

دور الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من  
العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة

The Role of Organizational Culture in Improving the  
Work Environment An Analytical Study of the Opinions  
of a Sample of Employees at the Directorate of Karbala  
Governorate Municipality

م.د. وسام حصن جواد<sup>(١)</sup>

Lect. Wisam Hesn Jawad (PhD)

الملخص

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تشكيل بيئة العمل داخل المنظمات، إذ تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات المشتركة التي تنمو وتتطور مع الزمن، وتؤثر مباشرة على سلوك العاملين وتفاعلهم مع الإدارة. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها: المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة في تحسين بيئة العمل المتمثلة بأبعادها: البعد المادي، النفسي، الاجتماعي، الإداري، التكنولوجي، الثقافي، والبيئي الخارجي، وذلك في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بما يلائم خلال توزيع (٢٥١) استمارة على عينة من العاملين، وتم استرجاع (٢١٨) استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS.v.24) وأظهرت النتائج وجود

---

١- جامعة كربلاء- مركز الدراسات الاستراتيجية iq.uokerbala.edu.h@wisam

علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل، مما يدل على أن تعزيز الثقافة التنظيمية يفسر نسبة كبيرة من التغيرات الحاصلة في تحسين بيئة العمل وتعزز الأداء والرضا الوظيفي. كما تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في بناء بيئة عمل صحية ومتطورة تنمو مع الزمن داخل المنظمة، وأوصى البحث بتشجيع العاملين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين جميع أبعاد بيئة العمل، ويضمن استدامة التطوير والتحسين داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، العاملون، كربلاء المقدسة.

## Abstract

Organizational culture plays a fundamental role in shaping the work environment within organizations, as it represents an integrated system of shared values, beliefs, orientations, and behaviors that evolve over time and directly influence employees' behavior and their interaction with management. This study aims to examine the impact of organizational culture represented by its dimensions: involvement, consistency, adaptability, and mission on improving the work environment, measured through its physical, psychological, social, administrative, technological, cultural, and external environmental dimensions, within the Directorate of Karbala Municipality.

The study employed the descriptive-analytical approach and distributed (251) questionnaires to a sample of employees, of which (218) valid responses were retrieved and analyzed using SPSS v.24. The findings revealed a statistically significant correlation and effect between organizational culture and the improvement of the work environment. This indicates that strengthening organizational culture explains a substantial proportion of the changes occurring in work environment enhancement, in addition to contributing to improved performance and higher job satisfaction.

Furthermore, the results confirm that organizational culture constitutes a key element in building a healthy and evolving work environment that develops over time within the organization. The study recommends encouraging employees to take part in decision-making and express their opinions, as such participation directly contributes to improvements across all dimensions of the work environment and ensures the continuity of development and enhancement within the organization.

**Keywords:** Organizational culture, work environment, employees, Karbala Municipality.

## المقدمة

أصبح من الواضح في السنوات الأخيرة، أن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على الهياكل الإدارية أو التطور التكنولوجي أو الخطط الاستراتيجية، بل يتطلب أيضاً وجود عامل آخر لا يقل أهمية وهو الثقافة

التنظيمية. إذ تمثل هذه الثقافة الإطار العام الذي يتحرك ضمنه جميع الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم ومستوى تفاعلهم مع بيئة العمل المحيطة بهم، وعند تأمل المنظمات التي تتميز بالنجاح والاستقرار، نجد في الغالب ثقافة تنظيمية قوية وواضحة تقف خلف ذلك النجاح؛ ثقافة تدعم العمل الجماعي، وتشجع على التواصل، وتعزز الإبداع والالتزام. وعلى العكس من ذلك، قد تعاني بعض المنظمات من التوتر والغموض في الأدوار وضعف الانتماء، وكل ذلك يعود غالباً إلى غياب ثقافة تنظيمية صحية أو سيادة ثقافة سلبية وغير محفزة.

انطلاقاً من ذلك، جاء هذا البحث لتسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل بوصفها أحد الجوانب الحيوية في الإدارة المعاصرة، إذ نسعى من خلاله إلى توضيح كيف يمكن للقيم التنظيمية، وأنماط التواصل، وأساليب القيادة، أن تسهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر دعماً للعاملين، وأكثر تحفيزاً للإبداع والالتزام. لذ قسم البحث على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تطوير وتحسين بيئة عمل مريحة وآمنة وفعّالة، ولا سيما في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة التي تمثل مجتمع البحث وعينته.

### المبحث الأول: الأطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تضمن رفع مستوى الأداء الوظيفي والرضا لدى العاملين، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تعاني من تحديات واضحة في تحقيق هذا الهدف نتيجة ضعف الثقافة التنظيمية أو غياب ممارساتها الفعّالة. وفي ضوء ما تشهده مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة من توسع في المهام وتزايد في متطلبات تقديم الخدمات للمواطنين، يبرز التساؤل حول مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على دعم وتحسين بيئة العمل بأبعادها المتنوعة المادية والنفسية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية والثقافية والبيئية الخارجية. وعليه تتمثل مشكلة البحث في وجود حاجة ملحة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل داخل المديرية، وتحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) تسهم بشكل فعّال في خلق بيئة عمل صحية ومتطورة تدعم العاملين وتحقق مستوى أفضل من الأداء والرضا الوظيفي.

وانطلاقاً من مشكلة البحث، يمكن صياغة أسئلة البحث على النحو الآتي:

١. ما مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) في مديرية بلدية

محافظة كربلاء المقدسة؟

٢. ما مستوى بيئة العمل بأبعادها (المادي، النفسي، الاجتماعي، الإداري، التكنولوجي، الثقافي، البيئي الخارجي) لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وتحسين بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة؟
٤. ما طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أبعاد بيئة العمل المختلفة في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تُستمد أهمية هذا البحث من الجوانب الآتية:

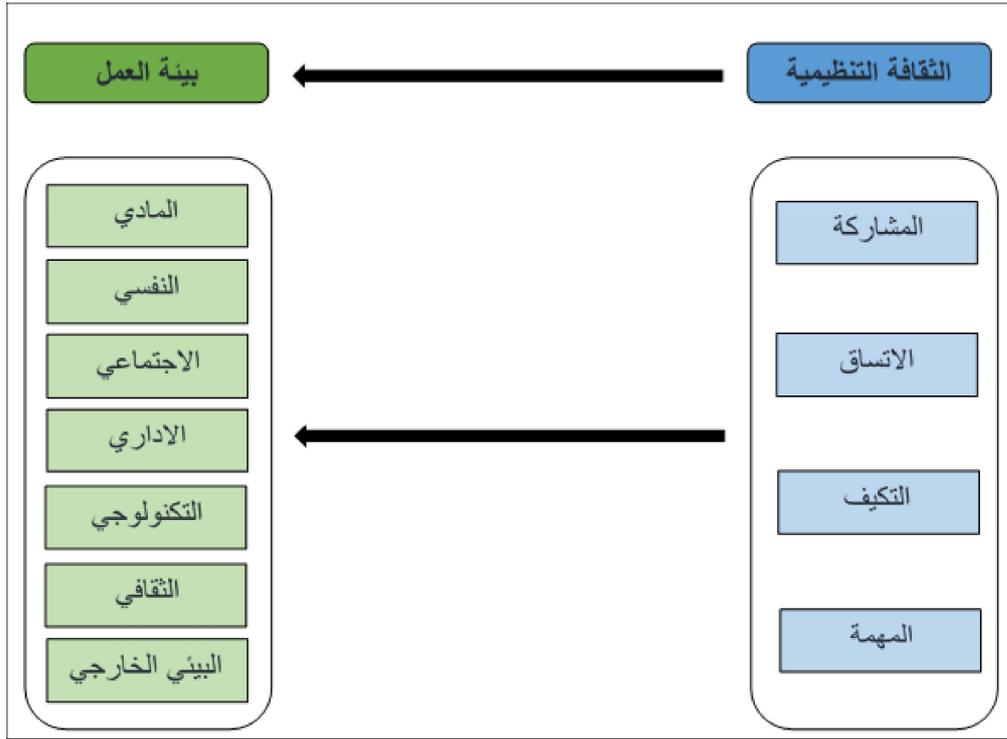
١. أهمية عملية: يساعد في توفير بيانات واقعية حول مستوى الثقافة التنظيمية وبيئة العمل داخل مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة، بما يساهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب الإدارة.
٢. أهمية نظرية: يعزز الإثراء العلمي للدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وبيئة العمل داخل المنظمات الحكومية العراقية، ويقدم إطاراً بحثياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.
٣. يسלט الضوء على أهمية تبني قيم تنظيمية داعمة وممارسات إدارية متطورة تساعد على خلق بيئة عمل صحية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين.
٤. يدعم صُناع القرار في وضع استراتيجيات فعّالة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع أهداف التنمية المؤسسية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة.
٢. قياس مستوى بيئة العمل بأبعادها لدى العاملين في المديرية.
٣. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل.
٤. بيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل.
٥. تقديم توصيات تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تواكب متطلبات العمل وتدعم التنمية المستدامة داخل المديرية.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة وتحديد مشكلة البحث الحالية، أمكن للباحث تحديد متغيرات البحث والتي يوضحها في النموذج التالي:



المصدر: أعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث:

للانطلاق في التحقق من أسئلة البحث، تم وضع الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين

بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. ومن هذه الفرضية تتفرع

الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة وتحسين بيئة العمل.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاتساق وتحسين بيئة العمل.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التكيف وتحسين بيئة العمل.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهمة وتحسين بيئة العمل.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين

بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. ومن هذه الفرضية تتفرع

الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى التكيف في تحسين بيئة العمل.

• هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى المهمة في تحسين بيئة العمل.

### سادساً: منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ استناداً على المصادر الأولية من المراجع والأدبيات ذات العلاقة، فكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية داخل المنظمات من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى تفسيرات دقيقة للعلاقات بين المتغيرات، إذ تم تمثيل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة)، وبيئة العمل كمتغير تابع بأبعادها (المادي، النفسي، الاجتماعي، الإداري، التكنولوجي، الثقافي، البيئي الخارجي)، وكذلك المصادر الثانوية عن طريق استمارة الاستبانة طورها الباحث لجمع المعلومات، حيث وزعت الاستبانة على مجتمع عينة البحث للأجابة عن أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات.

### سابعاً: الحدود المكانية والزمانية للبحث:

- الحدود المكانية للبحث: مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة.
- الحدود الزمانية للبحث: امتدت فترة البحث من بداية جمع المصادر والأدبيات وعمل استمارة الاستبانة الى نهاية البحث من ٢٠٢٥/٣/٤ الى ٢٠٢٥/٩/٦.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

#### ١. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

ت	عنوان الدراسة	النوع	السنة- المؤلف	مشكلة الدراسة	أهمية الدراسة	أهم النتائج
١	الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إمكانيات الاستعداد لإدارة الأزمة - دراسة استطلاعية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية- جامعة بغداد، العراق	٢٠٢٤- عباس محمد حسين، مجيد حميد طاهر	الحاجة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تجهيز المنظمات للتعامل مع الأزمات	تسد فجوة عملية حول كيفية استفادة المراكز الإدارية من عناصر الثقافة لبناء الجاهزية.	الثقافة التنظيمية تساهم فعلياً في بناء قدرات الاستعداد للأزمة عبر تعزيز الثقة والرؤية المشتركة وممارسات الإدارة.
٢	أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية - عينة من شركات الاتصالات في محافظة كربلاء المقدسة.	كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق	٢٠١٥- خمائل كامل محمد الطائي	تساؤل حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تغيير مكونات الثقافة التنظيمية داخل شركات الاتصالات المحلية.	ترابط بين بُعدين عمليين (تكنولوجيا وممارسة ثقافية) وتقدّم توصيات تطبيقية للتدريب وبناء المهارات.	وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومستويات الثقافة التنظيمية في الشركات المدروسة.

الثقافة التنظيمية أثرت إيجابياً في سلوك العاملين بالسياحة، وبيّنت الحاجة لتعزيز القيم المشتركة والتدريب.	تفيد صنع القرار في مؤسسات السياحة والتراث حول تدريب الموظفين وبناء سياسات داخلية.	ضعف معرفة أثر الممارسات الثقافية على سلوك وكفاءة العاملين في منشآت سياحية محلية.	٢٠٢٤- إيهاب فواز مجبل؛ علاء كرّم مطلق-	مجلة الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، العراق	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في سلوك العاملين في القطاع السياحي (دراسة استطلاعية في المتحف العراقي)	٣
وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات التمكين؛ والتوصية بزيادة تفويض الصلاحيات وبناء ثقافة ثقة.	توضح كيف يمكن للثقافة التنظيمية دعم مبادرات التمكين وتحسين مشاركة العاملين في القرار.	ضعف التمكين الإداري والجهود المتباعدة لتفويض الصلاحيات في المؤسسات المحلية.	٢٠٢٣- عصام محمد رضا شاكر	المجلات الأكاديمية العراقية-مجلة كلية الأسراء، العراق	الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز متطلبات التمكين الإداري - دراسة استطلاعية في مديرية زراعة محافظة كربلاء المقدسة	٤
أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية (قيم وثقة وممارسات) تؤثر إيجاباً على فاعلية استجابة المؤسسة للأزمات.	تُقدم دروساً قابلة للتعميم إلى مؤسسات خدماتية وقطاعية في العالم العربي.	ضعف فعالية الإدارة أثناء الأزمات في مؤسسات حيوية وتأثير الثقافة على ذلك.	٢٠١٨- محمد سليمان	المجلة العلمية للدراستات التجارية والبيئية-جامعة قناة السويس، مصر	الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط)	٥

## ٢. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (بيئة العمل):

ت	عنوان الدراسة	النوع	السنة	مشكلة الدراسة	أهمية الدراسة	أهم النتائج
١	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين (دراسة ميدانية - محافظات يمنية)	مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية جامعة تعز، اليمن	٢٠٢٣- جلال كليب، عبد الرحمن محمد أحمد	تدني أداء العاملين وضرورة معرفة أي أبعاد البيئة الداخلية (أنظمة، تدريب، علاقات) الأكثر تأثيراً.	تساعد مديري المنشآت على تحديد أولويات تحسين بيئة العمل لرفع الأداء.	البُعد النفسي والإداري كانا الأكثر تأثيراً في رفع الأداء مقارنة بالبعد المادي؛ والتوصية بالتركيز على التدريب والدعم الإداري.
٢	تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي (دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية- هيئة توزيع بغداد)	مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، العراق	٢٠٢١-ندى إبراهيم نجم العبيدي	ضعف المستوى التحفيزي والإدماج الوظيفي لدى بعض العاملين في شركات التوزيع.	توضح أثر بيئة العمل على تفاعل الموظفين والتزامهم بالمهام.	بيئة العمل (ظروف العمل، العلاقات، الدعم الإداري) أثرت إيجابياً في الاستغراق الوظيفي؛ التوصية بتحسين ظروف العمل وتعزيز العلاقات.

٣	البيئة الاجتماعية للعمل واغتراب الموظف - دراسة ميدانية مقارنة	مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، مصر	٢٠٢٤-محمد حمزة أمين عبد الله	وجود حالات اغتراب وظيفي مرتبطة بضعف البيئة الاجتماعية داخل مؤسسات عدة.	تسلط الضوء على دور العلاقات والزمالة والقيادة في الحد من الانعزال المهني.	تحسين التفاعل الاجتماعي والقيادة المرنة يقللان الاغتراب ويعززان دافعية العمل.
٤	أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين	مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر	٢٠٢٣-امال عطية ومحمد العيفة	انخفاض الرضا الوظيفي في مؤسسات محددة وغياب سياسات تحسين جودة حياة العمل.	تقدم دلالات عملية حول أي عناصر (أمان وظيفي، بيئة مادية، توازن حياة-عمل) يجب تحسينها.	جودة الحياة المرتفعة ترفع مستويات الرضا الوظيفي وتقلل معدلات الدوران والغياب.

تاسعاً: أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

● أوجه الشبه في الدراسات السابقة والبحث الحالي:

١. اتفاق الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية: تشترك معظم الدراسات في تأكيد أن الثقافة التنظيمية عنصر مؤثر في أداء العاملين، الاستعداد للأزمات، التمكين الإداري، والسلوك الوظيفي، وهو ما ينسجم مع البحث الحالي، الذي ينظر إليها كعامل رئيسي في تحسين بيئة العمل.
٢. وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي: أغلب الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ونتائج تنظيمية مهمة، وهذا يتوافق مع نتائج البحث الحالي، التي أثبتت أن تعزيز الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين أبعاد بيئة العمل.
٣. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي: معظم البحوث استخدمت الاستبانة وأساليب التحليل الإحصائي (مثل SPSS)، وهو نفس المنهج والأسلوب المستخدم في البحث الحالي.
٤. التعامل مع بيئة العمل كمتغير مؤثر في الأداء والرضا: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل ركزت على دورها في تعزيز الرضا والأداء، وهذا يتفق مع رؤية البحث الحالي، بأن بيئة العمل إحدى الركائز الأساسية لرفع كفاءة العاملين.

• أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة والبحث الحالي:

١. دمج المتغيرين في إطار واحد: تختلف أغلب الدراسات في أنها تناولت الثقافة التنظيمية أو بيئة العمل كل على حدة، بينما يتميز هذا البحث أنه يربط بينهما بعلاقة سببية مباشرة بهدف قياس أثر الثقافة التنظيمية على جميع أبعاد بيئة العمل.
٢. شمولية أبعاد بيئة العمل في هذا البحث: غالبية الدراسات السابقة تناولت بعداً أو بعدين من بيئة العمل (مثل البعد الاجتماعي أو النفسي)، بينما اعتمد هذا البحث نموذجاً واسعاً يشمل سبعة أبعاد متكاملة: المادي، النفسي، الاجتماعي، الإداري، التكنولوجي، الثقافي، والبيئي الخارجي.
٣. السياق التطبيقي الجديد (مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة): تتميز بيئة البلديات بطبيعة خدمية ومجتمعية تختلف عن الشركات والوزارات والجامعات التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يمنح البحث خصوصية تطبيقية ومجالاً بحثياً جديداً.
٤. اعتماد نموذج دنيسون لقياس الثقافة التنظيمية: كثير من الدراسات تناولت الثقافة بشكل عام دون الاعتماد على نموذج محدد، بينما البحث الحالي اعتمد نموذج Denison، وهو من أقوى النماذج العالمية لقياس الثقافة ب أبعاد واضحة ومنهجية (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة).
٥. دمج البعد التكنولوجي والثقافي والبيئي الخارجي لبيئة العمل: هذه الأبعاد نادراً ما تكون جزءاً من نماذج بيئة العمل في البحوث التطبيقية، مما يمنح البحث الحالي عمقاً تشخيصياً لا يتوفر في العديد من الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الأطار النظري للبحث

أولاً: الثقافة التنظيمية:

١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي طورها أفراد المنظمة عند محاولتهم التكيف مع تحديات الاندماج الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية، وقد أثبتت جدواها، وأصبحت تُعَلَّم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور تجاه تلك التحديات" (Schein, 1985, p25). كذلك هي "تُعد شبكة ضمنية من المعاني التي تكمن خلف سلوك العاملين اليومي، وتشمل الطقوس والرموز والقيم والأساطير التي تظهر من خلال تفاعل الأفراد" (Hatch, M. J. 1993, P657).

فهي مجموعة من الافتراضات، والمعرفة، والمبادئ التوجيهية، والقيم، والرموز الذهنية، أو التفسيرات التي تُحدد أداء المنظمة يومياً. (Christensen, K., & Levinson, D., 2001, P247).

فالثقافة التنظيمية تمثل عدسة يفسر من خلالها العاملون البيئة، وهي مجموعة منظمة من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة لحل مشاكل التكيف الداخلي والخارجي، وأثبتت نجاحها لتعلم للمنظمين الجدد (Jex, S. M., & Britt, T. W., 2014, p18). وتمثل "مجموع القيم والطقوس التي تساهم في دمج أعضاء المؤسسة وتشكيل تماسك بينهم" (Perrin, 2020)، حيث وصفها (Adler, 2020) بأنها الحضارة داخل مكان العمل، كدليل على عمق الجذور الثقافية والقيم والثوابت التي تتكون منها الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.

**ومما تقدم يرى الباحث أن مفهوم الثقافة التنظيمية واسع يتداخل فيه ما هو سلوكي وقيمي ورمزي ووظيفي، كما أنها تمثل الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمات، فهي برهجة جماعية للعقل تميّز أعضاء مجموعة بشرية - كأنها مؤسسة - عن غيرهم، فهي ليست فقط قواعد غير مكتوبة أو عادات متكررة، بل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات المشتركة التي تنمو مع الزمن داخل المنظمة، وتؤثر في طريقة تفكير العاملين، وأسلوب تواصلهم، ومدى تعاونهم، وشعورهم بالانتماء، وهي بذلك تشكّل الجو العام غير الرسمي الذي تتحرك فيه المنظمة، سواء بشكل ظاهر في الشعارات والطقوس أو بشكل ضمني في القرارات اليومية وسلوك الأفراد.**

## ٢- خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن ايجاز خصائص الثقافة التنظيمية بما يلي:

- (١) الثقافة نظام مركب: تتكوّن الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر مترابطة، تشمل الجوانب الفكرية والمعنوية مثل القيم والمعتقدات، إلى جانب السلوكيات والعادات اليومية، وحتى الأمور المادية الملموسة مثل المباني والمعدات، هذه العناصر كلها تتفاعل مع بعضها لتشكّل الثقافة العامة في المنظمة (الفتاح، المغربي، ٢٠١٦، ص ٢٦١)
- (٢) الثقافة نظام متكامل: تهدف الثقافة إلى تحقيق التوازن بين مكوناتها المختلفة، لذلك عندما يحدث تغيير في أحد الجوانب داخل المنظمة، فإنه يؤثر تلقائياً على باقي المكونات ويعيد ترتيبها لتبقى متناسقة ومتناغمة (أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ٧٩)، ويؤكد هذا المفهوم (جيمس باركر) الذي يرى أن الثقافة التنظيمية تعمل كنظام متكامل، حيث تتفاعل عناصرها المختلفة باستمرار للحفاظ على هوية المنظمة واستقرارها (Parker, 2000, p. 45).

- (٣) الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: الثقافة التنظيمية لا تُخلق من فراغ، بل تتراكم عبر الزمن، حيث ينقلها الجيل السابق إلى الجيل التالي من خلال التعلم والملاحظة والتجربة، مما يجعلها مستمرة وغير منقطعة (الزهران، ٢٠١٩، ص ٣٦).
- (٤) الثقافة التنظيمية نظام مرن: تمتاز بالقدرة على التكيف مع التغيرات، سواء داخل المنظمة (مثل تغييرات إدارية) أو خارجها (مثل تغييرات السوق) هذا التكيف يساعد المنظمة على مواصلة تحقيق أهدافها بكفاءة.
- (٥) درجة المبادرة الفردية: تشير إلى مدى الحرية التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات بأنفسهم، وتحملهم المسؤولية عن أعمالهم دون الحاجة للرجوع المستمر إلى الإدارة (صيدون، الأفرع، ٢٠٢٥، ص ١٢٦٦).
- (٦) الإبداع والمخاطرة: تعكس مدى دعم الإدارة للعاملين في تجربة أفكار جديدة والابتكار، حتى وإن كانت بعض هذه الأفكار تنطوي على نسبة من المخاطرة.
- (٧) الانتباه للتفاصيل: يقصد به مدى اهتمام العاملين بتنفيذ الأعمال بدقة وحرصهم على ملاحظة أدق التفاصيل، مما يعكس جودة الأداء والانضباط داخل المنظمة (السكران، ٢٠٠٩، ص ٣٧٢).

### ٣- عناصر الثقافة التنظيمية:

- تُعد الثقافة التنظيمية منظومة متكاملة من القيم والمعايير والممارسات التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم وقراراتهم اليومية، وتتكوّن من عدة عناصر أساسية، من أبرزها:
- (١) القيم: تمثل المبادئ الأساسية التي توجه تفكير وسلوك العاملين داخل المنظمة، وهي تحدد ما يُعد سلوكاً مقبولاً أو مرفوضاً. ومن الأمثلة الشائعة: النزاهة، العمل الجماعي، الاحترام، والالتزام بالجودة (Schein, 2010, p, 25).
- (٢) المعتقدات: تشير إلى القناعات المشتركة التي يؤمن بها العاملون حول كيفية سير العمل، وطبيعة العلاقات المهنية، ومفاهيم النجاح والفشل، هذه المعتقدات تتكون بمرور الوقت وتنعكس على طريقة تعامل الموظفين مع التحديات (Alvesson, 2013, p, 47).
- (٣) الرموز والشعارات: تشمل كل ما يُعبّر عن هوية المنظمة بشكل بصري أو لغوي، مثل الشعار الرسمي، اللباس الموحد، أو حتى الألوان المستخدمة في بيئة العمل، وتعمل هذه الرموز على ترسيخ شعور الانتماء لدى العاملين (Hatch & Cunliffe, 2013, p, 61).

٤) الطقوس والممارسات التنظيمية: وهي العادات التي تتكرر داخل المنظمة، مثل احتفالات التكريم، الاجتماعات الدورية، أو أسلوب استقبال العاملين الجدد، تعزز هذه الطقوس الإحساس بالاستقرار وتسهل الاندماج في بيئة العمل (Deal & Kennedy, 2000, p, 54).

٥) اللغة التنظيمية: تمثل الطريقة التي يتواصل بها العاملون داخل المنظمة، سواء كانت لغة رسمية أو غير رسمية وتشمل المصطلحات الخاصة المستخدمة، ونبرة الخطاب، وأساليب التعبير، وتعد مؤشراً قوياً على مدى التماسك الثقافي (Schein, 2010, p, 33).

٦) القصص والروايات: تتداول داخل المنظمات مجموعة من القصص أو الحكايات التي تعكس مواقف حقيقية حدثت في الماضي، وغالباً ما تتضمن دروساً أو رسائل أخلاقية أو سلوكية تعزز من القيم التنظيمية (Martin, 2002).

