



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية
غير الحكومية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية
غير الحكومية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

إعداد

إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

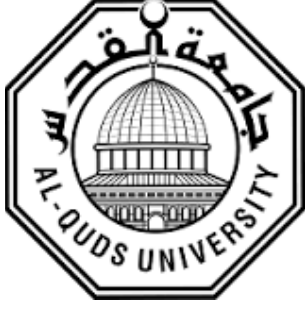
بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة غزة / فلسطين

إشراف: الدكتور. خليل إسماعيل ماضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية
المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية
غير الحكومية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

اسم الطالب: إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

الرقم الجامعي: 21620383

المشرف : الدكتور. خليل إسماعيل ماضي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019.07.02 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. خليل إسماعيل ماضي التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً: د. تهاني حسين جفال. التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. رامز عزمي بدير التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

الإهداء

إلى أمي..،

سر كل شيء جميل في حياتي.

إلى أبي رفيق الدرب الذي لا يمل المساندة.

إلى عائلتي الجميلة التي تحملت كل شيء في سبيل الارتقاء.

لكل من ساندني ووقف إلى جانبي في المسيرة وتحمل ولو مثقال ذرة.

لكل محاولة مثمرة في سبيل وصول الإنسانية إلى حياة حرة كريمة..

إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

التاريخ: 2019.07.02

شكر وعرّفان

لله أولاً وأخيراً ولي النعمة والتوفيق دوماً إلى طريق الخير..
لكل إشراقة تدعم طريق الإنسانية نحو تعلم فاعل ومهم..
وجزيل الشكر والعرّفان لكل من ساهم ولو بكلمة في إنجاز هذا البحث وخروجه إلى
النور..، وخص بالذكر الدكتور/ الفاضل خليل إسماعيل ماضي..، الذي كان اخاً
وصديقاً ومعلماً خلال تلك الفترة من البحث ولا زال.
والشكر والعرّفان لجامعة القدس - أبوديس، منارة العلم التي تعمل دوماً على خروج
إسهامات علمية بارزة وقوية على مستوى التعليم الجامعي محلياً وعالمياً إلى النور،
والاحترام الكبير للعاملين في فرع الجامعة بقطاع غزة ونخص بالذكر الدكتورة/ تهاني
جفال ممثلة البرنامج. والتي كانت على مدار سنوات الدراسة إشراقة الأمل التي تدعم
العلم والتعلم نحو ظهور فاعل ومهم لمستقبل واعٍ ومشرق.
الشكر موصول لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني التي اتاحت وقدمت الفرصة لإنجاز
هذا البحث وكافة العاملين الذي لم يتوانى أحدهم في تقديم العون والمساعدة.
جزاكم الله عنا خير الجزاء جميعاً..،

إبراهيم نوفل رضوان أبوالكاس

مصطلحات الدراسة :

تعريف الثقافة: هي مجموعة من العقائد والقيم والقواعد التي يقبلها أفراد المجتمع، وأيضاً تُعرف الثقافة بأنها المعارف والمعاني التي تفهمها جماعة من الناس، وتربط بينهم من خلال وجود نُظُمٍ مشتركة، وتساهم في المحافظة على الأسس الصحيحة للقواعد الثقافية، ومن التعريفات الاصطلاحية الأخرى للثقافة هي وسيلة تعمل على الجمع بين الأفراد عن طريق مجموعة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والفكرية، والمعرفية، وغيرها من العوامل الأخرى(النويجري، 2015).

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة(الفرّاج، 2011).

صياغة الإستراتيجية: عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية الواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الإدارية (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة)، التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد(قديح، 2015).

المؤسسات الصحية غير الحكومية: مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض ضمن شبكة الاتصالات والتي تعمل معاً لتحقيق هدف النظام الصحي والمتمثل بضمان أعلى مستوى صحي ممكن للفرد والمجتمع والمحافظة عليه وترقيته باستمرار(نصيرات، 2012).

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: جمعية وطنية فلسطينية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تأسست في عام 1968، وأقر المجلس الوطني في دورته السادسة المنعقدة في القاهرة عام 1969 بدورها الانساني والاجتماعي والصحي في خدمة الشعب الفلسطيني، إلى جانب الهيئات الوطنية الفلسطينية(الهلال، 2019).

