

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع

Organisational culture and its relation to developing the
institutional performance for workers in elderly care
associations at the perspective of how to community
organization

دكتورة أمينا صقر

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بكفر صقر

ملخص:

تتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين، ووصفها وتفسيرها وتحديد درجة تأثيرهم بها، ووصف طبيعة ومستوي الأداء الإداري والثقافة التنظيمية داخل تلك الجمعيات، وتحديد مستوي الثقافة التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، وكذلك تحديد مستوي الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، كذلك تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وتحديد الفروق بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الثقافة التنظيمية بمؤسسات رعاية المسنين وترجع للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد توصلت الدراسة إلى صحة فروضها وثابتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، جمعيات رعاية المسنين.

Abstract:

This study belongs to the type of descriptive studies aimed at obtaining sufficient and accurate information about the relationship between organizational culture and institutional performance of workers in NGOs working in the field of elderly care, describing and interpreting them and determining the degree to which they are affected, describing the nature and level of administrative performance and organizational culture within those associations, and determining the level of Organizational culture for workers in elderly care associations from the perspective of the method of community organization, as well as determining the level of institutional performance of workers in elderly care associations from the perspective of the method of community organization, as well as determining the relationship between organizational culture and the development of institutional performance for workers in elderly care associations from the perspective of the method of community organization, and this can be measured through The following indicators: Organizational values, organizational beliefs, organizational

norms, organizational expectations, and determining the differences between the average response rates of respondents about organizational culture in elderly care institutions and due to the following variables (gender, age, educational qualification, years of experience). The study found a statistically significant relationship between organizational culture and the development of the institutional performance of workers in elderly care associations from the perspective of the way society is organized.

Keywords: Organizational culture, institutional performance, elderly care associations.

أولاً: مشكلة الدراسة.

تمثل التنمية أحد المقومات الأساسية والضرورية للقدرات والكفاءات في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات ومبادئ وقيم تزيد من طاقاته في العمل كما إنها تمنح الإنسان مهارات وخبرات ذاتية ومهنية تعيد صفل قدراته وتعيد تشكيل سلوكه (توفيق، ٢٠٠٤، ص. ٣٤٥٨)، حيث تستهدف إحداث تغييرات هيكلية، إقتصادية وإجتماعية لتحقيق لأفراد المجتمع مستوى لائق من الحياة الكريمة (عبد اللطيف، ٢٠١٧، ص. ١٨١).

من هذا المنطلق قد أولت الدولة إهتماماً بالغاً بالعنصر البشري بكافة قطاعاته ومن هذه القطاعات فئة المسنين الذي ظلت لفترات طويلة لا تلقي الإهتمام الكافي حيث كان ينظر إلى أي جهد يبذل لخدمتهم إلى أنه جهد ضائع نظراً لكونهم إبتعدوا عن عجلة الإنتاج وإن ما ينفق عليهم لم يعد استثمار مثل ما يتم انفاقه على الشباب. (أحمد، ٢٠٠٢، ص. ٢٤٠).

وفى ظل التغييرات الملحوظة في أعداد المسنين أصبحت فئة المسنين من الفئات الجديرة بالدراسة فالمسنون يمثلون قطاعاً هاماً من قطاعات المجتمع الذي أدى دوره في الحياة ومن الملاحظ أن أعداد المسنين في تزايد مستمر، وهذا ما تؤكد منظمه الصحة العالمية حيث أشارت إلى أن عدد كبار السن في مصر يبلغ في ٢٠١١ بنسبة ٧% من السكان وسوف تتزايد النسبة في ٢٠١٦ إلى ٨,١٠%. (وزارة التضامن الإجتماعي، ٢٠١٩)، وأوضح الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن عدد المسنين عام ٢٠١٩ بلغ ٦,٥ مليون مسن منهم ٣,٥ مليون للإناث و٣ مليون للذكور بنسبة ٦,٧% من إجمالي عدد السكان، وتوقع الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء إرتفاع نسبة المسنين في مصر إلي ١٢,٩% عام ٢٠٣٠. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٩)، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة القندي (AlQabandi, 2007) حيث أوضحت أن كبار

السن من الجنسين في تزايد مستمر ونظراً لهذا التزايد المستمر فهم في حاجة لعملية تكيف إجتماعي وإهتمام مضاعف بهم داخل المؤسسات المختلفة، ولذا إهتمت دراسات وبحوث الخدمة الإجتماعية بالممارسة المهنية في مجال رعاية المسنين وذلك لأن المهنة تسعى إلى تطوير ممارستها في المؤسسات الأهلية حتي يمكنها المساهمة بفاعلية في مواجهة المشكلات التي تعاني منها الفئات التي تستفيد من هذه المؤسسات (سرحان، ١٩٩٩، ص.٣).
وتعتبر الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين أحد المداخل الرئيسية لدراسة العلاقة بين الدولة والمجتمع، فالإهتمام بقضايا المسنين وخاصة المعرضين للخطر منهم يعتبر خطوة أساسية في عملية تنمية المجتمع والتنمية تأتي من خلال المشاركة لضمان تحسين أوضاع تلك الفئة وحماية حقوقهم، وذلك علي إعتبار أن طريقة تنظيم المجتمع أحد طرق الخدمة الإجتماعية التي تعمل على تدعيم المشاركة لأفراد المجتمع حيث تساهم الطريقة باستراتيجياتها وتكنيكاتها الفنية في تفعيل دور المنظمات غير الحكومية ودعم المشاركة في هذه المؤسسات.

وقد تكون هذه الجمعيات حكومية أو غير حكومية، أي تقوم مؤسسات الدولة بالتنمية أو تقوم مؤسسات أهلية بها (لطفي، ٢٠٠٥، ص. ٢٥٥)، وقد إهتم باحثون عديدون بالأدوار الهامة للجمعيات الأهلية في عمليات التنمية (ثابت، ٢٠٠٩، ص. ٧٧)، حيث أن تخلي الدولة عن التقديم المباشر للخدمات قد أدي إلى تشجيع الجمعيات الأهلية على تقديم بعض الخدمات الأساسية ومنها رعاية الفئات الضعيفة ومنها فئة المسنين. (لطفي، ٢٠٠٥، ص. ٢٦٦)، وهذا ما أكدت عليه دراسة ستريريم وسريفيكرومان Streetumar & Thrivikraman (2004) والتي أكدت علي أهمية وجود تعاون بين الدولة والجمعيات الأهلية في علاج المشكلات المجتمعية وأهمها رعاية الفئات الضعيفة ومنها المسنين، وكذلك دراسة هرمسو وجنينا Hermoso & Geanina (2006) على أن منظمات المجتمع المدني يمكن أن توجه نظر الدولة إلى الفئات الأكثر إلحاحاً واحتياجاً للخدمات وإلى طبيعة مشكلات هذه الفئات بحيث يتم وضع هذه الفئات في الإعتبار عند وضع خطط الدولة للتنمية.

وذلك لأن الجمعيات الأهلية أصبحت أداة أساسية من الأدوات التي تستخدمها المجتمعات لتحقيق أهدافها فهي التي تمكن المجتمع من تحقيق المستوى المرغوب في الحياة بصفة عامة وتحقيق الأهداف التنموية بصفة خاصة. (Brawley, 1999, p.479)، ويؤكد ذلك دراسة محمد (٢٠٠٩)، والتي أشارت إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني والمتمثلة في الجمعيات الأهلية وتحقيق

التنمية داخل المجتمع، وكذلك ما أكدت عليه دراسة يورسيل Ursule (1999) والتي أشارت إلى أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية تجاه الفئات المهمشة في المجتمعات، وذلك من خلال وضع برامج تنموية في المجتمع تتمثل في إنشاء فصول لمحو الأمية وبرامج للتوعية الصحية.

حيث تعد التطورات السريعة في مختلف المجالات متعلقة بالجانب الثقافي للمنظمات، وتمتد المنظمات اليوم بالعديد من المتغيرات والمتطلبات والتي من أهمها التطور التكنولوجي الكمي والنوعي، والتدفق المعلوماتي الهائل، وظهور العديد من وسائل الاتصال المتطورة، وإتساع مجالات الإتصال الثقافي بين دول العالم، مما فرض على هذه المنظمات جملة من التحديات تجاه الكيفية التي يتم بها إكتساب العاملين للمعارف والمهارات وتنمية القدرات والإستعدادات، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمواكبة هذه المتغيرات، والذي أدى بدوره إلى تطوير وسائل وأساليب التعلم، وصولاً إلى التعلم الذاتي، حيث إن التطور الذي حدث في علم الإدارة نتيجة للتوسع في الدراسات والأبحاث، أبرز العديد من المناهج الجديدة لدراسة المنظمات ومنها منهج دراسة ثقافة المنظمة، والذي يعني إمكانية دراسة المنظمة وتحليلها من خلال النظرة التحليلية لخصائص ثقافة المنظمة ومكوناتها وأبعادها، وهذا الإتجاه الجديد أعطي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية، بحيث أصبحت من أهم المكونات الأساسية للمنظمة وعاملاً مؤثراً في مختلف الجوانب السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة.

