

الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري

بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

**Organizational Culture as a mechanism to improve
the Management Style in Social Welfare Institutions**

تاريخ التسليم ٢٠٢١/٩/١٥

تاريخ الفحص ٢٠٢١/٩/٢٣

تاريخ القبول ٢٠٢١/٩/٣٠

إعداد

د. نورا عطية كامل رشوان

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة أسيوط

الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

اعداد وتنفيذ

د. نورا عطية كامل رشوان

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الراهنة تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، من خلال تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، كما تحدد نوع هذه الدراسة في الدراسات الوصفية، باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط (مؤسسة نماء لتنمية المجتمع، جمعية الأورمان، جمعية الطفولة والتنمية)، حيث بلغ إطار المعاينة للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط (١٢١) موظف ومتطوع، ومستخدمة استبيان للعاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط، ولقد أشارت نتائجها إلى رفض الفرض وهو توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، الرعاية الاجتماعية.

Organizational Culture as a mechanism to improve the Management Style in Social
Welfare Institutions

Abstract

The current study aimed to determine the relationship between organizational culture and the improvement of the administrative pattern in social care institutions, by determining the relationship between organizational values and improving the administrative pattern in social care institutions, and determining the relationship between organizational beliefs and improving the administrative pattern in social care institutions, and determining the relationship between organizational norms and improving the administrative pattern in institutions Social care, and determining the relationship between organizational expectations and improving the administrative style in social care institutions, as well as determining the type of this study in descriptive studies, using the comprehensive social survey approach for workers in civil social care institutions in Assiut Governorate (Namaa Foundation for Community Development, Orman Association, Childhood and Development Association), The sampling frame for workers in civil social care institutions in Assiut governorate reached (121) employees and volunteers, and a questionnaire was used for workers and volunteers in civil social care institutions in Assiut governorate.

Key words: Organizational Culture, Management Style, Social Welfare.

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

حيث أن الإنسان يعيش في حالة حركة وامتداد مع التغيرات الاجتماعية المتجددة المتطورة، لذا فإن هذا الأمر يجعل البعض في حاجة للرعاية الممكنة من الاعتماد على النفس، وذلك بعد تهيئة استعداداتهم، وتنمية قدراتهم ببرامج تناسب إمكاناتهم، وإمكانات المجتمع والبيئة المحيطة، لأجل أن يكون الذين هم في حاجة للرعاية على علاقة بطموحاتهم، دون يأس، وذلك بمساعدة الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الاعتماد على النفس، والمقدرة على المساعدة الذاتية (سرحان، ٢٠٠٥، ص ١١٣) .

والفرد مهما كانت قدراته، ومهاراته، فإنه لن يستطيع إشباع حاجاته المتطورة والمتنوعة منفرداً، لذا فهو في حاجة لجهود الآخرين من خلال جهود تبذل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية في القطاعات المتعددة (الصحة، والتعليم، والضمان الاجتماعي، والقطاعات الخدمية الأخرى) (جاهمي، ٢٠١٦، ص ٨٨) .

لذا فإن الرعاية الاجتماعية أصبحت تقدم من قبل مؤسسات حكومية وأهلية، حيث تساند مؤسسات المجتمع المدني مؤسسات الدولة، وتتكاتف معها لتحقيق أهداف الرعاية الاجتماعية للأفراد، فهي تعمل على سد الفجوات والثغرات في الجهود الحكومية من أجل توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد في المجتمع (هاشم، ٢٠١٦، ص ٧٩) .

حيث تركز جهود الجمعيات الأهلية على محور أساسي وهو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لإحداث التنمية في المجتمع لصالح الأفراد والجماعات وحل مشكلاتهم والإسهام في مؤازرة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع (Halemani , 2017, P6).

من هنا فقد أخذت الجمعيات الأهلية والمؤسسات الاجتماعية على عاتقها تطوير خدماتها المقدمة للأفراد من خلال تطبيق محاور الحوكمة لتحقيق العدالة والشفافية في توزيع خدماتها على المستفيدين، كما عملت أيضاً على القضاء على البيروقراطية

الرعاية الاجتماعية قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، ولذلك لم تمر حقبة من تاريخ البشرية إلا وعرفت فيها هذه الرعاية، ولقد تطورت برامج الرعاية الاجتماعية بتطور الزمن وتعقيداته، كما اتسع مداها كلما عرف المجتمع الإنساني طريقة إلى التقدم والنهضة، ولذا فالرعاية الاجتماعية لم تكن شيئاً جديداً، بل إنها على مدار الزمن في حالة اتصال وتجدد وتطور، حيث أن الرعاية الاجتماعية مؤسسة على قيم وفضائل اجتماعية وإنسانية؛ لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات (سرحان، ٢٠٠٥، ص ١٥) .

ومما سبق فإن الرعاية الاجتماعية قديمة منذ قدم الزمن ولم تمر فترة من تاريخ البشرية لم تعرف فيها الرعاية الاجتماعية بأي صورة من الصور أو أي شكل من الأشكال، وتطورت خدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية بتطور الزمن وإتسع مداها كلما تتطور الإنسان و عرف النهضة والتنمية والتقدم.

والمتتبع للمراحل التطورية للرعاية الاجتماعية، يتبين له أن المجتمعات القديمة، كانت تنظر إلى الرعاية على أنها نوع من الصدقة والإحسان، لمساعدة المحتاجين أو الفئات المعوزة، كالمعاقين، والمتخلفين، والشيوخ، أو الذين عجزوا بسبب مرضهم، أو شيخوختهم، أو النظام الاقتصادي القائم، أو ظروفهم الاقتصادية والأسرية في إشباع حاجاتهم الأساسية (جاهمي، ٢٠١٨، ص ١٥) .

ومن خلال ما سبق فإن الرعاية الاجتماعية هي جهود وأنشطة وخدمات متمثلة في مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان حيث يحتاج الإنسان إلى خدمات وأنشطة ورعاية من الآخرين لمواجهة المشكلات التي تواجهه كالفقر والمرض والحرمان وكلها ظواهر قائمة على مدي تاريخ الجنس البشري، وتقوم أيضاً الأسرة بإشباع احتياجات أعضائها وتقديم الخدمات والاعون لهم وهذه تعتبر صوراً من صور الرعاية الاجتماعية التي تتمثل في مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان .

بهذا الشكل نظام إجتماعي رئيسي في المجتمع مثل نظام الأسرة وغيره، وبهذه الطريقة فإن خدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية ينفذ منها كل الناس حسب إحتياجات كل فرد.

ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير لكل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيمي، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وما التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات اليابانية اليوم إلا بالاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات ودورها في توجيه السلوك والذي بدوره يعطي العامل مزيداً من الإلتقان والانضباط في ميدان العمل (Jolita, 2018, P36).

فالعامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة، ويحمل إيمان قوي بأهدافها وقيمها ويحرص على استمرارها ونجاحها ويمثل الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، ونلاحظ من خلال عمله في الوظيفة التي يشغلها أو من خلال تصرفاته أو علاقاته مع الأفراد العاملين معه، ويعتبر الإلتزام في العمل سلوك محمود حث عليه الدين الإسلامي وهو ما جاء في قوله تعالى (وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) التوبة ١٠٥.

وفي الحقيقة الإنسان يمثل جوهر إهتمام المجتمع فهو في حاجة إلى أنشطة وخدمات الرعاية الاجتماعية التي تتناسب مع إحتياجاته الفردية وإمكانياته وقدراته التي يمتلكها وكما له إحتياجات يريد إشباعها ففي الجانب الآخر عليه واجبات يجب أن يلتزم بها تجاه مجتمعة الذي يعيش بداخله.

ومواجهة الفساد المالي والإداري في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية (هاشم، ٢٠١٧، ص ١٢٠).

لذا تعتبر الرعاية الاجتماعية من المفاهيم التي تهم المشتغلين والعاملين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والخدمة الاجتماعية بصفة خاصة، حيث أن نظام الرعاية الاجتماعية وفلسفته وأهدافه ومناهجه يختلف بإختلاف المجتمعات الإنسانية وحسب كل مجتمع وفلسفته وقيمه ومبادئه وإيديولوجته وإختلاف المراحل التي يمر بها .

ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به المنظمات في الحياة الاجتماعية يمكن النظر إليها على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى ليست هامة ولكنها أيضاً تعتمد على الإنسان في تشغيلها أو استخدامها أو غير ذلك، ومع بداية القرن العشرين زاد الإهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات وأخذ هذا الإهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر، وأصبح الإهتمام بالأفراد ودراسة سلوكهم من أولويات المؤسسة وإدارتها (Michael, 2018, p113).

فالمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة ومواردها الرئيسية ومن هنا تتوفر للعاملين مشاعر الوفاء والولاء والانتفاء، وكلما كانت هذه المشاعر موجودة في المؤسسة كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها، ويسمى النمط الثقافي في المنظمة بالثقافة التنظيمية كونها إطار تحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم وتشمل القيم والافتراضات والمعتقدات والمعايير والاتجاهات (Bob, 2009, p45).

وكما نعلم فإن هناك الرعاية الاجتماعية المؤسسية وهي التي تقدم الخدمات والبرامج للفئات بشكل دائم ومستمر وليس بشكل مؤقت بغض النظر عما يواجهونه ظرفاً أم لا، وتعتبر الرعاية الاجتماعية

حيث يعتبر التخطيط الإجتماعي هو الوسيلة التنظيمية لتنفيذ خدمات وبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية على جميع الأجهزة والمستويات سواء كانت حكومية أو أهلية وكل هذا لا يتم من فراغ ولكن يجب أن يتم إعداد وتشكيل خطة واضحة ومرسومة داخل إطار تخطيطي محدد وواضح المعالم من خلالها يمكن تحقيق تلك الأهداف.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية، والنمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية نعرضها كالتالي:

❖ ولقد راعت الباحثة الترتيب الزمني من

الأقدم للأحدث في عرض الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

دراسة فارس (٢٠١١) دراسة بعنوان (علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)، استهدفت الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بقطاع الأدوية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين بهذا القطاع الحيوي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكذلك تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معظم العاملين بقطاع الأدوية والتي تشمل الثقة والموثوقية، والعمل الجماعي والرؤية المشتركة، اللغة والقصاص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

دراسة صادق (٢٠١٦) دراسة بعنوان (دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل)، استهدفت الدراسة التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي ومن وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، وقد اشتملت عينة البحث على (٣٧) من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وتم اعتماد المنهج

هذا ويعد الالتزام التنظيمي عاملاً رئيسياً، باعتباره يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها، إذن فمحاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعامل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي بدورها تعمل على توجيه السلوك وضبط الأفعال والتصرفات وكذلك الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي للعامل في هذه المؤسسة باعتباره يؤثر بصفة مباشرة على أدائهم باعتبار أن هذا الأخير يرسم حاضر ومستقبل المؤسسة ويعطي لها الدافع في الحفاظ على بقائها ورفيها (حسين، ٢٠٠٩، ص ٣٠٩).

وتعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية من المهن التي نشأت مرتبطة بالأولويات الإنسانية فهي تهدف عبر تطورها التاريخي حتى الآن إلى التنمية، فهي تتعامل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات من أجل إشباع الإحتياجات وحل المشكلات للإنسان سواء كان فرداً أو جماعة أو مجتمعاً، ومن هنا تعتبر الرعاية الاجتماعية البذور الأولى للخدمة الاجتماعية، حيث أن الخدمة الاجتماعية مهنة لم تمارس بشكل متخصص إلا في بداية القرن العشرين فهي مهنة حديثة غير أن جذورها تمتد إلى آفاق بعيدة فقدت تطورت المهنة عن تلك الأنشطة الخاصة بالرعاية الاجتماعية .

ولذا فإن التخطيط الاجتماعي باعتباره طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية يساهم في تطوير الرعاية الاجتماعية من خلال عمليات الخدمة الاجتماعية في التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية وصنع وتحليل سياسة الرعاية الاجتماعية ومن ثم فإن الخدمة الاجتماعية تهدف إلى إحداث توازن في نسق الرعاية الاجتماعية أو تغيير هذا النسق من خلال عمليات الخدمة الاجتماعية، ومنها فإن التخطيط الاجتماعي له دور أساسي في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية،

الأولية، كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية.

دراسة الصوصاع (٢٠١٨) دراسة بعنوان (واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي)، استهدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جميع المديرين بالإدارات الوسطى والتنفيذية بالمستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الثقافة انتشارا في المستشفيات محل الدراسة، ثقافة الأداء تليها ثقافة الرقابة، ثم ثقافة الاستجابة وأخيرا ثقافة العلاقات، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز أكثر على ثقافة العلاقات.

دراسة أبو المكارم (٢٠١٩) دراسة بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية)، استهدفت الدراسة استكشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير أداء العاملين بشركات الاتصالات بوسط الدلتا، باستخدام قائمة الاستقصاء، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء، ووجود تأثير معنوي إيجابي لجميع الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء.

دراسة العبار (٢٠١٩) دراسة بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي)، استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)،

الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الرئيسية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاده (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة) وعدم وجود علاقة ارتباط مع بعد الإخلاص والوفاء، أما فيما يخص أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، فقد تم الوصول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الإحساس بالانتماء، والاندماج والمساهمة الفعالة، بينما سجل عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإخلاص والوفاء.

دراسة هزرشى (٢٠١٦) دراسة بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة)، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم فيها اختيار الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس)، أما الثقة التنظيمية فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر استخداما في الدراسات وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة)، وتم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي، واستقرت عينة الدراسة على ٦٩ مستجوب من موظفي الجماعات الجلية بولاية الجلفة، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

دراسة فضل الله (٢٠١٧) دراسة بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم)، استهدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء في القطاع المصرفي السوداني، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات

والأداء، يمكن استخدام هذا الإطار المفاهيمي من قبل الأكاديميين والباحثين والممارسين في المستقبل كمحاولة لبناء وتطوير منظمات ذات قدرة تنافسية عالية.

دراسة Bolat, Korkmaz(2021) دراسة بعنوان (القيم الاجتماعية والمهارات الحياتية كمتنبئات للثقافة التنظيمية: دراسة عن المعلمين)، استهدفت الدراسة إلى التحقيق في دور القيم الاجتماعية والمهارات الحياتية كوسيط للثقافة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين وقادة المدارس لديهم مستويات عالية من الثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية والمهارات الحياتية. علاقة الثقافة التنظيمية بالقيم الاجتماعية والمهارات الحياتية ذات مغزى وعالية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر جزئي في توسط الثقافة التنظيمية بين القيم الاجتماعية والمهارات الحياتية.

دراسة Çaliskan, Zhu(2021) دراسة بعنوان (معوقات الثقافة التنظيمية وميسرات الابتكارات التعليمية في كلية التربية)، استهدفت الدراسة إلى إظهار حواجز الثقافة التنظيمية والميسرات للابتكارات التعليمية في الجامعات التركية، اعتمدت هذه الدراسة على ٢٠ مقابلة مع أعضاء هيئة التدريس للكشف عن التفاصيل المتعلقة بحواجز الثقافة التنظيمية والميسرين للابتكارات التعليمية في أربع جامعات تركية عامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ميزات الإدارة التصاعديّة في الجامعة مع قادة من المستوى المتوسط يستخدمون قوة خبراتهم كجزء من مجموعات البحث التعاونية هي وسيلة للابتكار التعليمي.

الدراسات التي تناولت النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

دراسة الشمري(٢٠١٨) دراسة بعنوان(الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية)، استهدفت الدراسة التعرف على الثقافة

وعلاقتها بالأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والبالغ عددهم (١١٠) مديراً، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي قد كانا مرتفعين، كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعدها والأداء المؤسسي.

دراسة أبو شريعة(٢٠٢٠) دراسة بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين)، استهدفت الدراسة التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصريات ولتحقيق الأهداف جرى تطبيق استبانة على عينة بلغت (٥٠ موظفاً وموظفة) بعيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي.

دراسة Aryani, Widodo (2020) دراسة بعنوان (محدد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة: إطار مفاهيمي)، استهدفت الدراسة إيجاد إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية يمكن الاعتماد عليه لبناء المنظمات وتطويرها، استخدمت طرق البحث مراجعة الأدبيات من خلال الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من المؤلفات المختلفة ذات الصلة، سواء من الكتب أو المجلات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إيجاد إطاراً مفاهيمياً للثقافة التنظيمية يتوسط تأثير القيادة التحويلية ووسائط الاتصال التنظيمي على التحفيز والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة والمشاركة الوظيفية والابتكار والإنتاجية

الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التنبؤي، وإعداد استبانتيين: الأنماط الإدارية والأداء المدرسي، حيث تم التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكتاتوري بدرجة متوسطة، والفوضوي بدرجة منخفضة.

دراسة بوريشة (٢٠٢٠) دراسة بعنوان (أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لذي عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم)، استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي في دراسة تطبيقية لذي عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢ معلم ومعلمة) ممن يزاولون مهنتهم والتابعين لمديرية التربية بولاية مستغانم (الجزائر)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدرء لنمط الاتصال الديمقراطي وكذا النمط الفوضوي؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في اتباع المدرء لنمط الاتصال الدكتاتوري ولصالح المنطقة (شبه حضري).