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية، في فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمحافظة غزة، هذا الصرح الذي يتخذ الإنسانية مبدأً. ويضم في جنباته العديد من التخصصات الإدارية منها والفنية وعلى رأسها الخدمات الصحية والتي تعتبر رائدة من رواد العمل الصحي، وتم التركيز في هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية وأبعادها ودورها في صياغة الإستراتيجية.

ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من المستويات الإدارية المشاركة في صياغة الإستراتيجية والذي كون مجتمع الدراسة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغ مجتمع الدراسة: (105) فرداً؛ وهم المدراء العاملون بجميع الفروع بمحافظة غزة، وقد استخدم مجتمع الدراسة كاملاً وتم توزيع (105) استبانة وتم استرداد (82)، بنسبة (79%). وتم تحليل الاستبانة باستخدام الرزمة الإحصائية (spss).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها :

إجمالي محاور الثقافة التنظيمية جاء بوزن نسبي بلغ (67.89%)، حيث كانت نسب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب تسلسل درجاتها نزولاً في المراتب كالتالي: حصلت المعتقدات التنظيمية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.73%)، وحصلت الإتجاهات التنظيمية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.30%)، وجاءت القيم التنظيمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (68.00%)، والأعراف التنظيمية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (67.39%)، وأخيراً التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (62.44%). وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، تعزى للمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

أهم التوصيات :

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة اعتماد وتقوية مفهوم الثقافة التنظيمية بالمنظمات الحكومية غير الصحية. وممارسة كافة العمليات التي من شأنها وجود صياغة إستراتيجية فاعلة.

Role of Organizational Culture in Strategy Formulation in Health Institutions Non - Governmental - A Case Study of the Palestine Red Crescent Society

Prepared By : Ibrahim Nofal Redwan Abu Elkas

Supervision : Dr Khalil Ismail Madi

Abstract

The study aimed to Know the role of organizational culture in formulating the strategy in the health institutions (non-governmental) in the branches of the Palestinian Red Crescent Society (PRCS, Gaza Governorate). The Red Crescent is a pioneer of health workers, because it includes in its branches many administrative and technical specialties, especially health services. Therefore, The researcher conduct this research zooming in organizational culture aspect and investigate its reflections in making strategies.

In order to achieve the research objective, the researcher did data collection at the administrative levels involved in the strategy formulation.

The descriptive analytical approach was adopted for conducting the study and the questionnaire as a tool for collecting information. The researcher questionnaire 105 workers in all branches in Gaza governorates. However, (82 workers) gave feedbacks (approximately 79%) and the data analyzed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded that the organizational culture was ranked first with a relative weight of 70.73%. However, the Organizational trends ranked second with a relative weight of (69.30%) moreover, the organizational values ranked third with a relative weight of 68.00%. Furthermore, the organizational customs ranked fourth with a relative weight of 67.39%, and finally, the organizational expectations ranked fifth with a relative weight of 62.44%.

This shows a statistically significant relationship between organizational culture and strategy formulation in the PRCS, due to gender variables, years of experience, academic qualification, and career level.

The researcher recommended that it is necessary to adopt and strengthen the concept of organizational culture in non-health governmental organizations. The exercise of all processes that would create an effective strategy.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة :

غني عن البيان الثقافة التنظيمية محصلة عدة عوامل من بينها التأثير الإداري، مما يبرز دور القوى البشرية باعتبارها إحدى العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسة، في ظل تغير بيئة الأعمال في الوقت الحاضر الأمر الذي يؤثر بالتأكيد على أداء المهام كذلك التأثير على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

إنه لمن الضروري البحث في أهمية الثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوجهات، والتوقعات)، كذلك بحث آليات صياغة الإستراتيجية وبيان مشاركة العاملين في تلك الصياغة لعدة اعتبارات أهمها: الايمان العميق بوجود الثقافة التنظيمية التي تعنى ببناء مؤسسي مهم قادر على مواجهة التحديات، هذا البناء من شأنه القدرة على صياغة إستراتيجية فاعلة قوية تعمل على تطبيق سياسات وإجراءات من شأنها المنافسة والمحافظة على المؤسسة التي تقوم بتطبيقها. إضافة إلى مشاركة المستويات الإدارية في تلك الصياغة الأمر الذي يؤدي إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية المضمون سليمة التطبيق (أبوشماله، 2018).