لذا تتوقف فعالية هذه المنظمات والوصول إلى تحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات والإدارة العليا والفاعلين في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات هوية متميزة بالقيم العقلانية والإيجابية المغروسة في أفرادها تجعلهم يحبون ويعتزون بهوية منظماتهم، ويزداد ولائهم لها ومن ثم تحديد الأنماط السلوكية المرغوب فيها وما ينتاسب وقيم المنظمة وسهولة التنبؤ بسلوكيات أفرادها وتوجيهها وما يخدم أهداف المنظمة. (معتوق، ٢٠١٦، ص. ١٧٣)، وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد ونظام الإتصالات، والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات، وإتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في المؤسسات المختلفة، وقد تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩، ص. ٢٦٥)، ووجود الثقافة التنظيمية الجيدة يدعم العمل الجماعي، وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة، وإستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها (حلواني، ٢٠٠٩، ص. ٧).

والثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما تعتبر بما تحويه من قيم، ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة بحيث تجعل تصرفات الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وتحتل ثقافة المنظمة أهمية كبيرة وحيوية متزايدة في حياة منظمات اليوم لما لها من تأثير على كافة الأنشطة والعمليات والممارسات التي تتم داخل المنظمة، كما يشمل تأثيرها كافة أعضاء المنظمة من مدراء وعاملين وقد يمتد ليشمل المتعاملين معها، وهذا ما أكدت عليه دراسة إيمانويل Emmanuel (٢٠٠٩) والتي إستهدفت الإجابة طبيعة الثقافة التنظيمية، وقد توصلت نتائجها الي أن نظرة المديرين في المستويات الإدارية العليا نحو ثقافة المنظمة تنسم بالتكاملية، وأنها ذات أهمية شديدة وتشكل عنصراً حاسماً في تحقيق المنافسة الحادة في الأسواق، يرى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى أن هناك اختلافاً وصراعاً في التنظيم نحو ثقافة المنظمة، تنظر المستويات الإدارية الدنيا لثقافة المنظمة على أنها شكل جزئي من خلال التغييرات التي قد تكون داخلية أو مفروضة وأن نظرتهم لاستراتيجية المنظمة وهيكلها محدد وضيق وغامض.

وتتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك الموظفين في مكان العمل، كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، والرموز، والثقافة التنظيمية عادة ما تمنح للأفراد حس التعريف، تقوية ولائهم لها، تعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك (See, 2011, p.101)

وتسعى المنظمات باختلاف أنواعها وإتجاهاتها إلى تحسين مستوى الأداء وتطويره سواء أداء الأفراد أو أداء المنظمات بشكل عام، وتتكاثر كل جهود المصالح والوظائف بمختلف مستوياتهم إلى العمل على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف المنظمة، باستخدام كل المحددات والعوامل التنظيمية، وأبرز هذه المحددات التنظيمية هي الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جو أو بيئة العمل في تحسين العلاقات والاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وخلق مناخ إيجابي يعزز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة. (هزرشي، ٢٠١١، ص. ١١)، وهذا ما أكدت عليه دراسة ليفي Ivy, (٢٠١٦) والتي إستهدفت الكشف عن العلاقة بين ثقافة العاملين بالمؤسسة والأداء وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة سلبية بين ثقافة العاملين بالمؤسسة والأداء التنظيمي، وكلما زاد عمر الفرد في المؤسسة كلما قل الأداء التنظيمي له، حيث توجد علاقة عكسية بين طول عمر الفرد في المؤسسة وفجوة الأداء،

ولا يوجد تأثير لسن الفرد والنوع على العلاقة بين ثقافة العاملين بالمؤسسة وفجوة الأداء، وكذلك دراسة الشیخی (٢٠٠٣)، والتي إستهدفت بحث العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط القيادية وحاولت التعرف على النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية العامة الليبية، وتحديد طبيعة كل نمط من الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أنه لا بد من إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيههم لتحفيزهم على الإنجاز، وعلى المشاركة في صنع القرار، وطرح الأفكار ومناقشتها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة. كما وجدت أنه لا بد من تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين.

الموجه النظري للدراسة: سوف تعتمد تلك الدراسة علي نظرية التفاعل التنظيمي.

- نظرية التفاعل التنظيمي:

حيث تصف تلك النظرية نشوء الثقافة التنظيمية بكونها ناتج من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات)، حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وإفتراسات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، ويسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد المكونة للثقافة (العزاوي، ٢٠٠٩، ص.٨٨)

ويري أصحاب تلك النظرية بأن الثقافة التنظيمية تعكس العديد من الحقائق أهمها:

- ١- تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها.
- ٢- تتعدد الرؤى والتصورات حول مضامين الثقافة التنظيمية وموضوعاتها نظراً لحدائثة طرح موضوع الثقافة التنظيمية للدراسة وعدم إتفاق العلماء على بعض مفاهيمها.
- ٣- خصوصية الثقافة حيث تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع لآخر.
- ٤- طبيعة الثقافة التنظيمية من حيث كونها تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقاً غير ملاحظة بشكل محدد وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر.

وسوف تستفيد الباحثة من تلك النظرية:

١. صياغة فروض الدراسة.
٢. الوقوف على المتغيرات الأساسية للثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري للمنظمات.

٣. إعداد الإطار النظري للدراسة.

٤. إعداد إستمارات قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء الإداري لمؤسسات رعاية المسنين.

٥. تحليل نتائج الدراسة.

صياغة مشكلة الدراسة:

ونظراً لأهمية هذه القضية فإنها تعتبر محور إهتمام كافة المهن والتخصصات ومهنة الخدمة الاجتماعية شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى تساهم في إحداث التغيير المقصود لصالح المجتمعات وتطور أجهزتها التي تقوم بدورها في المساهمة في إحداث هذا التغيير على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، حيث تهدف طريقة تنظيم المجتمع إلى إشباع احتياجات أفراد المجتمع والتي تظهر نتيجة للتغيرات المعاصرة التي طرأت على المجتمع وتحقيق هذا الهدف يكون عن طريق التعاون بين مؤسسات المجتمع والجهود التطوعية لأفراده، للمساهمة في تنمية المجتمع. (نوح، ٢٠٠٠، ص. ٥٢)، ويمكن لطريقة تنظيم المجتمع المساعدة في تطوير خدمات الجمعيات الأهلية وغيرها باستخدام العديد من المداخل والممارسات المهنية من خلال إتاحة الفرص الكافية للتطبيق العملي لهذه المداخل والاستفادة من الخبرات العملية على المستوى المحلي. (Chelver, 1999, p.26)

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تنظيم المجتمع كإحدى الطرق المهنية للخدمة الاجتماعية بما يتوافر لديها من برامج وأساليب وتكنيكات علمية ومهنية مع المؤسسات المختلفة للمسنين من أجل العمل على التصدي لمشكلاتهم الاجتماعية ومد العون لهم ومساعدتهم على تنشيط قدراتهم وإستعادة طاقاتهم وذلك من خلال مساعدة الأخصائيين الاجتماعيين على ممارسة دورهم المهني مع جماعات المسنين بإستخدام البرامج والأنشطة المختلفة والتي تعتبر وسيلة لتحقيق هذه الأهداف المنشودة.

وذلك علي إعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد الجمعية الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك به بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للجمعية تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية وخاصة القوية منها، في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني ،

وأيمان من الباحثة بأهمية التراكمية العلمية فقد ثارت في ذهن الباحثة مجموعة من التساؤلات التي قادت لها لصياغة مشكلة بحثها وتمثلت فيما يلي:

١. ما مستوي الثقافة التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٢. ما مستوي الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٣. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

١. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي من الموضوعات الهامة والحديثة في مجال إدارة المؤسسات والتي نالت إهتمام الممارسين والباحثين.

٢. من الممكن أن يساهم ذلك البحث في ترسيخ مفهوم الأداء المؤسسي الشامل بمؤسسات رعاية المسنين مما يزيد من قدراتهم علي تقديم الخدمات بجودة عالية.

٣. تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وإنسجامهم من خلال منظومة مشتركة عن القيم والمعتقدات كما أنها تشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية.

٤. الظروف الراهنة والتغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المصري تطلب إعادة النظر في دور الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي لعاملين داخل مؤسسات رعاية المسنين.

٥. قد نفي نتائج الدراسة المهتمين بوزارة التضامن الإجتماعي بوضع أليات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات رعاية المسنين حتي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي فيها وتطوره.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

١. تحديد مستوي الثقافة التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٢. تحديد مستوي الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٣. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية: القيم التنظيمية -المعتقدات التنظيمية -الأعراف التنظيمية-التوقعات التنظيمية.

٤. تحديد الفروق بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الثقافة التنظيمية بمؤسسات رعاية المسنين وترجع للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

رابعاً: فروض الدراسة:

١. الفرض الرئيسي الأول للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع: ويمكن قياس ذلك من خلال الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٢. الفرض الرئيسي الثاني للدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الثقافة التنظيمية بمؤسسات رعاية المسنين وترجع للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

خامساً: الإطار النظري للدراسة:

أولاً : الثقافة التنظيمية:

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية: جذر كلمة ثقافة هو: ثقف، ووردت في قواميس اللغة العربية بعدة معاني متباينة منها: - الأول: ثقف: بفتح الثاء والفاء، وكسر القاف: بمعنى صار حاذقاً فطناً، وردت بهذا المعنى في لسان (مذكور، ١٩٩٩، ص. ٢٣٥٣).