دراسة (Muhammad, 2021) دراسة بعنوان (رأس المال الاجتماعي للرئيس التنفيذي وأداء مؤسسات الزكاة: دليل عبر البلاد)، استهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي للرئيس التنفيذي وأداء مؤسسات الزكاة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباطاً إيجابياً بين رأس المال الاجتماعي للرئيس التنفيذي وأداء المؤسسات، كما أثبتت أيضاً أن التأثير يقل في مؤسسات الزكاة الكبيرة، مما يشير إلى أهمية رأس المال الاجتماعي للرئيس التنفيذي لمؤسسة صغيرة.

التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أساليب ملائمة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ومنها ضرورة أن تنتهج المؤسسات الاجتماعية في المجتمع السعودي سياسة التطوير التنظيمي المستمر وتعزيز روح التعاون بين أفرادها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك تحويل المؤسسة إلى منظمة منتجة فعالة.

دراسة الصوصاع (٢٠١٨) دراسة بعنوان (أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي)، استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جميع العاملين بالمكاتب الرئيسية بإدارة الخدمات الصحية، توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية الممارسة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن ثم الحر بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر والأداء الوظيفي.

دراسة أبو عيشة (٢٠١٩) دراسة بعنوان (النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين)، استهدفت الدراسة إلى التعرف على النمط الإداري السائد في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف (معلم، ومرشد، وإداري) في المدارس الحكومية في الفصل

-أشارت دراسة العبار(٢٠١٩) إلى إن مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي قد كانا مرتفعين، كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والأداء المؤسسي.

-أكدت دراسة أبو شريعة(٢٠٢٠) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي.

-اهتمت دراسة Aryani, Widodo (2020) بإيجاد إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية يمكن الاعتماد عليه لبناء المنظمات وتطويرها.

-اهتمت دراسة Bolat, Korkmaz, (2021) بالتحقيق في دور القيم الاجتماعية والمهارات الحياتية كوسيط للثقافة التنظيمية.

-اهتمت دراسة Çaliskan, Zhu (2021) بإظهار حواجز الثقافة التنظيمية والميسرات للابتكارات التعليمية في الجامعات التركية.

-أوضحت دراسة الشمري(٢٠١٨) الأساليب الملائمة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ومنها ضرورة أن تنتهج المؤسسات الاجتماعية في المجتمع السعودي سياسة التطوير التنظيمي المستمر وتعزيز روح التعاون بين أفرادها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك تحويل المؤسسة إلى منظمة منتجة فعالة.

-أكدت دراسة الصوصاع(٢٠١٨) على أن أكثر الأنماط القيادية الممارسة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن ثم الحر بدرجة متوسطة.

-أشارت دراسة أبو عيشة(٢٠١٩) إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكاتتوري بدرجة متوسطة، والفوضوي بدرجة منخفضة.

-اهتمت دراسة بوريشة(٢٠٢٠) بالتعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي في دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم.

دراسة(2021) Shoko دراسة بعنوان(اعتماد قياس الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاجتماعية الناشئة: تنقيح النموذج المؤسسي)، استهدفت الدراسة إلى قياس الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاجتماعية الناشئة، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الداخلية(القياس للتحسين) مؤثرة، في حين أن العوامل الخارجية(القياس للإنتاج) لها تأثيرات محدودة أو معدومة.

التحليل والاستنتاج للدراسات السابقة:

-أشارت دراسة فارس(٢٠١١) إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معظم العاملين بقطاع الأدوية والتي تشمل الثقة والموثوقية، والعمل الجماعي والرؤية المشتركة، اللغة والقصاص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

-أكدت دراسة صادق(٢٠١٦) على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية بأنماطها الرئيسية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاده (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة).

-اهتمت دراسة هزرشى(٢٠١٦) بمعرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

-توصلت دراسة فضل الله(٢٠١٧) إلى أن هنالك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية.

-هدفت دراسة الصوصاع(٢٠١٨) التعرف على واقع الثقافة التنظيمي بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي.

-أكدت دراسة أبو المكارم(٢٠١٩) على وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء، ووجود تأثير معنوي إيجابي لجميع الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء.

-هدفت دراسة (Muhammad 2021) إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي للرئيس التنفيذي وأداء مؤسسات الزكاة..

-أكدت دراسة (Shoko 2021) على أن العوامل الداخلية (القياس للتحسين) مؤثرة، في حين أن العوامل الخارجية (القياس للإثبات) لها تأثيرات محدودة أو معدومة.
أوجه الاتفاق:

في حدود علم الباحثة وما أتيج لها من مصادر إطلاع تتفق الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، نظراً لأن بعض الدراسات أكدت على أهمية ممارسة النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة باعتبارها من أكثر الأنماط الممارسة، وبعض الدراسات تهتم بالتعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي. والبعض الآخر يهتم بنفيع دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية ومنها ضرورة أن تنتهج المؤسسات الاجتماعية في المجتمع سياسة التطوير التنظيمي المستمر وتعزيز روح التعاون بين أفرادها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك تحويل المؤسسة إلى منظمة منتجة فعالة، كما اهتمت بعض الدراسات بالثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي، كما اهتمت بعض الدراسات بإيجاد إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية يمكن الاعتماد عليه لبناء المنظمات وتطويرها.

أوجه الاختلاف:

- أجمعت معظم الدراسات والبحوث على أهمية دراسة موضوع استخدام الثقافة التنظيمية بشكل عام ولم تتناول أهمية استخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بشكل خاص.

- إن الدراسة الحالية تركز على الكيفية التي يتم بها استخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- إن الدراسة الحالية تركز على تحديد المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

وانطلاقاً مما سبق عرضه من الدراسات السابقة، تشير الباحثة إلى أنها قد استفادت من الدراسات السابقة في دعم الدراسة الحالية والتي أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث استفادت الدراسة الحالية بما انتهت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات في توجيه الباحثة في:-

١-ساهمت هذه الدراسات في مساعدة الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة صياغة علمية.

٢-المساعدة في بناء الإطار النظري والمفاهيم التي تعتمد عليه الدراسة.

٣-المساعدة في تحديد أهداف الدراسة وصياغتها بشكل مناسب، والمساعدة في تحديد تساؤلات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- ١- الاهتمام الدولي والمحلي بقضايا الثقافة التنظيمية وتطبيقها في المؤسسات الاجتماعية.
- ٢- التركيز علي الأنماط الإدارية ودورها في تحقيق أهداف مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٣- دور الثقافة التنظيمية وأبعادها في تنمية وتحسين النمط الإداري بالمؤسسات الاجتماعية.
- ٤- تعتبر الرعاية الاجتماعية من المفاهيم التي تهم المشتغلين والعاملين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والخدمة الاجتماعية بصفة خاصة.
- ٥- اهتمام الخدمة الاجتماعية بإدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتحقيق أهدافها بالمجتمع.
- ٦- اهتمام التخطيط الاجتماعي بالجانب الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٧- الحاجة إلى تنمية الوعي بالثقافة التنظيمية لدب العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٨- الدور الحيوي والمهم الذي تقوم به مهنة الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي في خدمة المجتمع من خلال مؤسسات الرعاية الاجتماعية لتحسين النمط الإداري بها من جانب وتحسين المستوى المعيشي لأفرادها من جانب آخر للوصول بهم إلي وضع أفضل.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس للدراسة هو: تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- وينبثق منه أهداف فرعية وهي:
- ١- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٢- تحديد العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٣- تحديد العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٤- تحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وصياغتها بطريقة تساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

- ٤- المساعدة في تحديد الإستراتيجية المنهجية للدراسة (نوع الدراسة - المنهج المستخدم - وأدوات ومجالات الدراسة).
- ٥- سوف يتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة المقترحات التي تعمل علي نشر الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:

وبناء علي ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

التساؤل الأول للدراسة هو: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

وينبثق منه تساؤلات فرعية وهي:

- ١- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟
- ٢- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

- ٣- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

- ٤- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

التساؤل الثاني للدراسة هو: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالمؤسسات الاجتماعية في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المنظمة (سليمة، ٢٠٠٤، ص ٣).
تعد ثقافة المنظمة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئياً بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المنظمة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المنظمة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المنظمة وقيمها، كما عرف النظام الثقافي للمنظمة على أنه مجال يتضمن التعابير (الأفعال والأقوال)، القيم، مقاييس العمل والتفكير وكذا مجال الاتصال مع الغير حسب طبيعة العمل (ben ali, 1996, P407).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات - تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي- التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات (Edgar Schein, 1985, p195).