#### ٤ - أبعاد الثقافة التنظيمية:

بناءً على الأدبيات السابقة كان أنسب نموذج لهذا البحث لبيان أبعاد الثقافة التنظيمية هو نموذج دينيسون (Denison, 1990) تم اختيار نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية ليكون الإطار المعتمد في هذا البحث لعدة أسباب علمية ومنهجية تجعله الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة. إذ يُعد نموذج دينيسون واحداً من أكثر النماذج استخداماً وموثوقية في تحليل الثقافة التنظيمية، لما يقدمه من رؤية شاملة تربط بين الثقافة وبين فعالية المنظمة وجودة بيئة العمل، ويتميز هذا النموذج بأنه لا يكتفي بوصف الثقافة، بل يركز على كيفية انعكاسها على الأداء العام للمنظمة، يعتمد النموذج على أربعة أبعاد أساسية هي: المشاركة، الاتساق، التكيف، والمهمة، وهي أبعاد تتناسب بشكل كبير مع بيئة المنظمات الخدمية مثل مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة، التي تحتاج إلى ثقافة داعمة للمشاركة واتخاذ القرار، وإجراءات متسقة وواضحة، وقدرة على التكيف مع متطلبات المجتمع، ورؤية واضحة توجه جهود العاملين.

كما أن نموذج دينيسون يُعد من النماذج التي تربط بشكل مباشر بين الثقافة التنظيمية والمخرجات التنظيمية مثل جودة بيئة العمل، الرضا الوظيفي، الأداء، والاستقرار التنظيمي، وهو ما يتوافق تماماً مع أهداف هذا البحث الذي يسعى إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل، إضافة إلى ذلك، فقد أثبت النموذج صلاحيته في العديد من الدراسات العالمية الحديثة، مما يجعله أساساً علمياً متيناً لدراسة أبعاد الثقافة وتفسير نتائجها بشكل دقيق وعملي. وفي ما يلي الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية:

■ **المشاركة (Involvement):** تعني مدى اندماج العاملين في بيئة العمل، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، أن بيئة العمل التشاركية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتدعم الأداء الجماعي (Denison,

(15, p. 1990)، وتشير دراسات حديثة إلى أن المشاركة تعد من العوامل الأساسية لتعزيز الإبداع والالتزام في المنظمات الحكومية والخدمية (Alghamdi, 2018, p. 64)، (Chang & Lin, 2021, p. 233).

■ **الاتساق (Consistency)** : هو وجود قيم وقواعد واضحة توجه سلوك العاملين وتخلق حالة من التناغم الداخلي، فبيئة العمل التي تتسم بالاتساق تقل فيها الصراعات وتزداد العدالة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل (Denison, 1990, p. 22) أن الاتساق يعزز الثقة التنظيمية ويجعل العاملين أكثر التزاماً بالمعايير والسلوكيات المتفق عليه وبشكل أكبر في تحمل المسؤوليات المناطة وعلى قدر عالي من الحرص (Martinez-Costa et al., ) (Lee & Kim, 2020, p. 48). 2019, p. 115

■ **التكيف (Adaptability)** : التكيف يعبر عن قدرة المنظمة على المرونة ومواكبة التغيرات الخارجية، سواء كانت مرتبطة بمتطلبات العملاء أو التغيرات في بيئة العمل، فالمنظمات التي تتبنى ثقافة التكيف قادرة على تطوير حلول مبتكرة وتحسين أدائها باستمرار (Denison, 1990, p. 28) أن التكيف التنظيمي أصبح ضرورة في ظل الثورة التكنولوجية والتحول الاقتصادي (Torres & Augusto, 2022, p. 422) (Zafar et al., 2017, p. 19).

■ **المهمة (Mission)** : تعني وجود رؤية ورسالة واضحة تحدد أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية، بحيث يعرف العاملون كيف يساهم عملهم في تحقيق هذه الأهداف (Denison, 1990, p. 35) ووضوح المهمة يساعد على توحيد الجهود ويمنح الموظف دافعاً للعمل بإحساس أكبر بالمعنى والجدوى أن وضوح المهمة يرتبط مباشرة بزيادة الالتزام الوظيفي وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة بشكل عام (Krause, 2017, p. 301)؛ (Al-Haddad & Kotnour, 2020, p. 10).

● **ثانياً: بيئة العمل:**

١- مفهوم بيئة العمل:

هناك عدة مفاهيم لبيئة العمل في الأدبيات الإدارية، نذكر منها ما يأتي: عرفها (الخطيب، ٢٠٢١، ص ٤٥) بأنها: البيئة التي تشمل جميع الظروف التي يعمل فيها الموظف داخل المنظمة، سواء كانت مادية كالمكاتب، أو نفسية كالأمان الوظيفي، أو اجتماعية كالعلاقات بين الزملاء". كذلك هي "مزيج من العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية التي تؤثر على كيفية أداء الموظف لعمله وسلوكه داخل المنظمة (Robbins & Judge .2023, p. 107). بينما عبد الغني

يضيف أن بيئة العمل هي الإطار العام الذي يمارس فيه الموظف مهامه، وهي تؤثر على مدى راحته النفسية وسلوكه الوظيفي، وتحدد قدرته على الإبداع أو الإحباط" (عبد الغني، ٢٠٢٠، ص ٦٥). كما تم وصفها بالمنظومة التي تضم جميع الظروف الداخلية التي تحيط بالموظف وتؤثر على أدائه وإنتاجيته وصحته النفسية (Schermerhorn et al. 2021. P.89). ويرى الباحث بأنها المكان والظروف التي يعمل فيها الموظف داخل المنظمة، فهي عبارة عن خليط من العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف سواء الأداء الوظيفي أو الأداء السلوكي.

## ٢- خصائص بيئة العمل:

حسب الأدبيات السابقة يمكن أن نلخص أهم خصائص بيئة العمل الفاعلة:

- ١) المرونة: البيئة الفعالة تتكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية (عبد الغني، ٢٠٢٠، ص ٧٣).
- ٢) التكامل: تجمع بين العناصر النفسية والمادية والتنظيمية (الخطيب، ٢٠٢١، ص ٤٧).
- ٣) التأثير المتبادل: تؤثر بيئة العمل على العاملين وتتأثر بتصرفاتهم.
- ٤) العدالة: تمنح فرصاً متساوية للموظفين وتمنع التمييز (Robbins & Judge, 2023, p. 112).
- ٥) الديناميكية: تتطور بتغير احتياجات الموظفين والمنظمة (Schermerhorn et al., 2021, p. 91).

## ٣- عناصر بيئة العمل:

- ١) العنصر المادي: يشمل الأثاث، الإضاءة، التهوية، الأمن (عبد الله، ٢٠٢٢، ص ٢٨).
- ٢) العنصر النفسي: مثل الأمان الوظيفي، التقدير، الدعم النفسي (الخطيب، ٢٠٢١، ص ٥٠).
- ٣) العنصر الاجتماعي: يتضمن العلاقات بين الموظفين، والعمل الجماعي (Robbins & Judge, 2023, p. 118).
- ٤) العنصر الإداري: نمط القيادة، السياسات الداخلية، التقييم (Schermerhorn et al., 2021, p. 94).
- ٥) العنصر التكنولوجي: توفر التقنيات والأنظمة الذكية في بيئة العمل (Griffin & Moorhead, 2022, p. 133).

## ٤- أهمية بيئة العمل:

تبرز أهمية بيئة العمل من خلال النقاط التالية:

- ١) رفع إنتاجية العاملين: تؤدي البيئة الإيجابية إلى أداء أفضل (عبد الله، ٢٠٢٢، ص ٣٤).
  - ٢) خفض معدل الدوران الوظيفي: الموظفون يميلون للبقاء في مكان يشعرون فيه بالراحة (الخطيب، ٢٠٢١، ص ٥٣).
  - ٣) دعم الإبداع: توفر بيئة العمل مساحة للتعبير عن الأفكار والاقتراحات (Robbins & Judge, 2023, p. 125).
  - ٤) تعزيز الصحة النفسية: تحدّ من التوتر وتحفّز الشعور بالرضا (Schermerhorn et al., 2021, p. 99).
  - ٥) تحقيق الانتماء: البيئة الجيدة تخلق شعوراً قوياً بالولاء والاندماج في المنظمة (Griffin & Moorhead, 2022, p. 140).
  - ٦) من أهم الأسباب لتلوث بيئة العمل الخارجية هي تلوث بيئة العمل الداخلية.
- ٥- أبعاد بيئة العمل:**
- اعتمد هذا البحث أبعاد بيئة العمل المتمثلة في: المادي، النفسي، الاجتماعي، الإداري، التكنولوجي، الثقافي، والبيئي الخارجي، استناداً إلى نماذج حديثة في أدبيات السلوك التنظيمي (Robbins & Schermerhorn et al., 2021؛ Judge, 2023؛ Griffin & Moorhead, 2022). وتم اختيار هذه الأبعاد لأنها تقدم تصوراً شاملاً لبيئة العمل، وهو ما يتناسب مع طبيعة مديرية بلدية كربلاء المقدسة التي تتطلب تقييماً متعدد الجوانب لظروف العمل. ويميز هذا النموذج أنه يجمع بين الأبعاد الداخلية المؤثرة مباشرة على العاملين، والأبعاد الخارجية ذات الصلة بالثقافة والبيئة المحيطة، مما يجعله مناسباً لبحث يهدف إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل. كما تُعد هذه الأبعاد من أكثر النماذج استخداماً لارتباطها بالرضا الوظيفي والأداء والدافعية.
- وبذلك، فقد جاء اختيار هذا النموذج لأنه يوفر تحليلاً شاملاً يساعد في تقديم تشخيص دقيق وموضوعي لبيئة العمل في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة، ويدعم تحقيق هدف البحث في قياس أثر الثقافة التنظيمية على تحسين بيئة العمل، وهذه الأبعاد هي:
- البعد المادي: يشمل المرافق، الإضاءة، التهوية، وسائل الراحة (عبد الغني، ٢٠٢٠، ص ٨٢).
  - البعد النفسي: كالشعور بالأمان والثقة والتقدير (عبد الله، ٢٠٢٢، ص ٤١).
  - البعد الاجتماعي: مدى تفاعل الموظفين وتعاونهم (الخطيب، ٢٠٢١، ص ٦٠).
  - البعد الإداري: طبيعة القيادة والإدارة والقرارات (Robbins & Judge, 2023, p. 130).