- الثاني: ثقفه: صادفه، أو أخذه، أو ظفر به، أو أدركه (أبادي، ٢٠٠٥، ص. ٧٩٥)، وثقفته: إذا ظفرت به (ابن منظور، ١٩٨١، ص. ٤٩٢).

- الثالث: ثقّف (الشيء): أقام المعوج منه وسواه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص. ٩٨) وثقّف تثقيفاً: سواه (أبادي، ٢٠٠٥، ص. ٧٩٥)

والثقافة: العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص. ٩٨).

التنظيم في اللغة: (نظّم) الأشياء - نظماً: ألّفها وضم بعضها إلى بعض.

انتظم (الشيء): تألف واتسق، تناظمت الأشياء: تضامت وتلاصقت (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ص. ٩٣٣).

الثقافة التنظيمية إصطلاحاً: تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمه (جرينبرج & بارون، ٢٠١٠، ص. ٦٢٧).

كما عرفت الثقافة التنظيمية علي 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 (الدويلة، ٢٠٠٨، ص. ١٣).

وعرفها أحد الباحثين بأنها: الإفتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم

تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة (جاد الرب، ٢٠٠٥، ص. ١٦٢).

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التي يتقاسمها العاملون بمؤسسات رعاية المسنين والسائدة في بيئة العمل وقد تؤثر على الأداء المؤسسي للعاملين بتلك المنظمات.

ب. أهمية الثقافة التنظيمية: لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً 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 (الليثي، ٢٠٠٨، ص ١٦):

- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون.
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً 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 كالنفاذ في العمل، وخدمة العميل.
- 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.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

ج. وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف حيث تم تلخيص تلك الوظائف في أربع وظائف أساسية وهي: (حريم، ٢٠١٠، ص ٢٦٠).

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

- ٢- تسهل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ٣- تعزز إستقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
- ٤- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتتقاف المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ويضيف آخرون إلى الوظائف السابقة الآتي:
- ١- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 - ٢- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده. (القریوتی، ٢٠٠٠، ص. ١٥٠).
 - ٣- إحداث التكامل والنسق الداخلي.
 - ٤- التكيف الخارجي مع البيئة. (عبداللطيف & جودة، ٢٠١٠، ص. ١٢٤).
- د. عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي: (عكاشة، ٢٠٠٨، ص. ٣٨)
- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
 - المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.
 - القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تتعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
 - التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

ثانيا: الأداء المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

أ. مفهوم الأداء المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

يعرف الأداء على أنه: النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.
ويعرف أيضا أنه: الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في الجمعية من مجهود بدني وذهني (السلمي، ٢٠٠٨، ص. ٢٦٧).

بينما الأداء المؤسسي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل الجمعية، 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 داخل المؤسسة (حسين، ٢٠١٠، ص. ٢٣٣).
ويعبر مفهوم الأداء المؤسسي عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (بربر، ٢٠٠٧، ص. ٨٧).

وفي تعريف آخر للأداء المؤسسي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (عبد الغني، ٢٠٠٣، ص. ١٩٥).

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي إجرائيا في تلك الدراسة بأنه: الإنجاز أو الأثر أو النتائج التي يحققها العاملين بجمعيات رعاية المسنين والتي تكلفه بها الجمعية.
ب. أهمية الأداء المؤسسي بالجمعيات الأهلية (الشريف، ٢٠٠٦، ص. ٨٢).

يحتل الأداء المؤسسي مكانة خاصة داخل أي جمعية بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن الجمعية تكون أكثر إستقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة الجمعية وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام الموظفين بها.

ترجع أهمية الأداء المؤسسي بالنسبة للجمعية إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والإستمرارية، ومرحلة الإستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة الجمعية على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

ج. عناصر الأداء المؤسسي:

١. عناصر الأداء المؤسسي: يتألف الأداء المؤسسي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي (عكاشة، ٢٠٠٨، ص. ٣٤):

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

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع الدراسة من أجل الوصف الكمي والكيفي للظواهر والمواقف والمشكلات بالصورة التي هي عليها، وتستهدف الدراسة الراهنة تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية، ووصفها وتفسيرها وتحديد درجة تأثيرهم بها، ووصف طبيعة ومستوى الأداء الإداري والثقافة التنظيمية داخل تلك الجمعيات، وذلك من خلال جمع الحقائق والمعلومات وتفسيرها للوصول إلى دلالات، واستخلاص النتائج.

- المنهج المستخدم: يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع الدراسة، ويعتبر المسح الاجتماعي من أكثر المناهج المستخدمة في البحث في الخدمة الاجتماعية وذلك لأن المسح الاجتماعي ينصب على الحاضر ويتناول أشياء موجودة للكشف عن الأوضاع القائمة للإستعانة بها في التخطيط للمستقبل، وأعدمت الباحثة في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بإعتبارة أحد المناهج الرئيسية الملائمة للدراسات الوصفية عن طريق: المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل لجميع العمالي ببنالجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين والمحدده بالمجال البشرى للدراسة.

- مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** طبقت هذه الدراسة على بعض الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين بمدينة القاهرة بمحافظة القاهرة وكان عددهم (٦٣) جمعية لرعاية المسنين وقد تم إختيار (٩) من تلك الجمعيات وهم كالتالي:
 جدول (١) يوضح الجمعيات الأهلية التي تم إختيارها للدراسة

م	إسم الجمعية
١	دار مسنين بيت العيلة.
٢	نيو كير لرعاية المسنين وكبار السن.
٣	دار مسنين حياة لرعاية وإقامة كبار السن.
٤	دا الرضا لرعاية المسنين.
٥	دار الهنا لرعاية المسنين.
٦	دار الصفا للنقاهه ورعاية المسنين.
٧	دار الإحسان للمسنين.
٨	دار فؤاد حبيب لكبار السن.
٩	دار الباقيات الصالحات.

- وتم إختيار تلك الجمعيات وذلك للمبررات التالية:

- أن هذه الجمعيات تقدم خدماتها للمسنين وأسرهم.
 - وجود أعداد كبيرة من العاملين بتلك الجمعيات مما أدى إلي توافر العينة المطلوبة.
 - وجود تعاون كبير من جانب المسؤولين في هذه الجمعيات مما سهل للباحثة الدخول وإجراء الدراسة.
 - قرب هذه المؤسسات من بعضها البعض لسهولة جمع البيانات من المسؤولين.
- **المجال البشري:** الحصر الشامل لجميع العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة وبلغ عددهم وبلغ عددهم (٢٨٣) من العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة موزعين كالتالي:
 جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة على الجمعيات الأهلية.

م	إسم الجمعية	عدد العاملين
١	دار مسنين بيت العيلة.	٤٣
٢	نيو كير لرعاية المسنين وكبار السن.	٣١
٣	دار مسنين حياة لرعاية وإقامة كبار السن.	٢٩
٤	دا الرضا لرعاية المسنين.	١٩

م	إسم الجمعية	عدد العاملين
٥	دار الهنا لرعاية المسنين.	٢٧
٦	دار الصفا للنقاهة ورعاية المسنين.	٣٥
٧	دار الإحسان للمسنين.	٣٢
٨	دار المسنين لتحسين الصحة.	٤١
٩	نيو كير لرعاية المسنين وكبار السن.	٢٦
الإجمالي:		٢٨٣

- المجال الزمني: وقد إستغرقت الباحثة فترة جمع البيانات مع المؤسسات محل الدراسة من ٢٠٢٠/٩ وحتى ٢٠٢١/٥.

رابعاً: أدوات الدراسة: وتمثلت أدوات جمع البيانات في أداة واحدة وهي:

- إستمارة إستبيان للعاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي لديهم:

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية: قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان العاملين في صورتها الأولية إعتماً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس وإستمارات الإستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.

- واتبعت الباحثة في إعداد الاستمارة الخطوات التالية:

١. حيث قامت الباحثة بالإطلاع علي ما سبق من كتابات نظرية ذات صلة بموضوع الدراسة وكذلك الإطار النظري السابق عرضه.

٢. قامت الباحثة بتحديد محاور الإستمارة وقد تم تقسيمها إلي:

- المحور الأول: خصائص مجتمع البحث.
- المحور الثاني: القيم التنظيمية مقسمة الى (١١) عبارة.
- المحور الثالث المعتقدات التنظيمية مقسمة الى (٩) عبارة.
- المحور الرابع: الأعراف التنظيمية مقسمة الى (٩) عبارة.
- المحور الخامس: التوقعات التنظيمية مقسمة الى (١٢) عبارة.
- المحور السادس: الأداء المؤسسي مقسمة الى (٢٢) عبارة.

- الصدق: لإختبار صدق إستمارة إستبيان العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين تم حساب معاملات الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، والصدق الإحصائي، وذلك كما يلي:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الأداة على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وإرتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الإعتماد على نسبة إتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الإستمارة في صورتها النهائية.

- **صدق المحتوي (الصدق المنطقي):** ولتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بما يلي:

- الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارة المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، وكذلك تحديد أبعاد تطوير الأداء المؤسسي.