كما أن ثقافة المنظمة تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع؛ إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، كما أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد (Gibson, 1994, P17).

كما تشير ثقافة المنظمة إلى إنها تشمل القيم (Values) والمعايير (Norms) والممارسات (Practices)، وأن المعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية

٥- تحديد معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦- تحديد المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة هو: توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
وينبثق منه فروض فرعية وهي:

١- توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الفرض الثاني للدراسة هو: توجد فروق دالة إحصائياً بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالمؤسسات الاجتماعية في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

سادساً: مفاهيم الدراسة:

(١) مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث تزايد الاهتمام بها، ولقد عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعاريف تختلف من اقتصادي لآخر إلا أنه يمكننا تقديم أهم التعاريف وهي كالتالي:

تمثل الثقافة التنظيمية المعاني والقيم المشتركة السائدة في المنظمة، كما تعرف على أنها تتعلق

حيث يتخذ المديرون كل القرارات، وما على المرؤوسين إلا إطاعة الأوامر دون مناقشة، أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

٢- النمط الإستبدادي الخير - Benevolent
:Authoritative

حيث يتخذ المدير كل القرارات، معطياً للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات والرق المحددة من قبل رؤسائهم.

٣- النمط الديمقراطي الإستشاري - Consultative
:Democratic

حيث يتم اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد المشاركة مع المرؤوسين، وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وهنا ينصب الاهتمام منصباً على العمل الفردي في آن واحد.

٤- النمط الديمقراطي التشاركي Participative
:Democratic

في ظل هذا النمط من السلوك يعطى القائد حريات كاملة أو واسعة للأفراد أو الجماعات في تمكينهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويكون تدخله في أدنى حد ممكن، حيث يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلاً على نتائج الإنجاز.

وبعد استقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف النمط الإداري إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة:

١- اعتماد المؤسسة علي النمط الإستبدادي التسلطي في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٢- اعتماد المؤسسة علي النمط الإستبدادي الخير في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣- اعتماد المؤسسة علي النمط الديمقراطي الإستشاري في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- اعتماد المؤسسة علي النمط الديمقراطي التشاركي في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة (Fahey, 2000, P113).

وبعد استقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة:

١- تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان.

٢- مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة ويؤمنون بها.

٣- ثقافة المنظمة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتفاسمها الأفراد.

٤- القيم التنظيمية التي تساعد علي تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٥- المعتقدات التنظيمية التي تساعد علي تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦- الأعراف التنظيمية التي تعمل علي تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٧- التوقعات التنظيمية التي تعمل علي تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

(٢) مفهوم النمط الإداري:

على الرغم من تطور النظريات في علم الإدارة، إلا أن السلوك التنظيمي للأفراد يتأثر مباشرة، وبشكل كبير بالنمط الإداري في المؤسسة، أو بالطريقة التي يتعامل بها مدير المؤسسة مع العاملين بها، والذي يشتمل على مجموعة من العوامل، كأسلوب المدير في التعامل معهم، وفي توزيع المهام، ومدى مقدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح فيها بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، وبالتالي فإن النمط الإداري يشكل المحور الرئيس في نجاح العمليات الإدارية أو فشلها، ويلعب دوراً حاسماً في التأثير على سلوك العاملين (السعود، ٢٠٠٩، ص ٢٤٩).

١- النمط الإستبدادي التسلطي - Exploitative
:Authoritative

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط (مؤسسة نماء لتنمية المجتمع، جمعية الأورمان، جمعية الطفولة والتنمية).

مجالات الدراسة:

١-المجال المكاني: يتحدد المجال المكاني في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط (مؤسسة نماء لتنمية المجتمع، جمعية الأورمان، جمعية الطفولة والتنمية) للأسباب الآتية:

الجدول رقم (١) يوضح إطار المعاينة للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط

م	المؤسسة	عدد العاملين	عدد المتطوعين	الإجمالي
١	مؤسسة نماء لتنمية المجتمع	٢١	١١	٣٢
٢	جمعية الأورمان	٢٩	٣٤	٦٣
٣	جمعية الطفولة والتنمية	١٨	٨	٢٦
المجموع		١٢١		

وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن ٨٠% وفي النهاية تم وضع الأداة في صورتها النهائية.

ثبات أداة الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان العاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، وذلك بتطبيقها على عينة من المبحوثين قوامها (١٣) مفردة من العاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

٣-المجال الزمني: وهو الفترة التي تم فيها التطبيق الميداني حيث تم إجراء هذه الدراسة ميدانياً وجمع البيانات من ٢٠/٦/٢٠٢١ إلى ٢٠/٨/٢٠٢١.

أدوات الدراسة:

١- استبيان للعاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية بمحافظة أسيوط (مؤسسة نماء لتنمية المجتمع، جمعية الأورمان، جمعية الطفولة والتنمية).

صدق الاستبيان: استخدمت الباحثه الصدق الظاهري، وذلك بعرض الأداة على عدد (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبناء على ذلك تم تعديل

جدول رقم (٢) يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لاستبيان العاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط
ن = ١٣

م	المتغيرات	معامل (ألفا- كرونباخ)
١	القيم التنظيمية	٠,٩١
٢	المعتقدات التنظيمية	٠,٨٨
٣	الأعراف التنظيمية	٠,٨٤
٤	التوقعات التنظيمية	٠,٩٠
٥	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	٠,٩١
٦	المعوقات الخاصة بالثقافة التنظيمية	٠,٩٤
٧	المقترحات الخاصة بالثقافة التنظيمية	٠,٩٥
	الكلية	٠,٩٠

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) البيانات الأولية للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط:
(١) السن:

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة، ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان العاملين والمتطوعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، ويمكن الاعتماد على نتائجها وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وفقاً للسن

ن = ١٢١

م	السن	ك	%
١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٢١	١٧%
٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	١٨	١٥%
٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧٣	٦٠%
٤	من ٥٠ سنة فأكثر	٩	٨%
	المجموع	١٢١	١٠٠%
	المتوسط الحسابي	٤١	
	الإحراف المعياري	٩	

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ في الترتيب الثاني بنسبة (١٧%)، كما جاء في الترتيب الثالث العاملين في السن من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ بنسبة (١٥%)، بينما جاء في الترتيب الرابع والأخير العاملين في السن من ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٨%)، ومتوسط سن

يتضح من الجدول رقم (٣) أن توزيع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وفقاً للسن قد جاءت مرتبة تنازلياً: حيث جاء في الترتيب الأول العاملين في السن من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ في الترتيب الأول بنسبة (٦٠%)، وجاء العاملين في السن

الاجتماعية بمحافظة أسيوط، مما يشير إلي تمتعهم
بخبرة كبيرة في مجال عملهم.
(٢) المستوي التعليمي:

٤١ سنة وبنحراف معياري ٩ سنوات، وتشير تلك
البيانات إلي توزيع غالبية العاملين بمؤسسات الرعاية

الجدول رقم (٤) يوضح توزيع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وفقاً للمستوي التعليمي

ن = ١٢١

م	المستوي التعليمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٤٨	٤٠ %
٢	مؤهل فوق متوسط	٢٧	٢٢ %
٣	مؤهل عالي	٤٢	٣٤ %
٤	ماجستير	٢	٢ %
٥	دكتوراه	٢	٢ %
	المجموع	١٢١	١٠٠ %

والرابع مكرر كلاً من أصحاب مؤهلات الماجستير
والدكتوراه بنسبة (٢%)، لكل منهما، وتشير تلك
البيانات إلي تنوع مؤهلات العاملين بمؤسسات
الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، بما يعود علي
تلك المؤسسات بالنفع من خلال تنوع الخبرات
والمؤهلات.

(٣) الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول رقم (٤) أنه جاء ترتيب
العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة
أسيوط وفقاً للمستوي التعليمي كالآتي: جاء في
الترتيب الأول العاملين أصحاب المؤهلات المتوسطة
في الترتيب الأول بنسبة (٤٠%)، كما جاء في الترتيب
الثاني أصحاب المؤهلات العليا بنسبة (٣٤%)، بينما
جاء في الترتيب الثالث أصحاب المؤهلات الفوق
متوسطة بنسبة (٢٢%)، كما جاء في الترتيب الرابع

الجدول رقم (٥) يوضح توزيع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وفقاً للحالة الاجتماعية

ن = ١٢١

م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	أعزب	١٩	١٦ %
٢	متزوج	٩٤	٧٨ %
٣	أرمل	٨	٦ %
	المجموع	١٢١	١٠٠ %

بينما جاء في الترتيب الثاني العزاب بنسبة (١٦%)،
وجاء في الترتيب الثالث والأخير العاملين الأرامل
بنسبة (٦%).

