياري 657. وهو ما يؤثر على التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يساعد على الجودة في تقديم الخدمات .

#### وتحفظت العبارات الأخرى بمستوى متوسط ومنها؛

- يتعاون العاملون مع الأقسام الأخرى لإنجاز الأعمال بمتوسط 2.24 وانحراف معياري 716. ولاشك أن التعاون يؤثر بشكل إيجابي على حسن أداء العمل ، ويعكس ثقافة تنظيمية إيجابية في المؤسسة، وهو ما تتميز به مؤسسة الطاهر الزواوي.
- يخضع العاملون مصالحهم لمصلحة المؤسسة بمتوسط 2.12 وانحراف معياري 824. وهو ما يؤكد على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهو ما يعكس التفاني في تقديم وتطوير خدمات المؤسسة ويتضح ذلك في تميز المؤسسة في خدماتها وأنشطتها.
- يتم تبادل الخدمات بين الأقسام للمساعدة في إنجاز الأعمال بمتوسط 2.10 وانحراف معياري 707. وهو ما يشير إلى التكاملية والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤدي العاملون أي أعمال يكفون بها لمصلحة المؤسسة بمتوسط 2.04 وانحراف معياري 781. وهذه الروح تعكس الانتماء والرغبة في تقديم الأعمال الخيرية بشكل عام، ومن خلال مؤسسة الشيخ الطاهر بشكل خاص لشعور وتأكد العاملين أن خدمات المؤسسة تذهب للمحتاجين، والفئات المستهدفة من هذه الخدمات.

جدول رقم (7) متوسطات درجات عينة الدراسة ومستوى تحققها على عبارات بعد التصورات المشتركة وتأثيرها على أداء العاملين (اختبار ت (T.Test))

م	التصورات المشتركة للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى التحقق
1.	لدى العاملين رؤية مشتركة حول أنشطة المؤسسة	3.18	1.650	13.629	49	مرتفعة
2.	يتفق العاملين في رؤى معايير وقواعد المؤسسة	2.84	.422	47.604	49	مرتفعة
3.	تتفق ممارسات العاملين المتعلقة بالعمل.	2.84	.370	54.227	49	مرتفعة
4.	يسمح للعاملين بعرض آرائهم في العمل في الاجتماعات	2.88	.385	52.834	49	مرتفعة
5.	يسود فهم متبادل بين العاملين.	2.68	.551	34.389	49	مرتفعة
6.	يتخاطب العاملين في أمور العمل بلغة مشتركة.	2.66	.479	39.307	49	مرتفعة
7.	يسمح للعاملين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة	2.36	.663	25.181	49	مرتفعة
8.	يشترك العاملون في المعتقدات والقيم المؤسسية	2.30	.544	29.897	49	متوسطة
9.	يتفق العاملون على أهداف محددة .	2.30	.678	24.000	49	متوسطة
10.	القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح	2.44	.611	28.217	49	مرتفعة
11.	يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم	2.54	.579	31.026	49	مرتفعة

أوضحت التحليلات الإحصائية تحقق بعض عبارات بعد التصورات المشتركة وتأثيرها على أداء العاملين بمستوى مرتفع وتمثلت في؛

- أن العاملين لديهم رؤية مشتركة حول أنشطة المؤسسة بمتوسط 3.18 وانحراف معياري 1.650 ، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح بمتوسط 2.44 وانحراف معياري 0.611. وهذه الرؤية تعكس الشفافية ووضوح الأهداف والإجراءات التي تتم في مراحل تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة.
- يتفق العاملون في رؤى معايير وقواعد المؤسسة بمتوسط 2.84 وانحراف معياري 0.422. وهو ما يعكس الإجماع على هذه الرؤى والمعايير ، فالثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة . وعندما تتجسد المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية



- يسمح للعاملين بعرض آرائهم في العمل في الاجتماعات بمتوسط 2.88 وانحراف معياري 385. ، ويسمح للعاملين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة بمتوسط 2.36 وانحراف معياري 663. حيث يمثل عرض آراء العاملين فيما يتعلق بسياسة المؤسسة وأنشطتها وأساليب تقديم الخدمات أعلى مراتب الديمقراطية والمشاركة، وهو ما يمكن أن يؤثر على العامل من حيث تنمية انتمائه للمؤسسة ، كما يؤثر على تطوير الخدمات من خلال الاستفادة من الرؤى المختلفة للعاملين في تقديم هذه الخدمات.
- تتفق ممارسات العاملين المتعلقة بالعمل بمتوسط 2.84 وانحراف معياري 370. وهو ما يعكس وضوح القواعد واللوائح التي يتم العمل وفقا لها، والالتزام بسياسة المؤسسة ، كما يسود فهم متبادل بين العاملين بمتوسط 2.68 وانحراف معياري 551. ، ويتخاطب العاملين في أمور العمل بلغة مشتركة بمتوسط 2.66 وانحراف معياري 479. وهو ما يساعد على توحيد الجهود والتعاون في تقديم وتطوير الخدمات.
- يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم بمتوسط 2.54 وانحراف معياري 579. وهو ما يؤكد على قدرة القيادات على خلق بيئة عمل جيدة، تشجع العاملين على التعاون لبذل أقصى طاقة لتقديم الخدمات بشكل جيد.

#### وتحفظت العبارات الأخرى بمستوى متوسط ومنها؛

- يتفق العاملين على أهداف محددة بمتوسط 2.30 وانحراف معياري 678. وهو ما يؤثر على تقديم الخدمة بصورة جيدة دون تخبط أو التباس.
- يشترك العاملين في المعتقدات والقيم المؤسسية بمتوسط 2.30 وانحراف معياري 544. انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة ، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات ، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة.

جدول رقم (8) متوسطات درجات عينة الدراسة ومستوى تحققها على عبارات بعد تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد (اختبار ت (T.Test))

م	تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى التحقق
1-	تهتم الإدارة بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها	2.20	.670	23.216	49	متوسطة
2-	تهتم الإدارة بتقديم حوافز للأداء الجيد.	2.62	.567	32.646	49	مرتفعة
3-	تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب.	2.24	.657	24.126	49	مرتفعة
4-	طريقة تقسيم العمل في المنظمة طريقة فعالة	2.54	.579	31.026	49	مرتفعة
5-	تشجيع العاملين في التعبير عن أفكارهم	1.90	.735	18.269	49	متوسطة
6-	يتم ترشيح العاملين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية.	2.46	.706	24.640	49	مرتفعة
7-	تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة.	2.28	.671	24.017	49	مرتفعة
8-	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل.	2.52	.544	32.779	49	مرتفعة
9-	يتم إطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل.	2.62	.602	30.755	49	مرتفعة
10	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة .	2.36	.722	23.124	49	مرتفعة
11	تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	2.40	.639	26.563	49	مرتفعة
12	يوجد ارتباط المكافآت بالعلاقات الشخصية	1.88	.718	18.508	49	متوسطة
13	يتم تنمية مسؤولية العاملين نحو إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة	2.78	.465	42.304	49	مرتفعة
14	يتم تقييم العاملين استناداً إلى مقاييس متعارف عليها ومقبولة منهم	2.18	.691	22.316	49	متوسطة
15	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة	2.06	.586	24.862	49	متوسطة

أوضحت التحليلات الإحصائية تحقق بعض عبارات تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد بمستوى مرتفع وتمثلت في :