تعتبر صياغة الإستراتيجية من العمليات العقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية الواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الإدارية:(التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة)، التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد(قديح، 2015). وتعد أيضا مرحلة مهمة جدا في نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية، فهي مرحلة تشتمل على تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها الإستراتيجية المختلفة، وتحظى باهتمام كبير في بيئة العمل، حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير والتي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغيرات، لتستطيع من خلالها ايجاد قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق أفضل النتائج(ماضي،2019).

تختلف المؤسسات الصحية غير الحكومية التي تطورها وتتبنها المجتمعات لتحقيق التنمية الصحية باختلاف نظمها والبيئة السياسية والاجتماعية كذلك الثقافة التنظيمية التي تعتقها تلك المؤسسات وتعتبر تلك المؤسسات، "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض ضمن شبكة الاتصالات التي تعمل معاً لتحقيق هدف النظام الصحي والمتمثل بضمان أعلى مستوى صحي ممكن للفرد والمجتمع والمحافظة عليه وترقيته باستمرار(نصيرات، 2012).وتعد جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة حلقة مهمة في النظام الصحي غير الحكومي وفي مجالات عدة خاصة العمل الإنساني والذي بدوره يحتاج إلى الثقافة التنظيمية التي تعنى ضخ وإخراج قيادات ومهارات فاعلة للمجتمع، وعليه فإن بناء ثقافة تنظيمية على أسس مؤسسية تأخذ منبعها من العلوم كافة لهو ضرورة للحصول على إستراتيجية قادرة على الاستمرار والتقدم(مدير عام الجمعية، مارس2019، اتصال شخصي).

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وحيويتها وأهمية صياغة الإستراتيجية في البناء المؤسسي جاءت هذه الدراسة لتبين دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية كذلك؛ بيان أهمية وجود مؤسسات قوية من شأنها المشاركة في عملية النهوض المجتمعي وصولاً إلى بناء مجتمع قوي ومتماسك.

2.1 مشكلة الدراسة :

بيئة العمل في تغير دائم وتمثل الثقافة التنظيمية جزء أساسي من تلك البيئة ولها دور كبير في إبراز المؤسسة بأبعادها المتعددة، هذا بدوره يؤدي إلى مشاركة فاعلة من قبل العاملين في كافة أنشطة المؤسسة وأهمها صياغة الإستراتيجية، وعلى جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى النجاح إيجاد أو تطبيق ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات كذلك قدرة هذه الثقافة على تحقيق بناء تنظيمي هيكلي قيمى قادر على صياغة الإستراتيجية وتفرعاتها لتلك المؤسسة. ولأن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؛ ضمن إطار المؤسسات العامة التي تعمل في المجتمع الفلسطيني وتدور في فلك المؤسسات المهمة لابد لها من ثقافة تنظيمية فاعلة ذات كفاءة؛ للوصول بها وكوارها للمشاركة في صياغة الإستراتيجية، كذلك ضمان عملية التكيف والاستمرار مع التغير الحاصل على كافة الصعد في بيئة العمل.. وفي إطار قيام الباحث بإيجاد مصادر تساهم في تحديد المشكلة والتي كان منها: عمل الباحث في نفس المجال، إضافة إلى توصيات عدة لدراسات سابقة والتي أوصت بإجراء المزيد من البحوث والدارسات حول متغيرات جديد تؤثر في صياغة الإستراتيجية مثل دراسة(علقم، 2013) و(أبو شمالة، 2018)، كذلك إجراء دراسة استكشافية أولية من خلال استبانة تكونت من (13 فقرة) تتعلق بموضوع البحث لاسيما صياغة الإستراتيجية، والتي استهدفت عدد من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين بالجمعية "المحافظات الجنوبية"؛ وذلك للتعرف على أهم المشكلات التي تتعلق بموضوع الدراسة، تبين أن هناك مجموعة من النقاط والظواهر يمكن اختصار بعضها لتحديد مشكلة الدراسة: الواقع العملي بالجمعية يشير إلى قصور في جانب اهتمام إدارة الجمعية بالثقافة التنظيمية عند وضع الخطط الإستراتيجية، ضعف المشاركة الفعلية من جميع العاملين عند وضع الخطط الإستراتيجية للجمعية، غياب بعض مؤشرات الأداء لكافة المستويات الإدارية بالجمعية عن خطة الجمعية، قلة المرونة اللازمة في الخطط الإستراتيجية الموضوعة.. وبناء على ما تقدم والذي من شأنه أن يحدد مشكلة الدراسة الحالية؛ يمكن للباحث صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية

دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟.