(٤) سنوات الخبرة في العمل:

يتضح من الجدول رقم (٥) أنه جاء ترتيب
العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة
أسيوط وفقاً للحالة الاجتماعية كالآتي: جاء في
الترتيب الأول العاملين المتزوجين بنسبة (٧٨%)،

الجدول رقم (٦) يوضح توزيع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وفقاً لسنوات الخبرة في العمل

ن = ١٢١

م	سنوات الخبرة في العمل	ك	%
١	أقل من ٣	٣٧	٣١ %
٢	من ٣ سنوات إلى أقل من ٦	٢٣	١٩ %
٣	من ٦ إلى أقل من ٩	٢٨	٢٣ %
٤	من ٩ سنوات فأكثر	٣٣	٢٧ %
	المجموع	١٢١	١٠٠ %
	المتوسط الحسابي	٦	
	الانحراف المعياري	٤	

الرابع والأخير أصحاب الخبرات من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات بنسبة (١٩%)، وبمتوسط حسابي ٦، وانحراف معياري ٤، وتشير تلك البيانات إلى تعدد مستويات الخبرة لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، مما يعود على العمل بتلك المؤسسات بالثراء والتطور.

(ب) الثقافة التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

(١) القيم التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (٧) يوضح القيم التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	القيم التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	احترم توجيهات المسؤولين بالمؤسسة	٩٨	٢٣	-	٣٤٠	٢.٨	الثاني
٢	أقدر أدوار زملائي بالعمل داخل المؤسسة	٨٢	٣٩	-	٣٢٤	٢.٦	الثالث
٣	التزم بقواعد العمل المتبعة بالمؤسسة	١٢١	-	-	٣٦٣	٣	الأول
٤	لا اتدخل في مسؤوليات زملائي بالعمل داخل المؤسسة	٨١	٢٩	١١	٣٠١	٢.٤	الرابع
٥	احترم أسلوب فريق العمل مع زملائي داخل المؤسسة	٧٤	٣٢	١٥	٣٠١	٢.٤	الرابع م
	المجموع	٤٥٦	١٢٣	٢٦	١٦٢٩	١٣.٢	

المتوسط العام	٩١.٢	٢٤.٦	٥.٢	٣٢٥.٨	٢.٦
النسبة العامة	%٧٥.٣	%٢٠.٣	%٤.٤		
القوة النسبية				%٨٩.٧	

يشير الجدول رقم (٧) إلي القيم التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٨٩.٧)، وبمجموع أوزان (١٦٢٩)، ومتوسط مرجح قدره (٢.٦)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول التزم بقواعد العمل المتبعة بالمؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٣)، ويشير ذلك إلي حرص العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظه أسويط علي التزام قواعد العمل المنظمة للمؤسسة بما يعود بالنفع علي المؤسسة وعلي العملاء المستفيدين من خدماتها. جاء في الترتيب الثاني احترام توجيهات المسئولين بالمؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٨)، ويشير ذلك إلي نجاح إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية في خلق بيئة إدارية تحفز علي احترام العاملين لتوجيهاتها بما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

جاء في الترتيب الرابع مكرر والأخير احترام أسلوب فريق العمل مع زملائي داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٤)، ويشير ذلك إلي اهتمام إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية في تشجيع العاملين بها علي استخدام نمط فريق العمل بما يدعم ويشجع العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين ويحقق أيضاً أهداف المؤسسة ويعزز قدراتها في خدمة المستفيدين منها بالمجتمع. ويتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة صادق (٢٠١٦) حيث أكدت علي أهمية الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل المؤسسات (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة). (٢) المعتقدات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (٨) يوضح المعتقدات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	المعتقدات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلي حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	اشعر بالتقدير لعملي داخل المؤسسة	٧٠	٤٤	٧	٣٠٥	٢.٥	الرابع
٢	اقوم بكافة المسئوليات المكلف بها داخل المؤسسة	٨٣	٣٨	-	٣٢٥	٢.٦	الثاني
٣	أسرع في إنجاز عملي المكلف به داخل المؤسسة	٩٠	٣١	-	٣٣٢	٢.٧	الأول
٤	اشترك في صنع القرارات داخل المؤسسة	٣٤	٤٨	٣٩	٢٣٧	١.٩	الخامس
٥	اساعد زملائي في إنجاز	٧٩	٣٣	٩	٣١٢	٢.٥٤	الثالث

الأعمال المكلفين بها داخل المؤسسة						
المجموع	٣٥٦	١٩٤	٥٥	١٢١١	١٣.٢	
المتوسط العام	٧١.٢	٣٨.٨	١١	٣٠٢.٢	٢.٦	
النسبة العامة	%٥٨.٨	%٣٢	%٩٠.٢			
القوة النسبية				%٦٦.٧		

يشير الجدول رقم (٨) إلى المعتقدات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٦٦.٧)، وبمجموع أوزان (١٢١١)، ومتوسط مرجح قدره (٢.٦)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول أسرع في إنجاز عملي المكلف به داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٧)، ويشير ذلك إلى حرص العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط علي سرعة إنجازهم لأعمالهم بما يحقق أهداف المؤسسة وقيامها بأدورها الاجتماعية المنوطة بها.

جاء في الترتيب الثاني أقوم بكافة المسئوليات المكلف بها داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٦)، ويشير ذلك إلى حرص العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط علي القيام بمهامهم ومسئولياتهم داخل المؤسسة بما يعود بالنفع علي المواطنين المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.

جاء في الترتيب الخامس والأخير اشترك في صنع القرارات داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (١.٩)، ويشير ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط في صنع القرارات داخل مؤسساتهم، مما يستلزم مزيداً من التشجيع والتدريب علي المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية.

ويتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة الشمري (٢٠١٨) والتي توضح الأساليب الملائمة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية ومنها ضرورة أن تنتهج المؤسسات الاجتماعية في المجتمع سياسة التطوير التنظيمي المستمر وتعزيز روح التعاون بين أفرادها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك تحويل المؤسسة إلى منظمة منتجة فعالة.

(٣) الأعراف التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (٩) يوضح الأعراف التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	الأعراف التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	اشعر بالانتماء للمؤسسة التي اعمل بها	٩٤	٢٧	-	٣٣٦	٢.٧	الثاني
٢	احرص علي نجاح مؤسستي في تحقيق أهدافها بالمجتمع	٩٩	٢٢	-	٣٤١	٢.٨	الأول
٣	اعمل علي كسب ثقة	٦٥	٥٦	-	٣٠٧	٢.٥	الرابع

الترتيب	المتوسط المرجح	مج الأوزان	لا	إلى حد ما	نعم	التوقعات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	م
٤	٢.٦	٣١٤	-	٤٩	٧٢	لا ادخر جهداً في مساعدة زملاء العمل لإنجاح عمل المؤسسة	٤
٥	٢.٤	٣٠٢	-	٦١	٦٠	احرص علي كسب دعم المجتمع لمؤسستي	٥
	١٣	١٦٠٠	-	٢١٥	٣٩٠	المجموع	
	٢.٦	٣٢٠	-	٤٣	٧٨	المتوسط العام	
			-	%٣٥.٦	%٦٤.٤	النسبة العامة	
		%٨٨.١				القوة النسبية	

قدره (٢.٤)، ويشير ذلك إلى حرص العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط علي كسب دعم المجتمع لمؤسساتهم التي يعملوا بها بما يساهم في تحقيق أهدافها بالمجتمع.

يتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة هزرشي (٢٠١٦)، حيث استهدفت الدراسة استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وكانت أبعاد الثقافة التنظيمية هي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس)، أما الثقة التنظيمية فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة).