- يتم تنمية مسئولية العاملين نحو إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة بمتوسط 2.78 وانحراف معياري 465. وهو ما يؤكد على تنفيذ أهداف المؤسسة من خلال خطة منضبطة وفق برنامج زمني محدد، وهو ما يؤكد على ارتفاع وعي الإدارة بمحددات التخطيط ، وأساليب التنفيذ، وأوقاته.
- يتم إطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل بمتوسط 2.62 وانحراف معياري 602. وهو ما يمثل أهمية في سياسة الشفافية والوضوح التي تتبعها إدارة المؤسسة، ويمكن أن يعكس على أداء العاملين بالالتزام بهذه الخطط .
- تهتم الإدارة بتقديم حوافز للأداء الجيد بمتوسط 2.62 وانحراف معياري 567. تتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات. والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى (21)
- تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل بمتوسط 2.52 وانحراف معياري 544. حيث تمثل المشاركة أهمية مجتمعية وتنموية، فالمشاركة تحول الأفراد إلى أناس فاعلين مشاركين في التخطيط والتنفيذ، وتعتبر المشاركة بما تتضمنه من أنشطة يؤدي من خلالها الفرد دوراً مهماً وإيجابياً في الحياة السياسية والمجتمعية من أهم مميزات الدولة الحديثة، كما تأتي أهمية المشاركة في الوقت الحاضر من الدور الذي تؤديه هذه المشاركة في نهضة المجتمعات وتطورها باعتبارها شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الفعلية
- يتم ترشيح العاملين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية بمتوسط 2.46 وانحراف معياري 706. ، تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب بمتوسط 2.24 وانحراف معياري 657. حيث يعد التدريب مدخلاً أساسياً من مداخل تنمية الموارد البشرية، استلزمته التطورات السريعة المتلاحقة على الساحة الدولية حيث التدفق المعرفي المتسارع وثورة المعلومات والتقدم العلمي والتكنولوجي. ويأتي اهتمام الإدارة بالتدريب

- انعكاساً للوعي التنظيمي والإداري إيماناً منهم بأهمية التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وزيادة مهاراتهم.
- تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بمتوسط 2.40 وانحراف معياري 639. وهو ما يشير إلى الانتماء والتفاني في خدمة المؤسسة، ويرتبط ذلك بأساليب تعامل القيادة ، وتنمية الانتماء والحب والترابط لدى العاملين.
  - يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة بمتوسط 2.36 وانحراف معياري 722. وهذا التحديد يساعد على توزيع المهام الوظيفية، مما يؤدي إلى مزيد من الإنجاز، والمحاسبة.
  - تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة بمتوسط 2.28 وانحراف معياري 671. ، والعدل في التقييم يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما يمثل أحد أهم عوامل التحفيز على الأداء الجيد للعاملين.

#### وتحققت العبارات الأخرى بمستوى متوسط ومنها؛

- تهتم الإدارة بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها بمتوسط 2.20 وانحراف معياري 670. وهو ما يؤدي إلى عدم تعارض العاملين في إنجاز المهام الوظيفية، ويعد ذلك استثمار جهود العاملين في تقديم عمل إيجابي دون إهدار لمجهوداتهم.
- يتم تقييم العاملين استناداً إلى مقاييس متعارف عليها ومقبولة منهم بمتوسط 2.18 وانحراف معياري 691. وهو ما يؤدي إلى الوضوح والشفافية وعدم التحيز في تقييم العاملين، ويؤثر ذلك بالتالي على الرضا الوظيفي وزيادة انتماء العاملين للمؤسسة، ويعكس هذا المؤشر القدرة المرتفعة للإدارة على خلق مناخ تنظيمي جيد ، وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين.
- يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة بمتوسط 2.06 وانحراف معياري 586. حيث تحرص مؤسسة الشيخ الطاهر على التطوير المستمر بما يتواءم مع التطورات العالمية ، والأوضاع المحلية، لتقديم خدمات متميزة، بأساليب تتفق وأحدث التطورات.

- تشجيع العاملين في التعبير عن أفكارهم بمتوسط 1.90 وانحراف معياري 0.735، ويؤثر ذلك على رضا العاملين ، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.

جدول رقم (9) متوسطات درجات عينة الدراسة ومستوى تحققها على عبارات بعد العوامل الثقافية وتأثيرها على أداء الأفراد (اختبار ت T.Test)

م	العوامل الثقافية وتأثيرها على أداء الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى التحقق
1-	الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة.	2.12	.718	20.870	49	متوسطة
2-	يقبل الموظف انتقادات الآخرين له.	2.06	.682	21.345	49	متوسطة
3-	يتم التسامح مع الأخطاء الغير مقصودة.	2.22	.648	24.222	49	متوسطة
4-	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها .	2.26	.751	21.285	49	متوسطة
5-	يندمج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة	2.56	.705	25.695	49	مرتفعة
6-	تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي.	2.70	.463	41.243	49	مرتفعة
7-	يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل.	2.68	1.347	14.071	49	مرتفعة
8-	تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف.	2.32	.713	23.022	49	متوسطة
9-	الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات	2.52	.677	26.308	49	مرتفعة
10-	التركيز على منع وقوع الأخطاء وليس معالجتها	2.16	.710	21.504	49	متوسطة