- **الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):** يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لإستمارة استبيان للعاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين، ويعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما يلي:

جدول (٣) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل الصدق الذاتي
١	البعد الأول: القيم التنظيمية.	*٠,٩١٤
٢	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.	*٠,٩٣٣
٣	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية.	*٠,٩٢٩
٤	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية.	*٠,٨٥٠
٥	أبعاد الأداء المؤسسي.	*٠,٨٩٥
	إستمارة إستبيان العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين ككل.	*٠,٩٠٤٢

دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: قيم معامل الصدق الإحصائي لإستمارة إستبيان للعاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين مرتفعة ومقبولة ونقي بأغراض الدراسة.

- **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لإستمارة استبيان العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين، وذلك

بالتطبيق على (١٠) مفردات من هؤلاء العاملين ثم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى بناءً على زمن قدرة ثلاثة أسابيع وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:
 جدول (٤) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) لاستمارة العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين (ن=١٠)

الأبعاد	معامل الصدق الذاتي
البعد الأول: القيم التنظيمية.	٠,٨٤٣
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.	٠,٨٤٩
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية.	٠,٩٠٨
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية.	٠,٩٣٩
أبعاد الأداء المؤسسي.	٠,٩١١
إستمارة إستبيان العاملين بالجمعيات الأهلية في مجال رعاية المسنين ككل.	٠,٨٩

يوضح الجدول السابق أن: هذه المستويات مقبولة ويمكن الإعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة.

- **أساليب التحليل الإحصائي:** تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي بإستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: ١. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: يستخدم مع المتغيرات الكمية (العديدية) لتحديد متوسطها وانحرافها المعياري، ٣. المجموع المرجح، المتوسط الحسابي، النسبة التقديرية، الترتيب: لتحديد النسبة التقديرية لاستجابات المبحوثين وترتيب العبارات حسب أعلى نسبة، ٤. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة، ٥. معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة، ٦. الصدق الإحصائي: ويتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ٧. معامل ارتباط كاي^٢ Chi-Square: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين إسميين، مثل: النوع، ٨. معامل ارتباط جاما Gamma: ويستخدم للحصول على علاقات أو ارتباطات، عندما يتضمن متغيرات رتبية لها قيم منظمة مثل: السن، ٩. الرسوم البيانية: وذلك لوصف استجابات المبحوثين في أشكال بيانية.

- **كيفية الحكم على مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي:** استخدمت الباحثة التدرج الخماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) وذلك للعمل علي تصحيح أداة البحث كالتالي: الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها (موافق بشدة) تأخذ الدرجة (٥)، الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها (موافق) تأخذ الدرجة (٤)، الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها

(محايد) تأخذ الدرجة (٣)، الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها (غير موافق) تأخذ الدرجة (٢)، الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها (غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (١).
 حيث يتم إحتساب المتوسط الحسابي كالتالي: إذا كان المتوسط أقل من (١,٨٠) يكون المستوي منخفض جدا، إذا كان المتوسط من (١,٨٠ - ٢,٥٩) يكون المستوي منخفض، إذا كان المتوسط من (٢,٦٠ - ٣,٣٩) يكون المستوي متوسط، إذا كان المتوسط من (٣,٤٠ - ٤,١٩) يكون المستوي مرتفع، إذا كان المتوسط أكبر من (٤,٢٠) يكون المستوي مرتفع جدا.

سابعا: نتائج الدراسة:

١: خصائص عينة الدراسة.

جدول (٥) يوضح خصائص عينة الدراسة (ن=٢٨٣)

م	النوع	ك	%
١	ذكر.	٢٣٣	٨٢,٣
٢	أنثي.	٥٠	١٧,٧
المجموع			
م <th>السن</th> <th>ك</th> <th>%</th>	السن	ك	%
١	من ٢٠-٣٠ عام.	٥٨	٢٠,٥
٢	٣٠ -	١٠٣	٣٦,٤
٣	٤٠ -	٦٢	٢١,٩
٤	أكثر من ٥٠ عام.	٦٠	٢١,٢
المجموع			
م <th>المؤهل العلمي</th> <th>ك</th> <th>%</th>	المؤهل العلمي	ك	%
١	دكتوراه.	٢٨	٩,٩
٢	ماجستير.	٤٣	١٥,٢
٣	بكالوريوس.	١٦٦	٥٨,٧
٤	مؤهل متوسط.	٤٦	١٦,٣
المجموع			
م <th>سنوات الخبرة</th> <th>ك</th> <th>%</th>	سنوات الخبرة	ك	%
١	أقل من ٥ سنوات.	٣٦	١٢,٧
٢	من ٥ -	٧٥	٢٦,٧
٣	١٠ -	٦٨	٢٤
٤	١٥ سنة فأكثر.	١٠٤	٣٦,٧
المجموع			
١٠٠		٢٨٣	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: خصائص عينة الدراسة تمثلت فيما يلي.
 الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة (٨٢,٣%) تلاها الإناث
 وذلك بنسبة (١٧,٧%)، وأن أكثر من ثلث عينة الدراسة يبلغون من العمر (٣٠ -) وذلك
 بنسبة (٣٦,٤%)، تلاها العاملون الذين يبلغون من العمر (من ٢٠-٣٠ عام) وذلك بنسبة
 (٢٠,٥%)، وأن أكثر من نصف عينة الدراسة حاصلون علي مؤهل عالي (بكالوريوس)
 وذلك بنسبة (٥٨,٧%)، ثم تلاها حاصلون علي المؤهل العلمي (مؤهل متوسط) وذلك
 بنسبة (١٦,٣%)، ثم تلاها حاصلون علي المؤهل العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة
 (١٥,٢%)، ثم تلاها حاصلون علي المؤهل العلمي (دكتوراه) وذلك بنسبة (٩,٩%) من
 عينة الدراسة، وأن أكثر من ثلث عينة الدراسة لديهم خبره داخل الجمعية (١٥ سنة فأكثر)
 وذلك بنسبة (٣٦,٧%)، ثم تلاها الذين يملكون خبرة (من ٥ -) وذلك بنسبة (٢٦,٧%)، ثم
 تلاها العاملون الذين يمتلكون خبرة (١٠ -) وذلك بنسبة (٢٤%)، ثم تلاها العاملون الذين
 يمتلكون خبرة (أقل من ٥ سنوات) وذلك بنسبة (١٢,٧%).

- الإجابة علي تساؤلات الدراسة وفروضها:

أ. القيم التنظيمية:

جدول (٦) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول للثقافة التنظيمية وهو القسم
 التنظيمية (ن=٢٨٣)

م	القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
١	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية.	٤,٣٨	٠,٦٧	١
٢	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين وبعضهم البعض.	٣,٦١	٠,٨٨	٩
٣	يعمل الموظفون في الجمعية ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.	٣,٨٨	٠,٤٠	٦
٤	يوجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل.	٣,٨٩	٠,٨٠	٤
٥	تتعرف إدارة الجمعية إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلي تحسين مستوي الأداء.	٣,٤٦	٠,٨٩	١١
٦	تبذل إدارة الجمعية جهودا كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجمعية من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	٣,٥٦	٠,٩٤	١٠
٧	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلي مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	٤,٠١	٠,٨٩	٣
٨	يتوفر لدي الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لتواكب المتغيرات والتطورات الجديدة.	٣,٨٩	٠,٧٠	٤
٩	يتوافر لدي الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.	٣,٧٣	٠,٧٦	٨

م	القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
١٠	يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية.	٣,٧٧	٠,٨٤	٧
١١	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجمعية ومقراتها.	٤,٢١	٠,٧٩	٢
				البعد ككل:
		٣,٨٥	٠,٥٤	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: القيم التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية المسنين إتضحت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وإحراف معياري (٠,٦٧)، ثم جاء في الترتيب الثاني يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجمعية ومقراتها بمتوسط حسابي (٤,٢١) وإحراف معياري (٠,٧٩)، ثم جاء في الترتيب الثالث يحافظ الموظفون علي علاقات عمل طيبة تستند إلي مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام بمتوسط حسابي (٤,٠١) وإحراف معياري (٠,٨٩)، ثم جاء في الترتيب الرابع والرابع مكرر يتوفر لدي الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لتواكب المتغيرات والتطورات الجديدة ، يوجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظامه بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وإحراف معياري (٠,٧٠)، ثم جاء في الترتيب الخامس يعمل الموظفون في الجمعية ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وإحراف معياري (٠,٤٠)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة إسماعيل (٢٠١٣) والتي أشارت إلي الدور الذي من الممكن ان تقوم به الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يمكن أن يساعد متخذي القرار والمسؤولين في تلك المنظمات، على توفير الثقافة التنظيمية الملائمة والداعمة للتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا يساعد العاملين في تلك المنظمات علي المحافظة علي مقدرات المنظمات، ومن الممكن أن تسبب علاقات عمل طيبة تستند إلي مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.

وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السابع يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وإحراف معياري (٠,٨٤)، ثم جاء في الترتيب الثامن يتوافر لدي الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وإحراف معياري (٠,٧٦)، ثم جاء في الترتيب التاسع يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين وبعضهم البعض بمتوسط حسابي (٣,٦١) وإحراف معياري (٠,٨٨)، ثم جاء في الترتيب العاشر تبذل إدارة الجمعية جهودا كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجمعية من أجل تحقيق أكبر درجة من

الكفاءة بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وإنحراف معياري (٠,٩٤)، ثم جاء في الترتيب الحادي عشر تتعرف إدارة الجمعية إلي ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهتهم التي تؤدي إلي تحسين مستوي الأداء بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وإنحراف معياري (٠,٨٩)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة عبد الفتاح (٢٠١٩)، والتي أكدت علي أنه توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي، وإذا أردت الجمعيات الأهلية ان تزيد من كفاءة أدائها لا بد أن تتعرف إدارة الجمعية إلي ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهتهم التي تؤدي إلي تحسين مستوي الأداء، وكذلك أن تقوم إدارة الجمعية ببذل جهودا كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجمعية من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة في الأداء.