- البعد التكنولوجي: الأنظمة المستخدمة لتسهيل المهام (Schermerhorn et al., 2021, p. 101).
- البعد الثقافي: القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة (Griffin & Moorhead, 2022, p. 136).
- البعد البيئي الخارجي: مثل القوانين والضغوط المجتمعية المحيطة بالمنظمة.

### ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

تُعدّ أبعاد الثقافة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحسين بيئة العمل داخل المنظمات الخدمية، إذ إن المشاركة (Involvement) تمثل إشراك الموظفين في القرارات اليومية وتقدير آرائهم ومساهماتهم فكلما شعر الموظف بأن صوته مسموع وأنه جزء من عملية اتخاذ القرار، تولّد لديه إحساس بالانتماء والمسؤولية تجاه عمله، مما يعزز التعاون والثقة ويقلل من المشكلات الإدارية، وتُسهم المشاركة في رفع رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم خدمات أفضل للمجتمع. (Alghamdi, 2018, p. 65)؛ (Denison, 1990, p. 15)؛ (Chang & Lin, 2021, p. 233).

أما الاتساق (Consistency) ، فيعني وجود قيم واضحة ونظام عمل موحد يلتزم به الجميع، الأمر الذي يعزز من تماسك العمل الداخلي ويحد من التضارب في القرارات ويزيد من العدالة والشفافية. إن وضوح الأدوار والمسؤوليات يقلل من الغموض والضغط النفسي ويعزز الشعور بالأمان الوظيفي، أي اعتماد إجراءات ثابتة ومنسقة يعزز ثقة الموظفين بالإدارة ويوفر بيئة عمل مستقرة ومنضبطة (Denison, 1990, p. 22)؛ (Martinez-Costa et al., 2019, p. 115) ؛ (Lee & Kim, 2020, p. 48).

أما التكيف (Adaptability) فهو يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة، ويُترجم ذلك في بيئة العمل بمرونة الموظفين واستعدادهم لابتكار حلول جديدة للمشكلات بدلاً من التمسك بالروتين. إن الثقافة التنظيمية المرنة تجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغيير وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات، حيث يشكل التكيف عنصراً مهماً للتعامل مع متطلبات العمل وضغوط المجتمع، حيث يساهم في دعم المبادرات الإبداعية وتحسين بيئة العمل (Denison, 1990, p. 28) . ؛

(Zafar et al., 2017, p. 422)؛ (Torres & Augusto, 2022, p. 19).

وأخيراً، فإن المهمة (Mission) تمثل وجود رسالة ورؤية واضحة تحدد مسار المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، فعندما يدرك الموظفون أن أعمالهم اليومية مرتبطة بهدف أوسع وأكثر قيمة، يزداد لديهم الدافع للعمل وتعلو معنوياتهم. إن وضوح الرسالة يقلل من الالتباس ويوجه الجهود نحو الأهداف

المشتركة، ويسهم وضوح المهمة في تعزيز شعور الموظفين بأهمية ما يقدمونه للمجتمع (Denison, 1990, p. 35)، مما يرفع مستوى رضاهم الوظيفي ويقوي ولاءهم. (Krause, 2017, p. 301)؛ (Al-Haddad & Kotnour, 2020, p. 10) وما تقدم يري الباحث أنه يمكن أن نبني ثقافة تنظيمية داعمة لبيئة العمل من خلال عدة نقاط أساسية:

- ✓ تحديد قيم واضحة ومشاركة بين الإدارة والموظفين.
- ✓ مشاركة الموظفين في القرارات المهمة التي تخص العمل.
- ✓ تحقيق العدالة في توزيع الأدوار والمكافآت.
- ✓ تشجيع التواصل والتغذية الراجعة البناءة.
- ✓ تقدير الجهود وتحفيز الأداء الجيد.

#### المبحث الثالث: الأطار العملي للبحث

##### • أولاً: منهجية البحث:

##### ١. مجتمع البحث وعينته:

• استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع مجتمع عينة البحث وأهداف البحث من خلال كشف ووصف العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.24 واستمارة الاستبانة التي تم توزيعها بشكل عشوائي على مجتمع عينة البحث. ويمكن اعتبار أن مجتمع عينة البحث مكون من (٥٠٠) عاملاً وفي مستويات وظيفية مختلفة وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام قانون حساب حجم العينة (قانون كوجران):

$$n_0 = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

قانون حساب حجم العينة قانون كوجران:

$$n = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$$

تعديل حجم العينة للمجتمع المحدود:

- تطبيق القانون على مجتمع الدراسة البالغ (500) عامل: اعتماد مستوى ثقة (Z = 95%

$$1.96), \text{ ونسبة تباين } p = 0.5, \text{ وهامش خطأ: } e = 0.05$$

$$n_0 = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / 0.05^2 = 384$$

حساب حجم العينة المبدئي:

$$n = 384 / (1 + (383 / 500)) = 217$$

تعديل حجم العينة للمجتمع المحدود:

الحجم النهائي للعينة: 217 = عاملاً.

• حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة بنسبة أكثر من عينة البحث على عدد من العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة فقد تم توزيع (٢٥١) استمارة استبانة على العاملين تم

اختيارهم بشكل عشوائي وضمن مستويات وظيفية مختلفة، وتم استرجاع (٢١٨) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، تكونت من مجموع من الذكور والأنثى وفي أعمار متفاوتة وضمن مستويات وظيفية مختلفة متباينة في مدة خدمتها.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة

فئة البحث	مجتمع الدراسة	مجتمع البحث	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الغير صالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل	النسبة
العاملين	٥٠٠	٢١٨	٢٥١	٢٣٣	١٥	٢١٨	٨٦%

فكانت البيانات الديمغرافية لمجتمع عينة البحث في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة وكما يلي:

جدول (٢): النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	الفئة
٥٥	١٢٠	الذكور
٤٥	٩٨	الاناث

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

في جدول (٢) تكونت عينة البحث من الذكور (١٢٠) وبنسبة ٥٥%، أما الأنثى فكانت (٩٨) بنسبة ٤٥% من مجتمع عينة البحث. مما يفسر أن عدد الذكور أكثر من عدد الأنثى في مجتمع عينة البحث.

جدول (٣): العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
١٨,٣	٤٠	أقل من ٣٠ سنة
٤١,٣	٩٠	٣٠-٣٩
٢٧,٥	٦٠	٤٠-٤٩
12.9	28	٥٠ وأكبر

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

فيما كانت فئات عينة البحث تتراوح أعمارهم أقل من ٣٠ سنة بـ 40 عامل بنسبة ١٨,٣% من مجموع عينة البحث. ومن ٣٩-٣٠ سنة كان عدد العاملين ٩٠ عامل من مجموع عينة البحث وبنسبة ٤١,٣%، أما عدد العاملين الذين تبلغ أعمارهم ٤٠-٤٩ سنة كانت ٦٠ عامل بنسبة ٢٧,٥% من مجموع عينة البحث، وعدد العاملين الذين تبلغ أعمارهم من ٥٠- وأكثر ٢٨ عامل وبنسبة ١٢,٩% من مجموع عينة البحث. مما يفسر أن متوسط الأعمار العاملين الذين تبلغ أعمارهم ٣٩-٣٠ هم النسبة الأعلى من مجموع عينة البحث.

جدول (٤): المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
اعدادية	٣٠	١٣,٨
دبلوم	٥٠	٢٢,٩
بكالوريوس	٩٠	٤١,٣
دراسات عليا	٤٨	٢٢

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تكون مجتمع عينة البحث من مستويات دراسية مختلفة حيث بلغ عدد العاملين في مستوى شهادة الإعدادية ٣٠ عامل بنسبة ١٣,٨% من مجموع عينة البحث، اما العاملين الحاصلين على شهادة الدبلوم بلغ عددهم ٥٠ عامل بنسبة ٢٢,٩% من مجموع عينة البحث، والعاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغ عددهم ٩٠ عامل وبنسبة ٤١,٣ من مجموع عينة البحث، أما الشهادات العليا فقد بلغ عددهم ٤٨ بنسبة ٢٢% من مجموع عينة البحث تضمنت شهادات الماجستير والدكتوراه. مما يفسر أن الحاصلين على شهادة البكالوريوس هم النسبة الأكثر من مجموع عينة البحث.