أوضحت التحليلات الإحصائية تحقق بعض عبارات تأثير بعد العوامل الثقافية على أداء الأفراد بمستوى مرتفع وتمثلت في :

- إتاحة الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي بمتوسط 2.70 وانحراف معياري 0.463. وهو ما يساعد على التطوير والتقييم المستمر لأداء العاملين.
- يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل بمتوسط 2.68 وانحراف معياري 1.347 حيث ينبغي دائماً التوجه إلى صفات الأفراد وخصائصهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، حيث يُعدُّ الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمة على النمو والاستمرار،

- وذلك في ظل اتساع المنظمات في أنشطتها وعملياتها رغبة منها في تقديم خدمات أفضل لعملائها، خاصة في ظل العولمة والتنافس.
- يندمج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة بمتوسط 2.56 وانحراف معياري 705. ويظهر البعد الاجتماعي في مفهوم الانتماء أنه شعور الجماعة بالوحدة والارتباط الوثيق، وتتجلى مظاهره في توحيد أعضاء الجماعة واهتمامهم بمصالحهم المشتركة وشعورهم بالانتماء كل للآخر الى جانب إحساسهم بالهدف المشترك(22)
  - الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات بمتوسط 2.52 وانحراف معياري 677. وتؤثر هذه المشاركة على تنمية الانتماء للمؤسسة. وقد حاولت النظرية الوظيفية تفسير وظائف الانتماء والمشاركة في تماسك المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة ، حيث تؤكد على تكرار الأنماط والإسهامات الوظيفية التي تقدمها عناصر متشابهة من النظام يسود بينهم علاقات اجتماعية تخضع الى قواعد وأنماط تحكم سلوكياتهم وتعمل كمعايير توجيهه وارشاد تساعد على نمو المجتمع وتطوره.

#### وتحفظت العبارات الأخرى بمستوى متوسط ومنها؛

- تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف بمتوسط 2.32 وانحراف معياري 713. وهو ما يساعد على التطور المستمر لقدرات ومهارات العاملين. ثم يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها بمتوسط 2.26 وانحراف معياري 751. وهو ما يعكس استمرارية التقييم بهدف مواجهة المشكلات والارتقاء بالخدمات.
- يتم التسامح مع الأخطاء الغير مقصودة بمتوسط 2.22 وانحراف معياري 648. وذلك أنه لا بد من وجود نسبة من الخطأ اثناء العمل والتي قد تكون نتيجة اجتهادات أو تقديرات غير صحيحة، وهو ما يستوجب التسامح، حتى لا يؤثر ذلك على طاقات العاملين بالمؤسسية.
- التركيز على منع وقوع الأخطاء وليس معالجتها بمتوسط 2.16 وانحراف معياري 710. وهو ما يعكس الرؤى المستقبلية المتطورة ، والإجراءات الاحترازية لمنع وجود أخطاء.

- الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة بمتوسط 2.12 وانحراف معياري 0.718. وهو ما يعكس أهمية البنية المعرفية والوعي لدى الموظف في معرفة اساليب تطوير الخدمات.
- يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له بمتوسط 2.06 وانحراف معياري 0.682. وهذا التقبل يساعد على البعد عن الأخطاء ، والتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة.

#### النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول وفحواه: ما أبعاد الثقة داخل المؤسسة في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟

أكدت نتائج الدراسة على أن ارتفاع نسبة تحقق الثقة داخل المؤسسة حيث؛ تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم ، كما أن العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق تطلعات العاملين ، كما تؤثر الدوافع على الأداء الجيد للموظفين دون رقابة ، يستخدم الموظفون قدراتهم إمكانياتهم في تطوير أعمالهم ، كما أكدت الدراسة على ارتفاع مستوى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع . وهو ما يؤكد على ارتباط العاملين بالمؤسسة نتيجة مناخ الثقة السائد في المؤسسة ، وهو مآدى إلى تحقق الرضا الوظيفي ، وتطوير العمل داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني وفحواه: ما مؤشرات ثقافة العمل الجماعي في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟

- أكدت نتائج الدراسة على أن ثقافة العمل الجماعي في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية جاءت بمستوى مرتفع وتمثلت في؛
- ارتفاع المشاركة بين العاملين في وضع الأهداف. وهو ما تؤكدته نتائج دراسة "Macintosh", 2007, و "Dohherty" أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين.