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1.2.1 ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟.

2.2.1 ما واقع صياغة الإستراتيجية في المنظمات الصحية غير الحكومية؟.

3.2.1 ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية المطبقة وصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية؟.

4.2.1 ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإستراتيجية وتنفيذها؟.

5.2.1 ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية (صياغة الإستراتيجية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟.

6.2.1 ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المشاركة في صياغة الإستراتيجية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟.

3.1 مبررات الدراسة :

إن مبررات هذه الدراسة تكمن في جملة نقاط أهمها:

1.3.1 أن الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجيات من المصطلحات صاحبة الديمومة والحدائثة في آن واحد والهامة في إدارة المؤسسات، لذا تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الميدانية - في حدود علم الباحث - التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية.

2.3.1 يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والمكتبة العربية، ورافداً علمياً للباحثين والمهتمين.

3.3.1 من المتوقع أيضاً أن تساهم هذه الدراسة في تقديم حلول إبداعية لأصحاب القرار في مؤسسات المجتمع المدني عموماً وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على وجه الخصوص، لمواجهة التحديات التي تواجهها، نظراً لاضطراب البيئة المحيطة.

4.3.1 سنقوم الدراسة بإبراز الثقافة التنظيمية السائدة بالجمعية والأثر في صياغة الإستراتيجية، حيث يرى الباحث ان هذا الإبراز من شأنه دعم وتعزيز كل ما يحقق نجاح الثقافة والإستراتيجية بالجمعية والعمل على توضيح نقاط الضعف وبالتالي إيجاد آليات تصحيحها.

5.3.1 تحصيل معرفة جديدة وعلوم حية ومباشرة من أرض الواقع تفيد في ثقل الشخصية العلمية للباحث من شأنها التأثير على الأداء المهني حيث أنها مجال اهتمام الباحث.

4.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة كونه لا يوجد دراسات وأبحاث - على حد علم الباحث - قد تناولت دور الثقافة التنظيمية من حيث الأبعاد، وان مجمل الدراسات قد تناول أنواع الثقافة وتأثيرها.

قدمت هذه الدراسة نموذج مقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة إستراتيجية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

لهذه الدراسة أهميتها على مختلف المستويات العلمية والعملية والإستراتيجية والتخطيطية، من خلال تقديمها لرؤية مباشرة للواقع الميداني.

1.4.1 الأهمية النظرية :

1.1.4.1 تناول دور الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحية غير الحكومية، حيث من الضروري أن تلعب المؤسسات دوراً في هذه الإتجاه وتعزيز دور الثقافة التنظيمية في البناء المؤسسي.

2.1.4.1 التفسير العلمي للثقافة التنظيمية وانواعها وابعادها في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة. يقلل كثيراً من الاعتماد على البحوث والدراسات التي أجريت في مجتمعات أخرى تختلف في طبيعتها وتركيبها واطرافها عن قطاع غزة.

3.1.4.1 تزداد أهمية هذا الدراسة في بعدها العلمي، كونها تمكن من التأكد من مصداقية النظريات والتفسيرات التي تم تطويرها ضمن دراسات أخرى في مجتمعات مختلفة، كذلك تساهم في إثراء المعرفة العلمية في المشورة والمعلومات.

4.1.4.1 حاولت الدراسة تعميق الفهم لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها وضرورة توظيف أو تطبيق الثقافة التي تعزز مفهوم المشاركة لكافة المستويات الإدارية.

5.1.4.1 اعتماد هذه الدراسة ونظرتها الواقعية بمثابة مرجع للدراسات المستقبلية، وإضافة جديدة للبحث العلمي.

2.4.1 الأهمية التطبيقية :

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في الآتي:

1.2.5.1 فهم وتقييم وإظهار الثقافة التنظيمية وتأثيرها في صياغة الإستراتيجية.