جدول (٥): سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٣٦	١٦,٥
٥-٩ سنوات	٧٠	٣٢,١
١٠-١٤ سنة	٦٢	٢٨,٤
أكثر من ١٥ سنة	٥٠	٢٢,٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

وكانت سنوات الخدمة لعاملين مجتمع عينة البحث أقل من ٥ سنوات بواقع ٣٦ عامل وبنسبة ١٦,٥% من مجموع عينة البحث، ومن ٥-٩ سنوات كان عدد العاملين ٧٠ عامل وبنسبة ٣٢,١% من مجموع عينة البحث، أما من كانت لديهم خدمة من ١٠-١٤ سنة كان عددهم ٦٢ عامل وبنسبة ٢٨,٤% من مجموع عينة البحث، وبواقع ٥٠ عامل وبنسبة ٢٢,٩% من مجموع عينة البحث مما تزيد خدمتهم أكثر من ١٥ سنة، مما يفسر أن أعلى نسبة لمجتمع عينة البحث بلغت ٣٢,١% لمن كانت خدمتهم من ٥-٩ سنوات.

## ٢. مقياس الصدق والثبات (الفاكرو نباخ):

يُعد فحص ثبات المقياس خطوة أساسية للتأكد من دقة وموثوقية أدوات البحث، حيث يساعد في قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وتوجد عدة أساليب للتحقق من الثبات، من أبرزها أسلوب التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. وقد اعتمد هذا البحث على معامل ألفا كرونباخ لكونه الأكثر شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، إذ تتراوح قيمته بين (٠ - ١) وتشير القيم المنخفضة

إلى ضعف الاتساق الداخلي، بينما تعكس القيم المرتفعة مستوى عالياً من الثبات ويتم تطبيق معامل ألفا كرو نباخ على فقرات محاور البحث دون إدخال الأسئلة الديموغرافية ضمن التحليل، لأنها لا ترتبط بشكل مباشر بالمتغيرات الأساسية، وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية (0.80) وهي قيمة عالية جداً تؤكد قوة الاتساق الداخلي لمقياس البحث، وملتغير بيئة العمل (0,78) وهي قيمة عالية مما يؤكد على ثبات وصدق الأداة ويبين الجدول التالي قيم ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور البحث:

جدول (٦): قيم معامل ألفا كرو نباخ (نتائج تحليل الثبات وصدق المحك لمتغيرات البحث)

تفسير الثبات	Cronbach 's Alpha (الثبات)	البعد الفرعي	Cronbach 's Alpha (الثبات)	متغيرات البحث
عالي	0.82	المشاركة	0,80	الثقافة التنظيمية
جيد	0,79	الاتساق		
عالي	0,81	التكيف		
مقبول	0,77	المهمة		
جيد	0,75	المادي	0,78	بيئة العمل
عالي	0,81	النفسي		
جيد	0,79	الاجتماعي		
عالي	0,83	الاداري		
جيد	0,77	التكنولوجي		
جيد	0,76	الثقافي		
مقبول	0,72	البيئي الخارجي		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

### ٣. الوصف الاحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية:

وقد تضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقافة

التنظيمية:

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الثاني	0,82	3,97	المشاركة
الأول	0,79	3,98	الاتساق
الرابع	0,81	3,95	التكيف
الثالث	0,77	3,96	المهمة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

يبين الجدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية أن جميع الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة، الأمر الذي يعكس إدراكاً إيجابياً لدى العاملين تجاه ثقافة المنظمة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لُبعد المشاركة (3.97)، وهو ما يشير إلى شعور مرتفع لدى الموظفين بإمكانية المساهمة في الآراء والقرارات المتعلقة بالعمل، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٢)، موضحاً وجود تباين بسيط وطبيعي بين الأفراد في مدى إحساسهم بالمشاركة، لكنه لا يقلل من اتفاق غالبية العاملين على توفر هذا الجانب، أما من حيث الأهمية النسبية فقد جاء هذا البعد في المركز الثاني، وهو ما يعني أن الموظفين ينظرون إلى المشاركة بوصفها عنصراً مهماً جداً في دعم ثقافة المنظمة، لكن أهميته تبقى أقل تأثيراً نسبياً من بُعد الاتساق الذي احتل المرتبة الأولى.

أما بُعد الاتساق فقد سجل أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد بقيمة (٣,٩٨)، مما يدل على وجود مستوى كبير من الانسجام الداخلي في السياسات والإجراءات وطريقة العمل داخل المنظمة، وجاء الانحراف المعياري له (٠,٧٩) ليعكس تقارباً واضحاً في آراء الموظفين حول اتساق الممارسات التنظيمية، بما يشير إلى إدراك شبه مشترك تجاه هذا البعد، واحتل هذا البعد المركز الأول من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يعني أنه يمثل أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً من وجهة نظر العاملين، ويُنظر إليه بوصفه الركيزة الأقوى في تعزيز بيئة تنظيمية مستقرة ومتجانسة.

وفيما يتعلق ببُعد التكيف، فقد جاء رابعاً من حيث الأهمية النسبية وبلغ متوسطه الحسابي (٣,٩٥)، وهو ما يعبر عن قدرة جيدة للمنظمة على الاستجابة للتغيرات وتبني أساليب مرنة في إنجاز العمل، أما الانحراف المعياري (٠,٨١) فيظهر وجود اختلافات خفيفة بين الموظفين في تقييم درجة التكيف، لكنها لا تؤثر في الاتجاه العام الذي يشير إلى توفره بدرجة واضحة، وبالنسبة إلى الأهمية النسبية فقد جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة (الرابعة)، ما يدل على أنه رغم توفره بمستوى جيد، إلا أن العاملين لا يعدونه الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد، ويحتاج إلى مزيد من التعزيز لرفع وزنه النسبي داخل الثقافة التنظيمية.

أما بُعد المهمة فقد احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية وحقق متوسطاً حسابياً مقداره (٣,٩٣)، ما يدل على فهم جيد لدى العاملين لأهداف المنظمة ورسالتها وتوجهاتها العامة، كما أن الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٧) يعكس تقارباً كبيراً في إجابات المشاركين، مما يشير إلى أن أغلبهم يشتركون في تصور متشابه حول وضوح المهمة داخل المنظمة، أما الأهمية النسبية لهذا البعد فجاءت في المرتبة الثالثة، وهو ما يعني أنه يمثل جانباً مهماً من الثقافة التنظيمية، لكن تأثيره يأتي بعد الاتساق والمشاركة، مما يعكس تركيز العاملين على وضوح التوجه الاستراتيجي بدرجة جيدة ولكن ليست الأعلى بين الأبعاد.

وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن العاملين يدركون ثقافة تنظيمية يسودها الانسجام والمشاركة والمرونة ووضوح التوجه، مع تشتت منخفض نسبياً في آرائهم، ما يعزز موثوقية المتوسطات ويؤكد قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة.

#### ٤. الوصف الإحصائي لأبعاد تحسين بيئة العمل:

وقد تضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغير التابع بيئة العمل:

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد بيئة العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
السادس	٠,٧٥	٣,٩٢	المادي
الثاني	٠,٨١	٤,٠٥	النفسي
الثالث	٠,٧٩	٣,٩٩	الاجتماعي
الاول	٠,٨٣	٤,١٠	الاداري
السابع	٠,٧٧	٣,٩٠	التكنولوجي
الخامس	٠,٨٠	٣,٩٥	الثقافي
الرابع	٠,٧٢	٣,٩٨	البيئي الخارجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن أبعاد بيئة العمل جاءت بتقييمات مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس نظرة إيجابية من العاملين تجاه البيئة التي يعملون فيها. فقد جاء بُعد البيئة المادية بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧٥)، ما يشير إلى رضا جيد عن التجهيزات والبنية المادية المتوفرة، مع اختلاف محدود بين الموظفين في تقييم هذا البعد، ورغم إيجابية المتوسط، إلا أن هذا البعد احتل المرتبة السادسة في الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن العاملين لا يعدونه من أكثر العوامل تأثيراً مقارنة بغيره.

أما بُعد البيئة النفسية فقد سجل متوسطاً مرتفعاً بلغ (٤,٠٥) وانحرافاً معيارياً (٠,٨١)، وهو ما يعكس شعوراً عاماً بالأمان والدعم النفسي داخل بيئة العمل، مع وجود تباين بسيط في آراء العاملين حول مستوى هذا الدعم، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد مكانته المركزية في تعزيز جودة بيئة العمل.

وبلغ متوسط البيئة الاجتماعية (3.99) بانحراف معياري (٠,٧٩)، وهو ما يدل على علاقات إيجابية وتعاون بين العاملين، مع وجود اختلافات طفيفة في تقييم هذا الجانب، لكنه احتل المرتبة الثالثة في الأهمية النسبية، مما يظهر أهميته كعامل مؤثر في جودة التجربة اليومية للموظفين.