(٤) التوقعات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (١٠) يوضح التوقعات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

الترتيب	المتوسط المرجح	مج الأوزان	لا	إلى حد ما	نعم	التوقعات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	م
١	٢.٣	٢٨٠	١٧	٤٩	٥٥	احصل علي التقدير لعملي داخل المؤسسي	١

٢	تتمتع مؤسستي بمصداقية عالية في المجتمع	٧٩	٣٣	٩	٣١٢	٢.٥	الثالث
٣	توفر مؤسستي دعماً كبيراً لعملائها بالمجتمع	٧٨	٤٣	-	٣٢٠	٢.٦	الثاني
٤	يقدم العاملین بالمؤسسة المساعدة لعملاء المؤسسة المستفيدين منها	٨٥	٣٦	-	٣٢٧	٢.٧	الأول
	المجموع	٢٩٧	١٦١	٢٦	١٢٣٩	١٠.١	
	المتوسط العام	٧٤.٢	٤٠.٢	٦.٥	٣٠٩.٧	٢.٥	
	النسبة العامة	%٦١.٣	%٣٣.٢	%٥.٥			
	القوة النسبية				%٨٥.٣		

يشير الجدول رقم (١٠) إلى التوقعات التنظيمية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٨٥.٣)، وبمجموع أوزان (١٢٣٩)، ومتوسط مرجح قدره (٢.٥)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول يقدم العاملین بالمؤسسة المساعدة لعملاء المؤسسة المستفيدين منها بمتوسط مرجح قدره (٢.٧)، ويشير ذلك إلى حرص العاملین بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط علي تقديم المساعدة لعملاء المؤسسة المستفيدين من خدماتها بما يعود عليهم وعلى المجتمع بالاستقرار. جاء في الترتيب الثاني توفر مؤسستي دعماً كبيراً لعملائها بالمجتمع بمتوسط مرجح قدره (٢.٦)، ويشير ذلك إلى حرص العاملین بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط علي تقديم مؤسساتهم الدعم لعملائها المستفيدين من خدماتها.

جاء في الترتيب الرابع والأخير احصل علي التقدير لعملي داخل المؤسسي بمتوسط مرجح قدره (٢.٣)، ويشير ذلك إلى حصول العاملین بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط علي التقدير لعمليهم داخل مؤسساتهم بما يساهم في تنمية أعمالهم داخل تلك المؤسسات.

ويتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة فضل الله (٢٠١٧)، حيث استهدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء في القطاع المصرفي السوداني. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية.

(ج) النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (١١) يوضح النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	تحرص المؤسسة علي دعم أسلوب فريق العمل	٧٣	١١	٣٧	٢٧٨	٢.٢	الثاني

داخلها						
٢	تشارك المؤسسة العاملين بها في اتخاذ القرارات	٤٧	٣٢	٤٢	٢٤٧	٢
٣	يلتزم مدير المؤسسة بالأسلوب الديمقراطي في إدارة المؤسسة	٢١	٢٩	٧١	١٩٢	١.٥
٤	ينفرد مدير المؤسسة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة	٦٧	٣١	٢٣	٢٨٦	٢.٣
٥	تلتزم المؤسسة بمعايير الحوكمة داخلها	٢٧	١٧	٧٧	١٩٢	١.٥
٦	تسمح المؤسسة بالتقدم الإداري للعاملين داخلها	٣٠	٢٢	٦٩	٢٠٣	١.٦
٧	توفر المؤسسة دعماً إدارياً لعمليات التدريب داخلها	٤٤	١٩	٥٨	٢٢٨	١.٨
	المجموع	٣٠٩	١٦١	٣٧٧	١٦٢٦	١٢.٩
	المتوسط العام	٤٤.١	٢٣	٥٣.٨	٢٣٢.٢	١.٨
	النسبة العامة	%٣٦.٤	%١٩	%٤٤.٦		
	القوة النسبية				%٦٣.٩	

يشير الجدول رقم (١١) إلى النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٦٣.٩)، وبمجموع أوزان (١٦٢٦)، ومتوسط مرجح قدره (١.٨)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول ينفرد مدير المؤسسة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٣)، ويشير ذلك إلى إتباع إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط النمط المركزي بالإدارة، حيث ينفرد مدير المؤسسة باتخاذ القرارات دون مشاركة مع العاملين والمسؤولين بالمؤسسة. جاء في الترتيب الثاني تحرص المؤسسة على دعم أسلوب فريق العمل داخلها بمتوسط مرجح قدره (٢.٢)، ويشير ذلك إلى دعم مؤسسات الرعاية

الاجتماعية بمحافظة أسيوط لفريق العمل داخل مؤسساتهم بما يركي روح العمل المشترك والتعاون. جاء في الترتيب السادس مكرر والأخير تلتزم المؤسسة بمعايير الحوكمة داخلها بمتوسط مرجح قدره (١.٥)، ويشير ذلك إلى ضعف التزام مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمعايير الحوكمة داخلها، مما يلزم تشجيع تلك المؤسسات على تبني الحوكمة بالإدارة مما يعود عليها وعلى مخرجاتها للمستفيدين من خدماتها بالنفع.

يتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة الصوصاع (٢٠١٨) حيث استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، توصلت الدراسة إلى

أن أكثر الأنماط القيادية الممارسة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن ثم الحر بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر والأداء الوظيفي. وايضا دراسة أبو عيشة (٢٠١٩)، حيث استهدفت الدراسة إلى تعرف النمط الإداري السائد في

المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكتاتوري بدرجة متوسطة، والفوضوي بدرجة منخفضة. (د) معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

الجدول رقم (١٢) يوضح معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية	٧٩	٣٩	٣	٣١٨	٢.٦	السابع
٢	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لأهداف الثقافة التنظيمية	٩٢	٢٩	-	٣٣٤	٢.٧	الخامس
٣	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد الثقافة التنظيمية	٦٤	٥٠	٧	٢٩٩	٢.٤	العاشر
٤	قصور العاملين بالمؤسسة في تطبيق الثقافة التنظيمية	٩٧	٢٢	٢	٣٣٧	٢.٧١	الثاني
٥	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بالمؤسسة	٨٤	٢٤	١٣	٣٠٠	٢.٥	التاسع
٦	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للقيم التنظيمية داخل المؤسسة	٩٢	١٨	١١	٣٢٣	٢.٦	السابع م
٧	ضعف إدراك العاملين	٩٦	٢٥	-	٣٣٨	٢.٧١	الثاني م

						بالمؤسسة للمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة	
الخامس م	٢.٧	٣٣١	-	٣٢	٨٩	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للأعراف التنظيمية داخل المؤسسة	٨
الأول	٢.٨	٣٤٦	-	١٧	١٠٤	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للتوقعات التنظيمية داخل المؤسسة	٩
الثاني م	٢.٧١	٣٣٦	٨	١١	١٠٢	تبنى المؤسسة لنمط إداري يخالف أبعاد الثقافة التنظيمية	١٠
	٢٦.٤	٣٢٦٢	٤٤	٢٦٧	٨٩٩	المجموع	
	٢.٦	٣٢٦.٢	٤.٤	٢٦.٧	٨٩.٩	المتوسط العام	
			%٣.٨	%٢٢	%٧٤.٢	النسبة العامة	
		%٨٩.٨				القوة النسبية	

جاء في الترتيب العاشر والأخير ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد الثقافة التنظيمية بمتوسط مرجح قدره (٢.٤)، ويشير ذلك إلي أن ضعف إدراك العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحاظفة أسويط بأبعاد الثقافة التنظيمية راجع لضعف تبني تلك المؤسسات للثقافة التنظيمية داخلها.

ويتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة بوريشة (٢٠٢٠)، حيث استهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي في دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديمقراطي وكذا النمط الفوضوي؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديكتاتوري ولصالح المنطقة (شبه حضري).

(٥) المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

يشير الجدول رقم (١٢) إلي معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٨٩.٨)، وبمجموع أوزان (٣٢٦٢)، ومتوسط مرجح قدره (٢.٦)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للتوقعات التنظيمية داخل المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٨)، ويشير ذلك إلي ضعف إدراك العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحاظفة أسويط للتوقعات التنظيمية داخل مؤسساتهم، مما يجعل ضعف إدراكهم مؤثراً علي نمط الإدارة والعمل داخل هذه المؤسسات.

جاء في الترتيب الثاني تبني المؤسسة لنمط إداري يخالف أبعاد الثقافة التنظيمية بمتوسط مرجح قدره (٢.٧١)، ويشير ذلك إلي أن ضعف الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحاظفة أسويط راجع لتبني نمط إدارة بتلك المؤسسات لا يدعم انتشار الثقافة التنظيمية بتلك المؤسسات.