2.2.5.1 نتائج هذه الدراسة ذات نموذج تطبيقي عملي وبالتالي يمكن الاستفادة منها من قبل المؤسسات صاحبة الاعمال المشابهة.

5.1 أهداف الدراسة :

1.5.1 التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2.5.1 إبراز واقع صياغة الإستراتيجية في المنظمات الصحية غير الحكومية.

3.5.1 فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية المطبقة وصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية.

4.5.1 الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية.

5.5.1 تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6.5.1 تقديم بعض التوصيات العلمية التي يمكنها المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية القوية، وبالتالي الوصول إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الإستراتيجية.

6.1 حدود الدراسة :

تشمل الدراسة الحدود التالية:

1.6.1 الحد الموضوعي :

دراسة دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية.

2.6.1 الحد المؤسسي :

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - قطاع غزة.

3.6.1 الحد المكاني :

تجري الدراسة على جميع فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة.

4.6.1 الحد الزمني :

1440 هـ - 2019 م

7.1 متغيرات وأنموذج الدراسة:

1.7.1 المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية..، وذلك بالاعتماد على الجدول (1.1)، لتفريغ الدراسات السابقة:

جدول (1.1): بيان عدد تكرار أبعاد الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة

المجموع	الغزوي (2016)	دراسة أبو شمالة (2018)	دراسة خباز (2017)	دراسة ساعد (2016)	دراسة السحياتي (2016)	دراسة أبووظفة (2016)	الدراسات	
							أبعاد الثقافة التنظيمية	
5		✓	✓	✓	✓	✓	القيم التنظيمية	1.
6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الأعراف التنظيمية	2.
5		✓	✓	✓	✓	✓	الاتجاهات التنظيمية	3.
4	✓			✓	✓	✓	التوقعات التنظيمية	4.
5	✓		✓	✓	✓	✓	المعتقدات التنظيمية	5.

(المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المذكورة بالجدول)

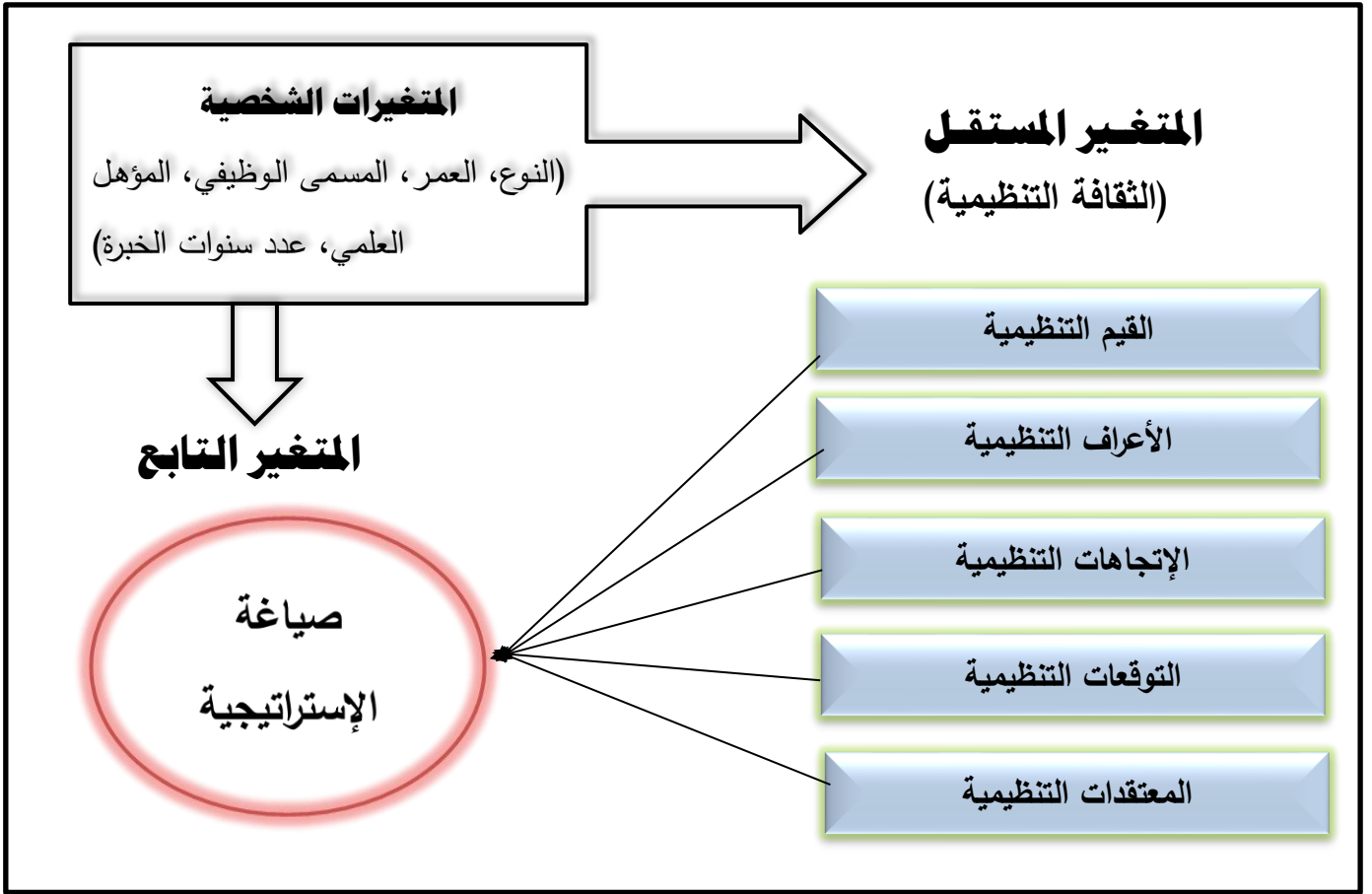
اعتماداً على الدراسات السابقة، فقد تبنى الباحث الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية لإتمام هذه الدراسة:

- القيم التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- الاتجاهات التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.

2.7.1 المتغير التابع: صياغة الإستراتيجية.

3.7.1 المتغير الديمغرافي: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

4.7.1 أتمودج الدراسة:



(شكل 1.1: يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاد الثقافة التنظيمية)

8.1 فرضيات الدراسة :

1.8.1 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية؛ في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.8.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية

والثقافة التنظيمية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2.1.8.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية

والثقافة التنظيمية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

3.1.8.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإتجاهات التنظيمية

والثقافة التنظيمية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

4.1.8.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية

والثقافة التنظيمية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

5.1.8.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية

والثقافة التنظيمية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2.8.1 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة

التنظيمية مجتمعة معاً على صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين

متوسطات استجابات المبحوثين حول صياغة الإستراتيجية تعزى للعوامل الشخصية (النوع، العمر،

المستوى الوظيفي، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).

9.1 محددات الدراسة ومعيقاتها :

تتلخص المعوقات للدراسة في نقاط أهمها :

1.9.1 تضارب المعلومات: إن تعدد المستويات الإدارية في الجمعية وتعدد القنوات ووجهات النظر

إتجاه الموضوع قيد الدراسة من شأنها إعطاء معلومات كبيرة ومختلفة، بالإضافة إلى عدم وضوح

بعض المعلومات.. من شأنه إعاقه عملية البحث وربما التأثير على مخرجاتها.

2.9.1 امتناع بعض مستويات الإدارة عن الإفصاح عن المعلومات: قد يشكل امتناع بعض المستويات الإدارية أو أحد المدراء المبحوثين الإفصاح عن المعلومات وآليات العمل التي تخص الموضوع قيد البحث لأسباب تخصه شخصياً أو تخص المؤسسة عبئاً إضافياً على الباحث لبذل جهد أكبر في عملية الحصول على المعلومات.. والاعتماد على ما يتوفر من بيانات ومعلومات من قبل المستويات الإدارية الأخرى.

3.9.1 معيقات مالية: يتطلب البحث العلمي بذل جهد مالي كبير لقاء عملية البحث سواء بتصوير المستندات أو الحصول على الكتب والمراجع العلمية، كذلك التنقل بين أماكن جمع المعلومات يسجل أحد المعوقات الرئيسية في عملية البحث العلمي.

4.9.1 قلة المراجع: إن الموضوع قيد الدراسة موضع يتصف بالتجدد المستمر وبالتالي قلة المراجع الحديثة التي تفيد موضوع الدراسة.. من شأنها تشكيل عبء آخر على الباحث.