ب. المعتقدات التنظيمية:

جدول (٧) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني للثقافة التنظيمية وهو المعتقدات التنظيمية (ن=٢٨٣)

م	المعتقدات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق علي مستوي الإنجاز يحسن من شعور الموظفين.	٣,٩٢	٠,٩١	٢
٢	يستخدم الموظفين أساليب وطرق حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.	٣,٧٢	٠,٨٢	٥
٣	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة إتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.	٣,١٤	٠,٩٥	٩
٤	يبادر الموظفون ذاتيا بالإلتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.	٣,٥٤	٠,٩٨	٧
٥	يعتقد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة.	٤	٠,٦٩	١
٦	يوجد أفكار لدي الموظفين تتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	٣,٦٦	٠,٨٤	٦
٧	يعتقد الموظفين بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	٣,٧٩	٠,٧٨	٣
٨	تستثمر إدارة الجمعية الطاقات والقدرات الكامنة لدي الموظفين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار.	٣,٢٦	٠,٩٤	٨
٩	يوجد قنوات مشتركة لدي الموظفين في الجمعية بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.	٣,٧٦	٠,٨٤	٤
بعد المعتقدات التنظيمية ككل:				مرتفع
		٣,٦٤	٠,٥٤	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: المعتقدات التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية

المسنين إتضحت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول يعتقد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة بمتوسط حسابي (٤) وإنحراف معياري (٠,٦٩)، ثم جاء في الترتيب الثاني عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق علي مستوي الإنجاز يحسن من شعور الموظفين بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وإنحراف معياري (٠,٩١)، ثم جاء في الترتيب الثالث يعتقد الموظفين بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وإنحراف معياري (٠,٧٨)، ثم جاء في الترتيب الرابع يوجد قطاعات مشتركة لدي الموظفين في الجمعية بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وإنحراف معياري (٠,٨٤)، ثم جاء في الترتيب الخامس يستخدم الموظفين أساليب وطرق حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وإنحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة لويس & شيال (Sheila & Louis, 2001) والتي وجود علاقة طردية بين المعتقدات التنظيمية وسلوكيات الثقافة التنظيمية، وجود علاقة طردية قوية بين الاهتمام التنظيمي وسلوكيات الثقافة التنظيمية، وجود علاقة طردية بين انطباق الإدارة وسلوكيات الثقافة التنظيمية، وهذا يؤكد أن الدوافع تلعب دوراً مهماً في التأثير على ممارسة سلوكيات الثقافة التنظيمية، وإذا أرادت الجمعيات الأهلية في إكساب الموظفين المزيد من الدوافع عليهم تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، وأن تكون هناك عدالة في تقييم الأداء والحكم الدقيق علي مستوي الإنجاز يحسن من شعور الموظفين.

وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السادس يوجد أفكار لدي الموظفين تتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وإنحراف معياري (٠,٨٤)، ثم جاء في الترتيب السابع يبادر الموظفون ذاتياً بالإلتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وإنحراف معياري (٠,٩٨)، ثم جاء في الترتيب الثامن تستثمر إدارة الجمعية الطاقات والقدرات الكامنة لدي الموظفين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وإنحراف معياري (٠,٩٤)، ثم جاء في الترتيب التاسع يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة إتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلي رئيسته المباشر بمتوسط حسابي (٣,١٤) وإنحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا ما يؤكد أنه إذا أرادت الجمعيات الأهلية أن تكون لديها الفعالية والوصول إلى تحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات عليها أن تسعى إلي إيجاد ثقافة تنظيمية ذات هوية متميزة بالقيم العقلانية والإيجابية المغروسة في أفرادها تجعلهم يحبون ويعتزون بهوية منظمتهم، ويزداد ولائهم لها. (معتوق، ٢٠١٦، ص. ١٧٣).

ج. الأعراف التنظيمية:

جدول (٨) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني للثقافة التنظيمية وهو الأعراف التنظيمية (ن=٢٨٣).

م	الأعراف التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
١	تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	٣,٣٧	٠,٨٨	٩
٢	تحرص الإدارة علي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير إستخدامهم للأساليب الحديثة.	٣,٥٨	٠,٩٦	٦
٣	تعمل الإدارة علي تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم.	٣,٥٠	٠,٧٠	٨
٤	تسهم الأعراف السائدة في الجمعية في زيادة التعلم بين الموظفين.	٣,٦٦	٠,٨٤	٥
٥	تشجع الأعراف السائدة في الجمعية علي التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	٣,٥٨	٠,٨٣	٦
٦	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار.	٣,٦٧	٠,٨٠	٤
٧	تعمل الأعراف السائدة بين الموظفين على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.	٣,٨٥	٠,٧٤	٣
٨	تسهل الأعراف السائدة بين الموظفين عملية الإنتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطورا في العمل.	٣,٨٦	٠,٧٣	٢
٩	تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	٣,٨٧	٠,٦٦	١
	بعد الأعراف التنظيمية ككل:	٣,٦٦	٠,٦٢	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: الأعراف التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية المسنين إتضحت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وإحراف معياري (٠,٦٦)، ثم جاء في الترتيب الثاني تسهل الأعراف السائدة بين الموظفين عملية الإنتقال من الأساليب التقليدية إلي الأساليب الأكثر تطورا في العمل بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وإحراف معياري (٠,٧٣)، ثم جاء في الترتيب الثالث تعمل الأعراف السائدة بين الموظفين علي تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وإحراف معياري

(٠,٧٤)، ثم جاء في الترتيب الرابع تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين علي تهيئة مناخ يشجع علي الإبداع والإبتكار بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وإنحراف معياري (٠,٨٠)، ثم جاء في الترتيب الخامس تسهم الأعراف السائدة في الجمعية في زيادة التعلم بين الموظفين بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وإنحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا ما إختلفت معه نتائج دراسة دراسة ايمانويل Emmanuel (٢٠٠٩) والتي أكدت نتائجها الي أن نظرة المديرين في المستويات الإدارية العليا نحو ثقافة المنظمة تتسم بالتكاملية، وأنها ذات أهمية شديدة وتشكل عنصرا حاسما في تحقيق المنافسة الحادة في الأسواق، وأن المستويات الإدارية الدنيا تنظر لثقافة المنظمة على أنها شكل جزئي من خلال التغييرات التي قد تكون داخلية أو مفروضة وأن نظرتهم لاستراتيجية المنظمة وهيكلها محدد وضيق وغامض، وهذا ما يشجع علي أهمية أن تتبني المنظمة الأعراف الإجتماعية.

وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السادس والسادس مكرر تشجع الأعراف السائدة في الجمعية علي التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل، تحرص الإدارة علي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وإنحراف معياري (٠,٨٣)، ثم جاء في الترتيب الثامن تعمل الإدارة علي تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وإنحراف معياري (٠,٧٠)، ثم جاء في الترتيب التاسع تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وإنحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا ما اكدت عليه نتائج دراسة ليفي Ivy (٢٠١٦) والتي توصل نتائجها إلي وجود علاقة سلبية بين ثقافة العاملين بالمؤسسة والأداء التنظيمي، وإذا أرادت الجمعيات الأهلية أن تكون هناك علاقة جيدة لابد أن تعمل الإدارة علي تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم، وأن تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة لذلك.

د. التوقعات التنظيمية:

جدول (٩) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني للثقافة التنظيمية وهو التوقعات التنظيمية. (ن=٢٨٣).