الجدول رقم (١٣) يوضح المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية

ن = ١٢١

م	المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية	١٠٥	١٦	-	٣٤٧	٢.٨	العاشر
٢	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهداف الثقافة التنظيمية	١١٠	١١	-	٣٥٢	٢.٩	الثاني
٣	زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد الثقافة التنظيمية	٩٨	٢٣	-	٣٤٠	٢.٨٢	التاسع
٤	دعم العاملين بالمؤسسة في تطبيق الثقافة التنظيمية	١٠٩	١٢	-	٣٥١	٢.٩	الثاني م
٥	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بالمؤسسة	١١٢	٩	-	٣٥٤	٢.٩١	الأول
٦	زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للقيم التنظيمية داخل المؤسسة	١٠٨	١٣	-	٣٥٠	٢.٩	الثاني م
٧	زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة	١٠٠	٢١	-	٣٤٢	٢.٨٣	السادس
٨	زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للأعراف التنظيمية داخل المؤسسة	١٠٢	١٩	-	٣٤٤	٢.٨٣	السادس م
٩	زيادة إدراك العاملين	١٠٣	١٨	-	٣٤٥	٢.٨٤	الخامس

		بالمؤسسة للتوقعات التنظيمية داخل المؤسسة					
السادس م	٢.٨٣	٣٤٣	-	٢٠	١٠١	١٠	العمل علي تبني المؤسسة لنمط إداري يدعم أبعاد الثقافة التنظيمية
	٢٥.٥	٣٤٦٨	-	١٦٢	١٠٤٨		المجموع
	٢.٥	٣٤٦.٨	-	١٦.٢	١٠٤.٨		المتوسط العام
			-	%١٣.٤	%٨٦.٦		النسبة العامة
		%٩٥.٥					القوة النسبية

مرجح قدره (٢.٨)، ويشير ذلك إلي أهمية إدراك العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بأهمية الثقافة التنظيمية داخل مؤسساتهم، بما يعود بالنفع علي العمل داخلها، وعلي المستفيدين من خدماتها بالمجتمع.

ويتضح مما سبق أن هذا ما أكدت عليه دراسة فارس (٢٠١١)، حيث استهدفت الدراسة التعرف علي أهمية الثقافة التنظيمية الساندة، وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائد والتي تشمل الثقة والموثوقية، والعمل الجماعي والرؤية المشتركة، اللغة والفصص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

(و) نتائج فروض الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة:

(١) نتائج الفرض الأول: توجد علاقة دالة

إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط

الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية

وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية.

يشير الجدول رقم (١٣) إلي المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بقوة نسبية بلغت (٩٥.٥%)، وبمجموع أوزان (٣٤٦٨)، ومتوسط مرجح قدره (٢.٥)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: جاء في الترتيب الأول تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بالمؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢.٩١)، ويشير ذلك إلي أهمية تنمية إدراك العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بالدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية عند استخدامها داخل مؤسساتهم.

جاء في الترتيب الثاني تنمية إدراك العاملين

بالمؤسسة لأهداف الثقافة التنظيمية بمتوسط مرجح

قدره (٢.٨٢)، ويشير ذلك إلي أهمية إدراك العاملين

بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط

بأهداف الثقافة التنظيمية داخل مؤسساتهم، بما يعود

بالنفع علي العمل داخلها، وعلي المستفيدين من

خدماتها بالمجتمع.

جاء في الترتيب العاشر والأخير تنمية إدراك

العاملين بالمؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية بمتوسط

جدول(١٤) يوضح نتائج العلاقة بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن=١٢١

Correlations			
		القيم التنظيمية	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	1	.316
	Sig. (2-tailed)		.125
	N	121	121
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	Pearson Correlation	.316	1
	Sig. (2-tailed)	.125	
	N	121	121

- يوضح الجدول(١٤) رفض الفرض وهو توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث بلغت العلاقة 316. وهي علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً.

جدول(١٥) يوضح نتائج العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن=١٢١

Correlations			
		المعتقدات التنظيمية	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.318
	Sig. (2-tailed)		.125
	N	121	121
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	Pearson Correlation	.318	1
	Sig. (2-tailed)	.125	
	N	121	121

- يوضح الجدول(١٥) رفض الفرض وهو توجد علاقة دالة إحصائياً بين المعتقدات التنظيمية وتحسين

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. حيث بلغت العلاقة 318. وهي علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً.

جدول (١٦) يوضح نتائج العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن=١٢١

Correlations			
		الأعراف التنظيمية	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	1	.289
	Sig. (2-tailed)		.125
	N	121	121
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	Pearson Correlation	.289	1
	Sig. (2-tailed)	.125	
	N	121	121

- يوجد علاقة دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. حيث بلغت العلاقة 289. وهي علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً.

جدول (١٧) يوضح نتائج العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن=١٢١

Correlations			
		التوقعات التنظيمية	النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.292
	Sig. (2-tailed)		.125
	N	121	121
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	Pearson Correlation	.292	1
	Sig. (2-tailed)	.125	

Correlations			
		النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	التوقعات التنظيمية
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.292
	Sig. (2-tailed)		.125
	N	121	121
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	Pearson Correlation	.292	1
	Sig. (2-tailed)	.125	
	N	121	121

يوضح الجدول (١٧) رفض الفرض وهو توجد علاقة دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث بلغت العلاقة 292. وهي علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً.

(٢) نتائج الفرض الثاني: توجد علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالمؤسسات الاجتماعية في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

جدول (١٨) يوضح نتائج العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالمؤسسات الاجتماعية في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن = ١٢١

م	المتغيرات الديموجرافية	تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية		
		المعامل المستخدم	قيمه	دلالته
١	عمر العاملين	بيرسون	٠.١٢٩	*
٢	سنوات الخبرة	بيرسون	٠.٥٦١	*
٣	الحالة التعليمية	جاما	٠.٤٩١	**
٤	نوع المؤسسة	كا ^٢	٣٩١.١١٢	(ح.د=٣٦٦)

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

وجدت علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة لدى العاملين وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بلغت (٠.٥٦١)، كما وجدت علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين الحالة التعليمية للعاملين وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بلغت (٠.٤٩١)، كما وجدت أيضاً علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين نوع المؤسسة

يوضح الجدول (١٨) رفض الفرض وهو توجد علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالمؤسسات الاجتماعية في استخدام الثقافة التنظيمية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث وجدت علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عمر العاملين وتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بلغت (٠.١٢٩)، كما

الخاصة بالعاملين وتحسين النمط الإداري بمؤسسات
الرعاية الاجتماعية بلغت (٣٩١.١١٢).

تاسعاً: التصور التخطيطي المقترح للمساعد للثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها
الباحثة والإطار النظري للدراسة إلى جانب الرجوع
إلى الدراسات السابقة ونتائجها وكذلك قراءات
الأبحاث يمكن وضع تصور لاستخدام الثقافة التنظيمية
كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية
الاجتماعية.

الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح لاستخدام
الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

ويستند هذا التصور المقترح علي مجموعة من
الأسس العلمية وهي:

١- نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في
مجال الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٢- الإطار النظري للخدمة الاجتماعية، والتخطيط
الاجتماعي في مجال الثقافة التنظيمية وتحسين النمط
الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وما يتضمنه
من مناهج ونظريات علمية ومعارف متعلقة بهذه
المجالات.

٣- نتائج الدراسة الحالية وما أسفرت عنه من نتائج
تتعلق بالثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- مقابلات الباحث مع العاملين بمؤسسات الرعاية
الاجتماعية بمحافظة أسيوط.

٥- آراء المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
بمحافظة أسيوط.

٦- ملاحظات الباحثه للواقع الميداني.

المسلمات التي ينطلق منها التصور المقترح:

١- الاهتمام الحالي بقضايا الثقافة التنظيمية
بالمؤسسات الاجتماعية.

٢- الأهداف التي يسعى إليها التخطيط الاجتماعي وهي
أهداف تتعلق بتطبيق الثقافة التنظيمية وتحسين النمط
الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣- اهتمام المجتمع بالعمل الاجتماعي والأهلي من
خلال المؤسسات الاجتماعية والأهلية العاملة في هذا
المجال.

أهداف التصور المقترح:

الهدف الرئيس للتصور المقترح هو: تحديد
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين النمط الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وينبثق منه أهداف فرعية وهي:

١- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وتحسين النمط
الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٢- تحديد العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣- تحديد العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتحسين
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- تحديد العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين
النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٥- تحديد معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين النمط
الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦- تحديد المقترحات التي تساعد الثقافة التنظيمية في
تحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

المقترحات اللازمة لاستخدام الثقافة التنظيمية كألية
لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

١- العمل علي تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية
الثقافة التنظيمية.

٢- العمل علي تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة
لأهداف الثقافة التنظيمية.

٣- العمل علي زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد
الثقافة التنظيمية.

٤- العمل علي دعم العاملين بالمؤسسة في تطبيق
الثقافة التنظيمية.