- أن العاملين يؤمنون بالعمل التطوعي الجماعي لخدمة المجتمع ، أن العمل التطوعي بخدمته للأفراد تقوم بخدمة مجتمعية كبيرة ، إذ توفر عن المجتمعات والحكومات عبء ومسئوليات هؤلاء الناس ، واحتياجاتهم التي قد يصعب حلها في كثير من الأحيان، أن التطوع إما أن يكون على مستوى الجهد الفردي أو أن يكون على أساس الجهد المؤسسي، إذ تتولى في أغلب دول العالم - المتقدمة منها على وجه الخصوص - مؤسسات تعنى بتنظيم العمل التطوعي وباستقبال المتطوعين وتوزيعهم على المؤسسات الاجتماعية المختلفة، حسب قدراتهم وحسب المهارات التي يمتلكونها.
- كما ارتفعت نسبة من يرى أن هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة . وهو ما يمثل التفويض في بعض الصلاحيات، أو اللامركزية في تنفيذ الخدمات والأنشطة.
- ارتفع متوسط من يرى أن العاملين يشاركون زملائهم في العمل، وذلك أن المشاركة تساعد على زيادة الانتاج ، والاستفادة من الخبرات المختلفة للعاملين في تقديم وتطوير الخدمات، وهو ما يعكس قدرة الإدارة على تفعيل المشاركة بين العاملين.
- يسود جو من التعاون بين أفراد العمل لإنجاز ما يرغبون، وهذا التعاون الإيجابي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنجاز داخل المؤسسة. وهو ما يؤدي إلى ارتفاع الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
- يتم الوصول إلى القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بالتعاون بين المدراء والعاملين، وهو ما يحقق التوازن في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات . حيث تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز .
- يتعاون العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ، يتعاون العاملين في وضع أهداف وخطة المؤسسة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة محمد شاطري(2016) والتي أكدت على تعاون الأساتذة في حل المشاكل بصفة مقبولة لوجود هدف مشترك بينهم.



### فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث وهو: ما تأثير التصورات المشتركة للعاملين على أداء العاملين في المؤسسة ؟

أكدت نتائج الدراسة على أن تأثير التصورات المشتركة على أداء العاملين جاء بمستوى مرتفع وتمثلت في؛

- أن العاملين لديهم رؤية مشتركة حول أنشطة المؤسسة، ويتفق العاملون في رؤى معايير وقواعد المؤسسة ، وهو ما يعكس وعي العاملين بأنشطة المؤسسة وخطة تطويرها.
- الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها ، وذلك لإيمان العاملين بأهمية فلسفة وخدمات مؤسسة الشيخ الطاهر في تقديم العمل الخيري ومساعدة المحتاجين إضافة إلى تنمية المجتمع.
- يسمح للعاملين بعرض آرائهم في العمل في الاجتماعات، وهو ما يؤكد على ديمقراطية الإدارة داخل المؤسسة ، وقدرتها على الاستفادة من الرؤى المختلفة.
- تتفق ممارسات العاملين المتعلقة بالعمل، ويسود فهم متبادل بين العاملين، ويتخاطب العاملون في أمور العمل بلغة مشتركة. وهو ما يعكس فهم واستيعاب متطلبات العمل وأساليب تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها. وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.
- يساعد جو العمل على تعاون الأفراد فيما بينهم. والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي.
- القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح. وهو ما يعكس الرضا بين العاملين، وهو ما تؤكد عليه دراسة 2007، "Kwantes" و "Boglarisk" والتي توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

### فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الرابع وفحواه: ما تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد في المؤسسة ؟

أكدت نتائج الدراسة على أن تأثير قرارات وممارسات الإدارة على أداء الأفراد جاء بمستوى مرتفع وتمثلت في :