م	التوقعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
١	يتوقع الموظفون بأن تناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.	٣,٦٧	٠,٩٧	٦
٢	يتوقع الموظفون بأن تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجمعية بالعدالة.	٣,٦٠	٠,٨٩	١٠
٣	يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجمعية بين العمل والعلاقات الشخصية.	٣,٥٢	٠,٩٩	١١
٤	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجمعية بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير إستخداماتهم للأساليب.	٣,٦٩	٠,٩٥	٥
٥	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجمعية تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجمعية وسمعتها.	٣,٦١	٠,٩٧	٨
٦	يتوقع الموظفون أن تقوم إدارة الجمعية بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم.	٣,٦٧	٠,٩٩	٦
٧	يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجمعية بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين.	٣,٥٩	٠,٩٨	٩
٨	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجمعية منهم.	٣,٩٠	٠,٧٧	٢
٩	تحظى إدارة الجمعية بالإحترام والقبول من قبل موظفيها.	٣,٧٨	٠,٩١	٣
١٠	تعمل إدارة الجمعية على توافق قيم الموظفين مع قيمها.	٣,٧١	٠,٩٥	٤
١١	تسعى إدارة الجمعية دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافئات.	٣,١٤	٠,٩٩	١٢
١٢	تتوقع إدارة الجمعية بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية.	٤,٠٥	٠,٨١	١
مرتفع	بعد التوقعات التنظيمية ككل:	٣,٦٦	٠,٧١	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: التوقعات التنظيمية للعاملين بجمعيات رعاية

المسنين إتضحت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول تتوقع إدارة الجمعية بأن يقوم الموظفين بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم علي كافة الحقوق الوظيفية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وإنحراف معياري (٠,٨١)، ثم جاء في الترتيب الثاني يقوم الموظفين ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجمعية منهم بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وإنحراف معياري (٠,٧٧)، ثم جاء في الترتيب الثالث تحظى إدارة الجمعية بالإحترام والقبول من قبل موظفيها بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وإنحراف معياري (٠,٩١)، ثم جاء في الترتيب الرابع تعمل إدارة الجمعية علي توافق قيم الموظفين مع قيمها بمتوسط حسابي (٣,٩١) وإنحراف معياري (٠,٩٥)، ثم جاء في الترتيب الخامس يتوقع الموظفين بأن تقوم إدارة الجمعية بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير إستخداماتهم للأساليب الحديثة بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وإنحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا ما إتفقت معه نتائج دراسة الشيشي (٢٠٠٣)، أنه إذا أرادت المنظمات أن يقوم الموظفين بها بأداء ما عليهم من واجبات لابد من إعداد برامج تدريبية لهم تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل وتحفيزهم على الإنجاز، وعلى المشاركة في صنع القرار، وطرح الأفكار ومناقشتها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة.

وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السادس والسادس مكرر يتوقع الموظفين أن تقوم إدارة الجمعية بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم، يتوقع الموظفين بأن تناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسئولياتهم بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وإنحراف معياري (٠,٩٧)، ثم جاء في الترتيب الثامن يتوقع الموظفين بأن تقوم إدارة الجمعية تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ علي مكانة الجمعية وسمعتها بمتوسط حسابي (٣,٦١) وإنحراف معياري (٠,٧١)، ثم جاء في الترتيب التاسع يتوقع الموظفين بأن تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجمعية بالعدالة بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وإنحراف معياري (٠,٨٩)، ثم جاء في الترتيب العاشر يتوقع الموظفين أن تلتزم إدارة الجمعية بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وإنحراف معياري (٠,٩٨)، ثم جاء في الترتيب الحادي عشر يتوقع الموظفين بأن تفصل إدارة الجمعية بين العمل والعلاقات الشخصية بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وإنحراف معياري (٠,٩٩)، ثم جاء في الترتيب الثاني عشر تسعى إدارة الجمعية دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافئات بمتوسط حسابي (٣,١٤) وإنحراف معياري (٠,٩٩)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة دينسون Dension (٢٠٠٩) والتي توصلت نتائجها إلي أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على التوقعات التنظيمية للمؤسسة، وذلك

من خلال كل من الإنتماء والاتساق والقدرة على التكيف ووجود رسالة واضحة للمنظمة، يؤدي كل من الإنتماء والقدرة على التكيف على دعم قدرة المنظمة على إحداث التغيير.

- تحديد مستوي أبعاد الثقافة التنظيمية بجمعيات رعاية المسنين.

جدول (١٠) يوضح أبعاد مستوي الثقافة التنظيمية بجمعيات رعاية المسنين.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
١	القيم التنظيمية.	٣,٨٥	%٧٧	١
٢	المعتقدات التنظيمية.	٣,٦٤	%٧٣	٤
٣	الأعراف التنظيمية.	٣,٦٦	%٧٣	٢
٤	التوقعات التنظيمية.	٣,٦٦	%٧٣	٢
	الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية:	٣,٧١	%٧٤	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: أبعاد الثقافة التنظيمية تمثلت فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٨٥) ووزن نسبي (٧٧%)، ثم جاء في الترتيب الثاني والثاني مكرر الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ووزن نسبي (٧٣%)، ثم جاء في الترتيب الرابع المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وإنحراف معياري (٧٣%)، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة عكاشة (٢٠٠٨) والتي أشارت لوجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة، وكذلك توصلت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين المعايير والمقاييس الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات.

جدول (١١) يوضح مستوي الاداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين

(ن=٢٨٣)

م	مستوي الاداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
١	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.	٤,١٧	٠,٧٧	٦
٢	أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الإهتمام بمحاولة الحصول علي موافقة الآخرين.	٣,٩٩	٠,٧٢	١٩
٣	أستطيع تطوير الأفكار القديمة في الجمعية وإعادة صياغتها بشكل مختلف.	٣,٩٣	٠,٧٨	٢١
٤	أبتعد عن تكرار ما يقعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	٣,٩٤	٠,٧٧	٢٠
٥	أحرص علي تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة في مجال العمل.	٤,١٧	٠,٨٦	٦

م	مستوي الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
٦	أمتاك القدرة علي التكيف مع الأعمال التي توكل إلي علي إختلافها	٤,٢٩	٠,٦٩	٢
٧	لدي المرونة علي تغيير موقفي عندما أفتتبع بعدم صحته.	٤,٣٠	٠,٦٦	١
٨	أشعر بحاجة إلي تطوير أفكاري وتقييم أدائي للوقوف علي حقيقة عملي.	٤,١٤	٠,٧٦	٨
٩	أسعي لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق المهام الموكلة إلي.	٤,٢٢	٠,٦٢	٤
١٠	أحرص علي الإستفادة من الإنتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	٤,٢٥	٠,٦١	٣
١١	أهتم بالأراء المخالفة لأرائي للإستفادة من أفكار الآخرين.	٤,١٩	٠,٦٤	٥
١٢	أحرص علي التعبير عن رأيي حتي إن كانت مخالفة للرئيس المباشر لي.	٤,١٢	٠,٨٠	١٠
١٣	أمتاك الحجة القوية والقدرة علي الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.	٤,٠٨	٠,٧١	١٣
١٤	أسطيع أن أعبّر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معني واحد.	٤,٠٥	٠,٧٢	١٥
١٥	أمتاك القدرة علي التعبير عن أفكارني بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة.	٤,١٠	٠,٦٧	١٠
١٦	لدي القدرة علي التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	٤,١٣	٠,٦٤	٩
١٧	أبادر إلي تبني الأفكار والأساليب الجديدة.	٤,١٢	٠,٦٩	١٠
١٨	أمتاك القدرة علي تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	٤,٠١	٠,٧٢	١٧
١٩	أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	٤,٠٣	٠,٦٩	١٦
٢٠	أمتاك القدرة علي التعرف الدقيق إلي جميع جوانب المشكلة.	٣,٩٩	٠,٧١	١٨
٢١	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	٣,٨٨	٠,٧٠	٢٢
٢٢	أمتاك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	٤,٠٨	٠,٦٦	١٣
بعد مستوى الأداء المؤسسي ككل:		٤,١٠	٠,٤٣	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية

المسنين يظهر فيما يلي:

حيث جاء في الترتيب الأول لدي المرونة علي تغيير موقفي عندما أفتتبع بعدم صحته بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وإنحراف معياري (٠,٦٦)، ثم جاء في الترتيب الثاني أمتاك القدرة علي التكيف مع الأعمال التي توكل إلي علي إختلافها بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وإنحراف معياري (٠,٦٩)، ثم جاء في الترتيب الثالث أحرص علي الإستفادة من الإنتقادات

والملاحظات التي توجه إلي بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وإنحراف معياري (٠,٦١)، ثم جاء في الترتيب الرابع أسعي لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق المهام الموكلة إلي بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وإنحراف معياري (٠,٦٢)، ثم جاء في الترتيب الخامس أهتم بالأراء المخالفة لأرائي للاستفادة من أفكار الآخرين بمتوسط حسابي (٤,١٩) وإنحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة الشخي (٢٠٠٣)، والتي أكدت إحدي نتائجها علي أنه لتطوير الأداء المؤسسي داخل المنظمات لابد أن تكون هناك مرونة في تغيير المعتقدات والتكيف مع المواقف المختلفة والظروف التي تحدث داخل المنظمة ولابد من إيجاد طرق جديدة للتعامل مع تلك الظروف والأحداث.

وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السادس عشر أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وإنحراف معياري (٠,٩٦)، ثم جاء في الترتيب السابع عشر أمتلك القدرة علي تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وإنحراف معياري (٠,٧٢)، ثم جاء في الترتيب الثامن عشر أمتلك القدرة علي التعرف الدقيق إلي جميع جوانب المشكلة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وإنحراف معياري (٠,٧١)، ثم جاء في الترتيب التاسع عشر أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الإهتمام بمحاولة الحصول علي موافقة الآخرين بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وإنحراف معياري (٠,٧٢)، ثم جاء في الترتيب العشرون أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وإنحراف معياري (٠,٧٧)، ثم جاء في الترتيب الحادي والعشرون أستطيع تطوير الأفكار القديمة في الجمعية وإعادة صياغتها بشكل مختلف بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وإنحراف معياري (٠,٧٨)، ثم جاء في الترتيب الثاني والعشرون أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وإنحراف معياري (٠,٧٠)، وهذا ما إختلفت معه نتائج دراسة دينسون Dension (٢٠٠٩) والتي أكدت نتائجها علي أهمية أن تقوم إدارة المنظمات علي أهمية ان يقدم الموظف عملا مبتكرا لا مكررا وهذا سيساعده في حل مشكلات العمل، ويجب أن تعلمه الإدارة كيفية توقع المشكلات والعمل علي حلها والتعامل معها بصورة جيدة.