وجاء بُعد البيئة الإدارية في صدارة الأبعاد بمتوسط (٤,١٠) وانحراف (٠,٨٣)، وهو ما يعكس رضا كبيراً عن أساليب الإدارة ووضوح الإجراءات والتنظيم الإداري، ورغم وجود تباين نسبي بين العاملين في تقييم هذا البعد - وهو أمر متوقع نظراً لاختلاف التجارب الفردية - إلا أن احتلاله المرتبة الأولى يؤكد أهميته المحورية في تشكيل بيئة العمل.

أما بُعد البيئة التكنولوجية فقد سجل متوسطاً (٣,٩٠) وانحرافاً معيارياً (٠,٧٧)، وهو ما يشير إلى توفر مقبول للأدوات التقنية، مع تباين بسيط بين الموظفين في تقييم جودة التقنيات، وقد جاء هذا البعد في المرتبة السابعة، مما قد يشير إلى أن العاملين يرونه أقل تأثيراً أو أن هناك حاجة لتعزيز الجانب التقني داخل المنظمة.

وسجل بُعد البيئة الثقافية متوسطاً مقداره (٣,٩٥) بانحراف (٠,٨٠)، ما يعكس إدراكاً إيجابياً للتقييم والممارسات الثقافية في المنظمة، مع تشتت بسيط في الآراء. وقد جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة، مما يشير إلى أنه حاضر بشكل جيد لكنه لا يُعد الأعلى أهمية من وجهة نظر العاملين.

أما البيئة الخارجية فقد سجلت متوسطاً (٣,٩٨) بانحراف منخفض نسبياً (٠,٧٢)، وهو ما يدل على اتفاق كبير بين العاملين حول تأثير العوامل الخارجية - مثل السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية - على العمل، وقد احتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، مما يعكس إدراك العاملين لأثر البيئة المحيطة بالمنظمة على أدائها الداخلي.

### ثانياً: فرضيات البحث:

من أجل إثبات صحة علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل، هناك فرضية رئيسية واحدة وأربع فرضيات فرعية وكما يلي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين

بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. ومن هذه الفرضية تتفرع

الفرضيات الفرعية:

- (١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة وتحسين بيئة العمل.
- (٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاتساق وتحسين بيئة العمل.
- (٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التكيف وتحسين بيئة العمل.
- (٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهمة وتحسين بيئة العمل.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين

بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. ومن هذه الفرضية تتفرع

الفرضيات الفرعية التالية:

(١) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل.

(٢) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل.

(٣) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى التكيف في تحسين بيئة العمل.

(٤) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى المهمة في تحسين بيئة العمل.

ومن أجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

جدول (٩): علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	n	sig
الثقافة التنظيمية - بيئة العمل	٠,٧٢	218	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير نتائج الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط ( $r=0.72$ ) عند مستوى الدلالة (0.000) التي

تؤكد دلالة هذا الارتباط إحصائياً وتعكس وجود انسجام واضح بين إدراك العاملين لثقافة المنظمة وشعورهم

بجودة بيئة العمل، وهو ارتباط يُعدّ قوياً نسبياً في الدراسات السلوكية، ويؤكد كلما ارتفعت مستويات الثقافة

التنظيمية تحسنت بيئة العمل في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة بصورة ملحوظة، مما يؤكد صحة

الفرضية البديلة  $H_1$ ، ومن الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية لأبعاد الثقافة التنظيمية:

(١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المشاركة وبيئة العمل.

من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين بُعد المشاركة وبيئة العمل.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين بُعد المشاركة وبيئة العمل.

جدول (١٠): معامل الارتباط بين بُعد المشاركة وبيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	n	sig
بعد المشاركة-بيئة العمل	0.66	218	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير نتائج الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً فقد بلغ معامل الارتباط ( $r=0.66$ )

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، تشير إلى أن مشاركة العاملين تؤثر بشكل واضح في تحسين

البيئة المادية، النفسية والاجتماعية في مجتمع عينة البحث، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة  $H_1$ .

٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاتساق وبيئة العمل.

من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين بُعد الاتساق وبيئة العمل.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين بُعد الاتساق وبيئة العمل.

جدول (١١): معامل الارتباط بين بُعد الاتساق وبيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	n	sig
بُعد الاتساق-بيئة العمل	٧٠	٢١٨	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير نتائج الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً فقد بلغ معامل الارتباط ( $r=0.70$ ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، تدل على أن الانسجام الداخلي والسياسات الواضحة يعد العامل الأكثر تأثيراً في تحسين بيئة العمل في مجتمع عينة البحث، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة  $H_1$ .

٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التكيف وبيئة العمل.

من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة بين مستوى التكيف وبيئة العمل.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين مستوى التكيف وبيئة العمل.

جدول (١٢): معامل الارتباط بين بُعد التكيف وبيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	n	sig
بُعد التكيف-بيئة العمل	٦٥	218	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير نتائج الجدول (١٢) معامل الارتباط ( $r=0.65$ ) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) علاقة إيجابية متوسطة، تفسر قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات التي تساهم في تحسين البيئة، لكنها أقل تأثيراً مقارنة بالمشاركة والاتساق في مجتمع عينة البحث، مما يدل صحة الفرضية البديلة  $H_1$ .

٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المهمة وبيئة العمل.

من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية الفرعية سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بُعد المهمة وبيئة العمل.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بُعد المهمة وبيئة العمل.

جدول (١٣): معامل الارتباط بين بُعد المهمة وبيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	n	sig
بُعد المهمة- بيئة العمل	٦٣	٢١٨	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

نلاحظ من نتائج الجدول (١٣) وجود علاقة إيجابية متوسطة الى قوية فقد بلغ معامل الارتباط  $(r=0.63)$

عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) تعكس أهمية وضوح الرسالة والأهداف التنظيمية في تعزيز بيئة العمل لمجتمع عينة البحث، مما يدل صحة الفرضية البديلة H1.

أما الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل لدى العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة.

من أجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية من نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

● فرضية العدم H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل.

● الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل.

جدول (١٤): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل

$\beta$	$R^2$	F tabular	F calculate	الثقافة التنظيمية
0.721	٠,٥٢٠	3.89	234.00	بيئة العمل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

يشير الجدول (١٤) أظهرت نتائج الانحدار البسيط دلالة إحصائية عالية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل الذي يبين قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.520$ ) أي أن الثقافة التنظيمية تُفسّر 52% من التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وهي نسبة تفسير قوية في الدراسات الإدارية والسلوكية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ( $\beta = 0.721$ ) وبلغت قيمة F المحسوبة ( $F = 234.00$ )، وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ والبالغة (٣,٨٩)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج. ( $p < 0.001$ ) مما يدل على صحة الفرضية البديلة H1.

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية لأبعاد الثقافة التنظيمية:

(١) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل.

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$  : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل.

- الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل.

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار لمستوى المشاركة في تحسين بيئة العمل ( $N = 218$ )

المشاركة	$\beta$	t	Sig مستوى المعنوية
بيئة العمل	0.622	11.68	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

أظهرت النتائج في الجدول (١٥) أنّ بعد المشاركة يمتلك تأثيراً قوياً ودالاً معنوياً في تحسين بيئة العمل، فكل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المشاركة تؤدي إلى تحسن بيئة العمل بمقدار (٠,٦٢٢) وحدة تقريباً، وتعد هذه النتيجة دلالة على أهمية إشراك العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار واعتبار آرائهم جزءاً من النظام الإداري. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

(٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل.

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$  : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل.

- الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل.

جدول (١٦): نتائج تحليل الانحدار لمستوى الاتساق في تحسين بيئة العمل ( $N = 218$ )

الاتساق	$\beta$	t	Sig مستوى المعنوية
بيئة العمل	0.657	12.24	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تُظهر نتائج جدول (١٦) الى تحقيق مستوى الاتساق تأثيراً قوياً ودلالة إحصائية واضحة، كل زيادة في الاتساق التنظيمي تنعكس تأثيراً موجباً على بيئة العمل، فكل زيادة مقدارها وحدة واحدة في الاتساق تؤدي إلى تحسن بيئة العمل بمقدار (٠,٦٥٧) وحدة تقريباً مما يؤكد أهمية وضوح الأنظمة وتماسك الإجراءات داخل المنظمة. وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

(٣) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى التكيف في تحسين بيئة العمل.

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى التكيف في بيئة العمل.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى التكيف في بيئة العمل.
- جدول (17): نتائج تحليل الانحدار لمستوى التكيف في تحسين بيئة العمل ( $N = 218$ )

التكيف	$\beta$	t	Sig مستوى المعنوية
بيئة العمل	0.639	11,90	0,000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

بين جدول (17) أن مستوى التكيف يحقق تأثيراً دالاً معنوياً على بيئة العمل، مما يعني أن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات وتحسين أساليب العمل يسهم تأثيراً مباشراً في تعزيز بيئة العمل. فكل زيادة مقدارها وحدة واحدة في التكيف تؤدي إلى تحسن بيئة العمل بمقدار (0,639) وحدة تقريباً فإن الفرضية الصفرية تُرفض وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

(4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المهمة في تحسين بيئة العمل.