- يتم تنمية مسئولية العاملين نحو إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .
  - يتم إطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل .
  - تهتم الإدارة بتقديم حوافز للأداء الجيد.
  - تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل
  - يتم ترشيح العاملين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية . ولاشك أن اهتمام المؤسسة بتطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .
  - تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
  - تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة .
  - تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب
- وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة **Mathew, 2012** من أن الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات.
- فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الخامس وفحواه: ما تأثير العوامل الثقافية على أداء الأفراد في مؤسسة الشيخ الطاهر الزاوي الخيرية؟**
- أكدت نتائج الدراسة على أن تأثير العوامل الثقافية على أداء الأفراد جاء بمستوى مرتفع وتمثلت في :
- إتاحة الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي، وهو ما يساعد على تقييم الإنجاز ، والتوجيه عند الحاجة .
  - يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل. وهو ما يؤدي إلى تطوير العمل بما تفق مع التطورات العالمية. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد

- ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها.
- يندمج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة. وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانتماء بين العاملين.
  - الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات، وهو ما يساعد على تنمية قدراتهم ومهاراتهم على المشاركة ومعرفة أساليب صنع القرار.
  - وتتفق هذه النتائج مع دراسة بوحنيك ، بوعشة ، مهري (2016) والتي توصلت إلى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل ايجابي على أداء الأستاذ الجامعي.

#### توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن مؤسسة الطاهر الزواوي تحظى بثقافة تنظيمية مرتفعة تجعلها نموذجاً متميزاً بين المؤسسات الخيرية، وتمثلت في الثقة بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، وثقافة العمل الجماعي ، إضافة إلى وجود تصورات مشتركة للعاملين وتأثير العوامل الثقافية، وقرارات وممارسات الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين. وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الإيجابيات في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، إلا أن الباحثة تحاول وضع عدة توصيات لتنمية هذه الإيجابيات وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

1. الاهتمام بارتباط المكافآت بحجم الإنجاز ، والبعد عن تأثير العلاقات الشخصية على تقدير المكافآت.
2. تشجيع العاملين في التعبير عن أفكارهم، والاستفادة من الرؤى والأفكار المختلفة بما يساهم في تطوير الخدمات.
3. يجب أن تكون معايير تحديد الحوافز المالية واضحة للعاملين، ومرتبطة بحجم ودقة الأداء، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.
4. السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والاختصاص بإدارتهم واقتراحاتهم عند تحسين جودة الخدمة.

5. الاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضًا ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة.
6. الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة في تقديم الخدمات المالية، والاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضًا ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة.

#### هوامش البحث:

- (1) بشاغة، علي (2022) السلطة التنظيمية والسلوك القيادي: مقارنة سوسولوجية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مج19، ع1، الجزائر، ص ص 148-165.
- (2) شقرانة، أم الخير (2021) الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج12، ع2، الجزائر، ص ص 245-263.
- (3) جازي محمد عبيد العجمي (2020) الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري. دراسة ميدانية علي مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، جامعة بنها - كلية التربية، مجلة كلية التربية ، مج31، ع122، ص ص 281-320.
- (4) طالب، سارة (2019) الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة، جامعة عمار تليجي بالأغواط - كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع32، الجزائر، يونيو، ص ص 80-91.
- (5) بوحنيك هدى ، بوعشة مبارك (2015) أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة، مجلة دراسات اقتصادية، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة، العدد 2، ص ص 41-76.
- (6) محمد شاطري (2016) دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين. دراسة حالة أساتذة ، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير.

- (7) Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, "Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms", Journal of World Business, 2012, PP. 194–203.
- (8) Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", Journal of International Management, 2007, PP. 204-230.
- (9) MacIntosh, E., & Doherty. A, "Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon", Sport Management Review, 2007, PP. 45-64.
- (10) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.
- (11) المرجع السابق، ص 173.
- (12) فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.
- (13) بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 331.
- (14) محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16 - 19، غير منشورة.
- (15) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004، ص ص: 314-316.
- (16) عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-66.
- (17) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.
- (18) راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.
- (19) كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

- (20) أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 34.
- (21) أبو الكشك ، محمد نايف (2006) الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ص 133
- (22) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1995 ، ص 162.