الإجابة علي الفروض الخاصة بالدراسة:

جدول (١٢) يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		المتغير المستقل
الإجمالي		
معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوي الدلالة (Sig)	القيم التنظيمية
*٠,٢٩٠	٠,٠٠٠	

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الأداء المؤسسي بلغ (R=٠,٢٨٠) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم العاملين في الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال رعاية المسنين أنفسهم. وهذا يوضح أن القيم التنظيمية السائدة في الجمعيات التي تخدم فئة المسنين، والتي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين والمتملة في التزامهم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد، ومحافظةهم باستمرار على مملكات الجمعية ومقدراتها، وكذلك محافظتهم على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، ودرجة الحرية الممنوحة لهم في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه، بالإضافة إلى المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة المتوفرة لديهم، كما تتوافر لديهم الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء، هذا من جانب الموظفين بالإضافة لذلك فإن إدارة الجمعية تبذل جهودا كبيرة في تطوير قدرات موظفيها من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة، وكذلك تعمل إدارة الجمعية على التعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والتي بدورها تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري في تلك الجمعيات الأهلية التي تخدم المسنين.

جدول (١٣) يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		المتغير المستقل
الإجمالي		
مستوي الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	المعتقدات التنظيمية
٠,٠٠٠	*٠,٢٩٠	

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع الأداء المؤسسي للعاملين ، بلغ (R=٠,٢٩٠) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.

كما تشير النتائج السابقة إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال رعاية المسنين، تتمثل في أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية والمتمثلة في اعتقاد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، وعدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز الذي يحسن من شعور الموظفين، وكذلك اعتقاد الموظفون بأن ثقافته المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة، وإن هناك فئات مشتركة لدى الموظفين في الجمعيات بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كما يستخدم الموظفون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية، ووجود حرية أكبر لتبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى مبادرة الموظفون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل، واستثمار إدارة الجمعية الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، تسهم وبشكل إيجابي على رفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين.

جدول (١٤) يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة العلاقة بين الأعراف التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		المتغير المستقل
الإجمالي		
معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوي الدلالة (Sig)	الأعراف التنظيمية
*٠,٢٨٨	٠,٠٠٠	

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الأعراف التنظيمية والمتغير التابع الأداء المؤسسي للعاملين بلغ (R=٠,٢٨٨) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة. وترى الباحثة أن الأعراف التنظيمية السائدة في الجمعيات الأهلية محل الدراسة، تمثل معايير يلتزم بها الموظفون في الجمعيات على إعتبار أنها معايير مفيدة للجمعية ولبينة العمل، لأنها ساعد على التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، وتسهل عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل، كما تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة، وتساعد على تهيئة مناخ بشجع على الإبداع والابتكار، وتسهم في زيادة التعلم بين الموظفين، هذا من جهة الأعراف السائدة بين الموظفين، أما الإدارة فتحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لأساليب الحديثة، وتشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل، وتعمل على تشجيع لممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم، وتعمل على تحفيز المبدعين والمتميزين بالحوافر المادية والمعنوية، لها كبير الأثر على دعم وتعزيز الإبداع المؤسسي في الجمعيات.

جدول (١٥) يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة العلاقة بين التوقعات التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		المتغير المستقل
الإجمالي		
مستوي الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	التوقعات التنظيمية
٠,٠٠٠	*٠,٢٦٧	

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التوقعات التنظيمية والمتغير التابع الأداء المؤسسي للعاملين بلغ (R=٠,٢٦٧) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن إدارة الجمعيات تتوقع أن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجمعية وقوانينها، وتعمل على توافق قيم الموظفين مع قيمها، كذلك تسعى دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت، كما تحظى بالإحترام والتقدير من قبل موظفيها، أما بخصوص الموظفون فيقومون ببذل الجهود اللازمة ممن أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجمعية، ويتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجمعيات بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة، وأن تقوم إدارة الجمعية بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم، ويتوقع الموظفون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم، كما يتوقع الموظفون بأن إدارة الجمعية تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المتميز الذي يحافظ على مكانة الجمعية وسمعتها، ويتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجمعية بالعدالة، كما يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجمعية بتحفيز الموظفين المبدعين المتميزين. إن الموقف الإيجابي لأفراد عينة البحث حول التوقعات التنظيمية يعمل على تعزيز الإبداع المؤسسي والإداري في الجمعيات ويدعمه.

جدول (١٦) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولي والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)		المتغير المستقل
الإجمالي		
مستوي الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	
٠,٠٠٠	*٠,٢٩٠	المعتقدات التنظيمية.
٠,٠٠٠	*٠,٢٨٠	القيم التنظيمية.
٠,٠٠٠	*٠,٢٨٨	الأعراف التنظيمية.
٠,٠٠٠	*٠,٢٦٧	التوقعات التنظيمية.
٠,٠٠٠	*٠,٣٢١	الثقافة التنظيمية ككل:

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: وبشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع الأداء المؤسسي، قد بلغت (R=٠,٣٢١) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة ادلالة المحسوبة (Sig= ٠,٠٠٠). ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين أنفسهم، وهذا ما يؤكد علي إرتباط الثقافة التنظيمية بالأداء فكلما إهتمت تلك الجمعيات بالثقافة التنظيمية لدي موظفيها كلما ارتفع الأداء المؤسسي لدي العاملين، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كلا من ليفي Ivy, (٢٠١٦)، دراسة عبد الفتاح (٢٠١٩)، والتي أشارتا إلي وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة المؤسسات، وإذا أردت الجمعيات الأهلية ان تزيد من كفاءة أدائها لا بد أن تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بها تساعدها علي تقديم الخدمات بصورة أكثر دقة وفاعلية.

جدول (١٧) يوضح نتائج إختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الإحتراف المعياري	T-test	sig
ذكر.	٣,٧٠	%٧٤	٠,٥٣	٠,٨٨٧-	٠,٣٧٦
أنثي.	٣,٧٧	%٧٥	٠,٥٢		

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لإجابات الذكور حول الثقافة التنظيمية (٧٤%) وبلغ الوزن النسبي لإجابات الإناث حول الثقافة التنظيمية (٧٥%)، ويتضح من خلال نتائج اختبار (T) أن مستويات الدلالة المحسوبة أكبر من (٠,٠٥) ويشير ذلك لعدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور عن الإناث حول الثقافة التنظيمية في كل من الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين، وترجع الباحثة ذلك إلى أن أفراد مجتمع البحث يمتلكون رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية بغض النظر عن الجنس سواء ذكر أو أنثى، وهذا يشير إلى أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع البحث حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الأهلية محل الدراسة.

جدول (١٨) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر.

sig	T-test	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	العمر
٠,٠٣٢	٢,٩٧٦	٠,٤٨	٣,٦٨	من ٢٠-٣٠ عام.
		٠,٥٣	٣,٦٢	- ٣٠
		٠,٥٥	٣,٨٧	- ٤٠
		٠,٥٣	٣,٧١	أكثر من ٥٠ عام.

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=٠,٠٣٢) وهي قيم أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام إختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الإختبار. جدول (١٩) يوضح نتائج إختبار (Lsd) للتعرف علي مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر.

sig	الفروق بين المتوسطات	العمر	العمر
٠,٥٣٧	٠,٠٥	- ٣٠	من ٢٠-٣٠ عام.
٠,٠٤٣	*٠,٠١٩-	- ٤٠	
٠,٧١٢	٠,٠٤-	أكثر من ٥٠ عام.	
٠,٠٠٤	*٠,٠٢٥-	- ٤٠	- ٣٠
٠,٢٩٧	٠,٠٩-	أكثر من ٥٠ عام.	
٠,٠٩٥	٠,١٦	أكثر من ٥٠ عام.	أكثر من ٥٠ عام.

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: على مستوى الجمعيات بشكل عام فقد ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإجابات حول الثقافة التنظيمية فقط بين الفئة العمرية (٤٠ -) عام وبين الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ -) عام لصالح الفئة العمرية الأكبر بفارق في المتوسط بمقدار (٠,٢٥) درجة.

وهذا يعني أن لدي أفراد عينة الجمعيات رؤى مختلفة نحو الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير الفئة العمرية، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الأكبر في العمر هم المؤسسين للثقافة التنظيمية في الجمعيات، حيث يعتبرونها إرثا لهم وهم الأكثر تمسكا بها، ويطمحون دائما لترسيخها والمحافظة عليها.

جدول (٢٠) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

sig	T-test	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي
٠,٠٤٤	٢,٤٨٢	٠,٥٢	٣,٧٨	دكتوراه.
		٠,٤٨	٣,٧٣	ماجستير.
		٠,٥٦	٣,٣٦	بكالوريوس.
		٠,٥١	٣,٧٧	مؤهل متوسط.