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من نفيها سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المهمة في بيئة العمل.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى المهمة في بيئة العمل.
- جدول (18): نتائج تحليل الانحدار لمستوى المهمة على تحسين بيئة العمل ( $N = 218$ )

المهمة	$\beta$	t	Sig مستوى المعنوية
بيئة العمل	0,587	11,31	0,000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.24

تشير النتائج جدول (18) إلى أن وضوح المهمة يؤثر بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل، وهو تأثير متوسط القوة، كما يدل على دلالة إحصائية عالية، يحقق تأثيراً دالاً معنوياً في تحسين بيئة العمل. فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة ومفهومة، انعكس ذلك تحسناً على مستوى التنظيم والأداء وسهولة العمل لدى العاملون. وعلى هذا الأساس تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

ومن أعلاه يتضح: جميع الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، وضوح المهمة) أظهرت تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على بيئة العمل. أقوى الأبعاد تأثيراً كان:

- بُعد الاتساق ( $\beta = 0.657$ ).
- يليه بُعد التكيف ( $\beta = 0.639$ ).
- ثم بُعد المشاركة ( $\beta = 0.622$ ).
- أخير بُعد المهمة ( $\beta = 0,587$ ).

هذه النتائج تؤكد أن الاستثمار في تعزيز هذه الأبعاد داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين ملموس في بيئة العمل، سواءً على المستوى النفسي أو المادي أو الإداري.

● الاستنتاجات والتوصيات

● أولاً: الاستنتاجات:

١. الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات المشتركة التي تنمو مع الزمن داخل المنظمة.

٢. بيئة العمل هي المكان والظروف التي يعمل فيها الموظف داخل المنظمة فهي عبارة عن خليط من العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف سواء الأداء الوظيفي أو الأداء السلوكي.

٣. حل مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الأصلي هل تلعب الثقافة التنظيمية الموجودة حالياً داخل مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة دوراً فعالاً في تحسين بيئة العمل أم أن هناك فجوة تحتاج إلى معالجة؟ حيث بين البحث أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على بيئة العمل فقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل لها تأثير واضح وذو دلالة معنوية على تحسين بيئة العمل، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية أن معامل الارتباط الكلي ( $r = 0.80$ )، وتشير هذه القيمة إلى علاقة ارتباط طردية قوية أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل ويفسر مدى أدراك عينة البحث بالثقافة التنظيمية وارتباطها ببيئة العمل في مديرية بلدية محافظة كربلاء أي أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية تعزز من تحسين بيئة العمل.

٤. جميع الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً وتأثيراً معنوياً على بيئة العمل حيث أظهرت نتائج الانحدار أن ( $R^2 = 0.520$ ) أي أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي ٥٢% من التغيرات في بيئة العمل، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج البحث.

٥. من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن خلق بيئة عمل صحية تساهم في تعزيز إنتاجية العمل والأداء الوظيفي.

● ثانياً: التوصيات:

١. تعزيز ثقافة المشاركة بين العاملين: تشجيع العاملون على المساهمة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم ضمن نطاق عملهم، لما لذلك من أثر كبير في تحسين بيئة العمل في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة ورفع مستوى الإنتاجية.

٢. تعزيز الاتساق الداخلي: التركيز على توحيد السياسات والإجراءات الإدارية وتوضيح القيم والثوابت التنظيمية، لضمان توافق الأفراد مع أهداف المنظمة وتحقيق بيئة عمل مستقرة.
٣. تطوير قدرة المنظمة على التكيف: تشجيع المرونة في التعامل مع التغيرات وتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات التكيف، بما يساعد العاملين على مواجهة التحديات وتحسين الأداء.
٤. وضوح المهام والمسؤوليات: العمل على توضيح دور كل موظف ومهامه الأساسية، لتقليل الارتباك وتعزيز الفعالية في العمل الجماعي والفردى، في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة.
٥. المراقبة المستمرة والتحسين الدوري: إنشاء آليات دورية لتقييم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
٦. تشجيع بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع: خلق ثقافة تنظيمية تحفز العاملين على الابتكار والتجريب مع تقبل الأخطاء كفرصة للتعلم، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية وإنتاجية.

## قائمة المصادر والمراجع

### • أولاً: المصادر العربية:

١. الخالدي، سيف، (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز بيئة العمل، عمان، دار المناهج.
٢. الخطيب، خالد، (2021)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري.
٣. بلال خلف السكارنه، (٢٠٠٩)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
٤. جهيد صيدون، يوسف الأفرع، (٢٠٢٥)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٩، ٠٩، ال عدد ١٠.
٥. عبد الغني، محمد، (2020)، السلوك التنظيمي، معاصر، عمان، دار المسيرة.
٦. عبد الله، سليم. (2022). إدارة بيئة العمل وتحسين الأداء. الرياض: جامعة الملك سعود للنشر.
٧. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
٨. مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٦)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٩. مهديد فاطمة الزهراء، (2019)، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، ط 1.

### • ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Adler, N. J. (2020). Global Business Culture. IMD.
2. Alghamdi, F. (2018). The impact of organizational culture on employee engagement. International Journal of Business and Social Science, 9(6), 61–69.
3. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2020). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 33(2), 1–15.
4. Alvesson, M. (2012). Understanding Organizational Culture (2nd ed.). SAGE Publications.
5. Bernardin, H. J. (2013). Human Resource Management: An Experiential Approach (6th ed.). McGraw-Hill Education.

6. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
7. Chang, C. M., & Lin, T. C. (2021). The effect of organizational culture on knowledge sharing and innovation. *Journal of Business Research*, 130, 229–239.
8. Christensen, K., & Levinson, D. (2001). Organizational Culture. In *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World*.
9. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
10. Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.
11. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2022). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
12. Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Management Review*, 18(4).
13. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist–Practitioner Approach*. Wiley.
14. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
15. Krause, D. (2017). Vision and mission in organizations: Impact on employee commitment. *Management Research Review*, 40(3), 298–310.
16. Lee, J., & Kim, S. (2020). Organizational culture and employee performance: The mediating role of trust. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 45–62.
17. Martinez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Rabe, H. (2019). The effect of organizational culture on performance in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 110–129.
18. Parker, J. J. (2000). *Organizational Culture: Integrative Perspectives*. Sage Publications.
19. Perrin, B. (2020). *IMD World Competitiveness Yearbook*.

20. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
22. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
23. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
24. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2021). *Organizational Behavior*. Wiley.
25. Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26(2), 195–222.
26. Torres, A., & Augusto, M. (2022). Organizational adaptability and innovation: Evidence from dynamic environments. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, 1–23.
27. Zafar, A., Butt, A., & Afzal, A. (2017). Organizational adaptability and change: A study of public sector organizations. *Public Organization Review*, 17(3), 417–432.

اللغة الشعرية في القصائد السبع العلويات لابن ابي الحديد ت (٦٥٦هـ)  
The poetic language in the seven Alawite poems of Ibn  
Abi al-Hadid (d. 656 AH)

م.د. بشار لطيف جواد<sup>(١)</sup>

Lect. Bashar Latif Jawad (PhD)

### الملخص

تُشكل اللغة الشعرية البيئة الفاعلة والركيزة الاساس في إنشاء أي نص أدبي ومن دونها لا يُمكن أن تكون هناك وسيلة ناقلة للمُنجز الإبداعي، فهي الصورة الواضحة للتجربة الشعرية وما يأتي به الشعراء من نتاجات وبيان ما في النفوس من نزعات وخلجات، من ذلك تم اختيار اللغة الشعرية لتكون العنوان العام في دراسة القصائد السبع العلويات لابن أبي الحديد لشدة ما يُلمس من التوافق في لغة تلك القصائد وبين ما يمكن رصده من دراسة منهج اللغة الشعرية واليات العمل فيها.

لقد مثل شعر أهل البيت: وجهاً من وجوه التعبير عن المضامين الروحية والعقدية فناً وتجربة، إذ حفل الأدب العربي وبخاصة أدب العصر العباسي الثاني بكثير من النصوص الشعرية الخالدة ولشدة تعلقنا بهذا التراث أخترت القصائد السبع العلويات بوصفها أشهر تراث الأدب العربي القديم ليكون محطاً للدراسة وبيان لغتها الشعرية محاولةً في الوصول إلى جوهر تلك اللغة والكشف عن دلالاتها وأبعادها الجمالية، فاللغة الشعرية هي معيار التفاضل والتمايز بين الشعراء فضلاً عما لها من الأهمية في رسم الصورة الدقيقة للتجربة الشعرية وما لها من أبعاد وخصوصيات.

---

١ - جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الانسانية