- ٥- العمل على تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الثقافة التنظيمية في تحسين النمط الإداري بالمؤسسة.
 - ٦- العمل على زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للقيم التنظيمية داخل المؤسسة.
 - ٧- العمل على زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة.
 - ٨- العمل على زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة لأعراف التنظيمية داخل المؤسسة.
 - ٩- العمل على زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة للتوقعات التنظيمية داخل المؤسسة.
 - ١٠- العمل على تبني المؤسسة لنمط إداري يدعم أبعاد الثقافة التنظيمية.
- آليات لتنفيذ التصور المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:
- ١- المستفيدون من تنفيذ التصور المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:
- يعد العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بأسبوط هما المستفيدين من تنفيذ التصور المقترح حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بعملها على أكمل وجه بدون العاملين وكذلك المتطوعين بها لذا لابد من العمل في سائر محافظات مصر على دعم الجهود والتواصل المستمر وحث كافة أفراد المجتمع على أهمية العمل والتطوع داخل هذه المؤسسات والجمعيات والعمل على زيادة الاهتمام بتحسين كافة الانماط الإدارية داخل المؤسسة واثاحة الفرصة لكافة العاملين بالجمعيات الأهلية على حضور دورات وندوات واجتماعات عامة تناقش القضايا الإدارية الحديثة المتعلقة باستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٢- الخبراء والمتخصصون القائمين على تنفيذ التصور المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

- الخبراء في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
 - الخبراء في مجال التخطيط والمتابعة.
 - المتخصصون في العمل بالجمعيات الأهلية.
 - المتخصصون بمجال الرعاية الاجتماعية.
 - ذوي الخبرة في مجال العمل بالمؤسسات الاجتماعية.
- ٣- الإمكانيات والوسائل المستخدمة في التصور المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:
- توفير الدعم المالي المطلوب داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - رفع المستوى الثقافي للأفراد من الناحية الإدارية.
 - إعداد دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - العمل بروح الفريق وتدعيم روح العاونه والمساندة بين العاملين.
 - دعم وتنمية مهارات العاملين عن طريق حضورهم دورات تعليمية.
 - ضرورة تنمية الموارد البشرية حيث أن العنصر البشري هو أساس التنمية
 - تجهيز أماكن التدريب بالوسائل والإمكانات اللازمة.
 - الاستفادة بالخبراء والمختصين في تدريب العاملين والمتطوعين مجال الرعاية الاجتماعية.
 - تجهيز البنية التحتية الخاصة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - الاستفادة من القيادات الحكيمة في تنمية الوعي الثقافي العاملين بالمؤسسات الاجتماعية.
 - الاستفادة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط والإدارة.
 - الاستفادة من القادة والعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
 - ضرورة تغيير الممارسات الغير ديمقراطية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٤- التدريب المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كآلية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

وضع الخطة (التخطيط) وعملية التنفيذ وعملية المتابعة والتقويم.

٦- الفترة الزمنية لتنفيذ التصور المقترح:

ويقصد بالفترة الزمنية هي المدة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التصور المقترح، وتحقيق تلك المقترحات التي تساهم في استخدام الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، والتي قد تستغرق فترة زمنية قد تصل إلى سنة أو أكثر لكي تتحقق كافة المقترحات.

- أهمية توافر ثقافة تنظيمية تعتمد علي دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرار.

- توفير البرامج التدريبية الخاصة بتنمية وعي العاملين لتحسين النمط الإداري.

- تجهيز البنية التحتية الخاصة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- ضرورة الاستعانة بالقيادات الحكيمة في مجال الرعاية الاجتماعية لتدريب العاملين.

- أهمية الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط والمتابعة لتدريب العاملين.

- ضرورة الاستعانة بالمختصين في العمل بالجمعيات الأهلية.

- ضرورة الاستعانة بذوي الخبرة في مجال العمل بالمؤسسات الاجتماعية.

- أهمية الاستعانة بالقادة والعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

- عقد دورات وندوات للعاملين بصفة مستمرة لتنمية قدراتهم.

- التدريب علي كيفية تنمية الوعي الثقافي داخل المؤسسات.

٥- الإشراف والمتابعة والتقويم المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

يتم الإشراف والمتابعة والتقويم علي تنفيذ التصور المقترح لاستخدام الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بأسبوط عن طريق وزارة التخطيط والمتابعة وعمل لجنة متابعة وتقويم من قبل وزارة التخطيط ويتم ذلك من خلال التدريب الجيد لكافة العاملين بالمؤسسات الأهلية وكذلك المتطوعين علي كيفية استخدام الثقافة التنظيمية كألية لتحسين النمط الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة والخدمة الاجتماعية بصفة عامله والتخطيط الاجتماعي علي وجه الخصوص لهما دور حيوي في تحقيق ذلك من خلال عمليات التخطيط المختلفة والتي تشمل علي عملية

قائمة المراجع

- بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥. عدد ٣ .
٩- سليمة، سلام(٢٠٠٤). ثقافة المؤسسة والتغيير. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
١٠- الشمري، محمد بن فرحان(٢٠١٨). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. جامعة نواكشوط - كلية الآداب والعلوم الإنسانية. مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية. ع٢٧. موريتانيا.
١١- صادق، زانا مجيد(٢٠١٦). دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج٨، ع١٦. العراق.
١٢- الصوصاع، يحيى عبدالرازق(٢٠١٨). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة المنهل الاقتصادي. مج١، ع١٠. الجزائر. يوليو.
١٣- ----- (٢٠١٨). وأقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. ع١٠. الجزائر. ديسمبر.
١٤- العبار، بشير محمد(٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية. ع٢٤. ليبيا. يونيو.
١٥- فارس، حسن إسماعيل(٢٠١١). علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية على

- أولاً: المراجع العربية:
١- أبو المكارم، تامر محمد موسى(٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ع٨٤. ديسمبر.
٢- أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم(٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. مج٥، ع٢٤. فلسطين. كانون الأول.
٣- أبو عيشة، أماني كمال سعيد(٢٠١٩). النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي. دراسات - العلوم التربوية. مج٦، ع٤٦. ملحق. الأردن.
٤- بوريشة، جميلة(٢٠٢٠). أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لذي عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم. رابطة التربويين العرب. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع١٢٨. السعودية. ديسمبر.
٥- جهامي، عبد العزيز(٢٠١٨). الرعاية الاجتماعية للأحداث الجانحين في المنظمات المتخصصة. دار البيروني للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
٦- حسين، حريم(٢٠٠٩). السلوك التنظيمي. دار الحامد. ط٣. عمان- الأردن.
٧- سرحان، نظيمة(٢٠٠٥). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. مجموعة النيل العربية. القاهرة .
٨- السعود، راتب(٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١- نظام ٤) وعلاقتها

Innovations at the Faculty of Education. Eurasian Journal of Educational Research, n92

5-De Long, David W. and Fahey, Liam(2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. Academy of Management Executive. 14.

6-El hachemi ben ali(1996). vers une **nouvelle Culture managérial, office des publications universitaire. Algérie**

7-Gibson, James L., Ivancevich ,John and Donnelly, James, Jr(1994). Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8th ed. IRWIN, Homewood, III., USA

8-Halemani, Basalingamma S.(2017) . The Role of NGOs in Social Welfare (A Case Study of Gulbarga District), Laxmi .Book Publication, USA

9-Jolita, Vveinhardt(2018). Organizational Culture. BoD – Books on Demand.

10-Michael, Hechter& Karl, Dieter Opp & Reinhard, Wippler (2018).Social Institutions: Their Emergence, Maintenance, and Effects. Transaction Publishers. New York.

11-**Muhammad, Fahmi(2021). CEO's social capital and performance of zakat institutions: Cross-country evidence. Journal of Behavioral and Experimental Finance**5 June 2021.

العاملين بقطاع الأدوية في مصر. جامعة المنصورة – كلية التجارة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مج ٣٥، ع ١.

١٦-فضل الله، الرشيدة سليمان(٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج ١٨، ع ١٤. السودان.

١٧-هاشم، صلاح(٢٠١٦). الحماية الاجتماعية للفقراء: قراءة في معنى الحياة لدى المهمشين. أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي. القاهرة.

١٨-هزرشى، طارق(٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. جامعة زيان عاشور بالجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. ٢٨٤. الجزائر. ديسمبر. ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-Aryani, Rita; Widodo, Widodo(2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. International Journal of Higher Education, v9 n3 .

2-Bob Doherty, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, Maureen Royce(2009). Management for Social Enterprise. SAGE.

3-Bolat, Yavuz; Korkmaz, Celalettin(2021). Social Values and Life Skills as Predictors of Organizational Culture: A Study on Teachers. SAGE Open, v11 n2 Apr-Jun 2021.

4-Çaliskan, Aysun; Zhu, Chang (2021). Organizational Culture Barriers and Facilitators for Instructional

12-Schein, Edger(1995). Organization Culture and Leadership. Josey Bas, .San Fransisco, USA

13-Shoko Kato(2021). Social performance measurement adoption in nascent social enterprises: Refining the institutional model. Journal of Business Venturing Insights20 April .2021