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=٠,٠٤٤) وهي قيم أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار. جدول (٢١) يوضح نتائج إختبار (Lsd) للتعرف علي مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

sig	الفروق بين المتوسطات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
٠,٦٠٤	٠,٠٥	ماجستير.	دكتوراه.
٠,٠٧٩	٠,١٥	بكالوريوس.	
٠,٦٧٥	*٠,٠٦٢	مؤهل متوسط.	
٠,١٩٣	٠,٠١٠	بكالوريوس.	ماجستير.
٠,٣٧٩	*٠,٠٥٨	مؤهل متوسط.	
٠,٠٧٦	*٠,٠٦٧	مؤهل متوسط.	بكالوريوس.

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الموظفين حاملي المؤهلات المتوسطة وحاملي كلا من درجة الدكتوراه، الماجستير، والبكالوريوس حيث كان متوسط الفروق (٠,٦٢)، (٠,٥٨)، (٠,٦٧) درجة، لصالح تلك المؤهلات (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس) علي الترتيب.

وترجع الباحثة ذلك إلي أن حملة المؤهلات المتوسطة يعملون في وظائف إدارية بالمستويات الدنيا، ويعتبروا متلقين للثقافة التنظيمية وليسوا من المؤثرين فيها، لذلك تختلف رؤيتهم حول الثقافة التنظيمية عن باقي حملة المؤهلات الأخرى.

جدول (٢٢) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

sig	T-test	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠,٦٦٨	٠,٥٢٢	٠,٤١	٣,٧٠	أقل من ٥ سنوات.
		٠,٥٣	٣,٧٧	٥ -
		٠,٥٤	٣,٧٠	١٠ -
		٠,٦٥	٣,٦٧	١٥ سنة فأكثر.

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=٠,٠٦٦٨) وهي قيم أعلى من مستوى (٠,٠٥) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير الخبرة.

وهذا يعني أن لدي أفراد مجتمع البحث رؤية مشابهة حول الثقافة التنظيمية بغض النظر عن سنوات الخبرة، ويدل ذلك علي أن مجتمع البحث تتوافق قيمهم ومعتقداتهم وأعرافهم وتوقعاتهم التنظيمية مع الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجمعيات التي يعملون بها في مجال رعاية المسنين.

ثامناً: النتائج العامة للدراسة.

١. ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت كالتالي: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية المعتقدات التنظيمية.
٢. مستوى الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين يظهر في لدي المرونة علي تغيير موقفي عندما أفتتبع بعدم صحته، أم تلك القدرة علي التكيف مع الأعمال التي توكل إلي علي إختلافها.

٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الجمعيات الأهلية محل الدراسة.
 ٤. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.
 ٥. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.
 ٦. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.
 ٧. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي للعاملين من وجهة نظر الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين أنفسهم.
 ٨. عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور عن الإناث حول الثقافة التنظيمية في كل من الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المسنين.
 ٩. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير الفئة العمرية.
 ١٠. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
 ١١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ترجع لمتغير الخبرة.
- تاسعا: توصيات الدراسة.**
١. تشجيع الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم، وتشجيعهم على استخدام أساليب وطرق حديثة لتأديبه مهامهم الوظيفية.
 ٢. ضرورة إتاحة حرية أكبر للموظفين في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
 ٣. يجب أن تعمل إدارة الجمعيات على خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة للريادة في الانجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، والعمل على سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق.

٤. ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى العمل على تطوير قدرات الموظفين لزيادة الكفاءة في العمل.
٥. أهمية تعزيز مبدأ الثقة بين الإدارة والموظفين، والموظفين أنفسهم.
٦. استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإتاحة فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل إلى الموظف المسئول عن إنجازه دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.
٧. تعزيز مفهوم الالتزام بالعمل، وتقديم الأفكار الخلاقة التي تعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها.
٨. الالتزام من قبل الجمعية بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها.
٩. العمل على تنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجمعيات الأهلية، وهذا يتطلب التحول في تلك الجمعيات من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية.
١٠. العمل على تبني الأعراف التنظيمية التي تشجع زيادة التعلم بين الموظفين، وتعمل على رفع روح التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.
١١. السعي دوماً إلى الإحتكام إلى قيم العدالة والعمل على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجمعيات في كافة ممارساتها.
١٢. السعي إلى تعزيز توقعات الموظفين المبدعين والمتميزين، عن طريق إهتمام الإدارة بتحفيزهم وتشجيعهم لتطوير أدائهم.

مراجع الدراسة:

- أبادي، الفيروز (٢٠٠٥) مجد الدين محمد بن يعقوب (د،ت)، القاموس المحيط ، تحقيق العرقسوسي، محمد نعيم، ط٨، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- ابن منظور (د،ت)، لسان العرب، تحقيق الكبير، عبد الله علي وآخرون (١٩٨١)، القاهرة: دار المعارف.
- أبو المعاطي، ماهر (٢٠١٥)، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في مجال المسنين، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أحمد، نبيل إبراهيم (٢٠٠٢) أساسيات خدمة الجماعة، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٩) (ar.m.wikipedia.org).

- الدويلة، فهد يوسف (٢٠٠٧)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السلمي، علي (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر.
- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٦)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشيخي، أحمد سعد (٢٠٠٣) الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي، بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- العزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩)، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الفراملي، زينب إسماعيل، (٢٠١٣) دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية، دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الفريجات، وأخرون خضير كاظم (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، عمان ، ط١، دار إثراء للنشر والتوزيع .
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط٣.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن (٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- بربر، كامل (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
- توفيق، محمد نجيب (٢٠٠٤) دور الخدمة الاجتماعية العمالية وتنمية مهارات وإتجاهات الإنتاج لدى شباب العمال فى المصنع، بحث منشور فى المؤتمر العلمي السابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ثابت، أحمد (٢٠٠٩)، الدور السياسى الثقافى للقطاع الأهلى، القاهرة، مركز بحوث ودراسات الدول النامية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية.
- جاد الرب، سعيد محمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرى، جامعة قناة السويس، مصر.

جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (د،ت) (٢٠١٠) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد؛ وبسيوني، إسماعيل علي، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (٢٠١٠)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط٢.

حسين، راوية (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
حلواني ، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٩)، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ، بحث منشور بالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،المملكة العربية السعودية، الرياض.

سرحان، نظيمه أحمد (١٩٩٩) العلاقة بين الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع وفعالية الرعاية المؤسسية للمسنين، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

سلامة، أمل محمد (٢٠٠٩)، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة مع وضع تصور مقترح لتفعيل دورها "دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بحى المنتزه بالأسكندرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

عبد الغني، هلال محمد (٢٠٠٣)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وكفاءة المؤسسات التخطيطية على المستوى المحلي، رسالة دكتوراه، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠١٧) تنظيم المجتمع وقضايا التعولم "مداخل مهنية ونظريات عامة، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عبد اللطيف، عبد اللطيف & جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦ (٢).

عكاشة، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

لطفی، نجية (٢٠٠٥) مفاهيم وقضايا مستخدمة في المنظمات الغير حكومية في كوادر العمل بالمنظمات غير الحكومية، المكون النظرى للبرنامج، جمعية شبان المسلمين، المسيحيين، مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤)، المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط٤.

مذكور، إبراهيم (١٩٩٩)، المعجم الوجيز، تونس، مكتبة دار الشباب.

معنوق، حمزة (٢٠١٦)، الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

نوح، محمد عبد الحى (٢٠٠٠)، الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع (قاعدة علمية قيم ومهارات)، القاهرة، دار الفكر العربى.

هزرشى، طارق (٢٠١١) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية.

وزارة التضامن الاجتماعى (٢٠١٩) خدمة الرعاية الاجتماعية لكبار المواطنين فى مصر فى اطار توصيات الخطة الدولية للشيخوخة، يناير.

- المراجع الأجنبية:

AlQabandi, Siham Ali (2007), Toward Visualizing Proposal from a General Practice Perspective in Social Work to Reach the Social Adjustment in the Elderly Residing the Social Nursing home, Academic Search Premier, Domes Sulaibikhat Area, Kuwait.

Brawley, Martinez (1999) The Role of Social work in Integreated Rural Development, Dept of sociology, Pennsylvania, U.S.A.

Daniel r.dension, (2009) Corporate Culture Culture and Organizational Effectiveness N. Johan Wiley & sons.

Emmanuel, Rlioyal (2009) Organizational Culture it's not what you Think, Journal of General Management, Vol (23), No (3), spring.

Hermoso, Jocelum Clare R Lusa & Geanina, Carmen (2006), Civil Society's Role in Promoting local development In Countries, A Comparative Study of The Philippines and International Social Work.

Ivy, Allard, (2016) Examining The Relationship Between Organizational Culture And Performance, Moderators of Culture Gap, Proquest, Ph.D., Faculty of The School of Business, North Central University, UMI Microform, No. (342).

Josefh Chelver, (1990) People Communications and Organization, Pergemon press, N.Y.

- Rioux M. Sheila Penner A-Louis** (2001),the Causes of and Organizational Citizenship Behavior Motivational Analysis” Journal of Applied Psychology, Vol (68), N (6).
- SEE, Lunenburg, F.C,** (2011) Organizational Culture-Performance Relationship, and Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol (29), No (04).
- Streetumar, Thueiyil & Thrivikraman, Pillai,** (2004) State, Civil Society and Development, Information and Communication Technologies and Making of Rural Network Society in India, Hong Kong University of Science and Technology peoples Republic of China.
- Ursule, sharma** (1999), women’s work, class, and Urban Household, A study of shimal, North India, N.Y, Travistok Publication.