10.1 هيكلية الدراسة :

تم طرح عدد من الفصول الدراسية مقسمة على النحو التالي:

- ❖ **الفصل الأول: (الإطار العام: المقدمة، المشكلة، المبررات، الأهمية، الفرضيات، الحدود).**
- ❖ **الفصل الثاني: (الإطار النظري: الثقافة التنظيمية، صياغة الإستراتيجية، المؤسسات الصحية غير الحكومية).**
- ❖ **الفصل الثالث: الدراسات السابقة (دراسات فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية تشمل الثقافة التنظيمية، وصياغة الإستراتيجية).**
- ❖ **الفصل الرابع: (طريقة وإجراءات الدراسة).**
- ❖ **الفصل الخامس: (التحليل والنقاش).**
- ❖ **الفصل السادس: (النتائج والتوصيات).**

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري (الثقافة التنظيمية)

1.2 مقدمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية في مختلف العلوم خاصة العلوم الاجتماعية، وقد أكد العلماء والباحثين على أهميتها ودورها الجوهرية في تكوين وتشكيل شخصية الفرد والمؤسسة، كذلك دورها الهام في القيم، والمواقف، والإتجاهات..، حيث لا يمكن فهم شخصية الفرد أو المؤسسة دون العودة إلى واقع المعيشة والبيئة المحيطة.. لقد أضحت الثقافة التنظيمية موضوعاً هاماً يلقى اهتماماً واسعاً في بناء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

يأتي هذا الفصل لتقديم لجملة ما قدمته؛ المؤلفات والكتب والدراسات السابقة حول مفهوم الثقافة التنظيمية، وفي استعراض مهم لعدد من التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية وخصائصها وابعادها ومصادرها، مروراً بالأبعاد والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وصولاً إلى تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسات.

كما يقدم الفصل عدد مهم من التعريفات الخاصة بالإستراتيجية وصياغتها وما يتعلق بها كذلك توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية والأثر على المؤسسة.. وفي الختام الفصل بيان ماهية المؤسسات الصحية غير الحكومية بشكل عام وجمعية الهلال الأحمر بشكل خاص.. وأخيراً الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة.

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المتجددة بشكل مستمر حيث بدأ الاهتمام بها منذ العقد الثامن من القرن العشرين وقد تعرض العديد من العلماء والادباء للثقافة التنظيمية وكان لديل وكيندي، 1982 دور مهم في التأسيس للثقافة التنظيمية، وفي بداية الثمانينات أيضا اصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد تكوينها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، والثقافة التنظيمية في تغير دائم وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف (عبدالكريم، 2010).

ورد أيضاً في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أنه وجد مع ظهور علم الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم، ويمكن القول إن اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والجدير بالذكر أن مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، وكان من علماء التنظيم على الرغم من اختلاف وجهة نظرهم إلى الثقافة التنظيمية وتعريفها أن طوروا التعاريف المتداخلة وجعلوها مكملة لبعضها، ليظهر مفهوم الثقافة الذي يشتمل على العديد من المفاهيم الإنسانية والأخلاقية والتكنولوجية (عبدالكريم، 2010).

ويستخدم مفهوم ثقافة المنظمة للإشارة إلى الفلسفة والاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة والتي تشكل الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة، ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل والإستراتيجيات السابقة والتي تم إنجازها، وتكون هذه الثقافة ذات تأثير كبير جداً في صياغة الرسائل والإستراتيجيات الحالية والمستقبلية (الحسيني، 2000).

1.2.2 تعريف الثقافة :

هي مجموعة من العقائد والقيم والقواعد التي يقبلها أفراد المجتمع، وأيضاً تُعرف الثقافة بأنها المعارف والمعاني التي تفهمها جماعة من الناس، وترتبط بينهم من خلال وجود نُظُمٍ مشتركة، وتساهم في المحافظة على الأسس الصحيحة للقواعد الثقافية، ومن التعريفات الاصطلاحية الأخرى للثقافة هي وسيلة تعمل على الجمع بين الأفراد عن طريق مجموعة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والفكرية، والمعرفية، وغيرها من العوامل الأخرى (النويجري، 2015).

2.2.2 تعريف الثقافة التنظيمية :

تناولت العديد من الكتب والدراسات والأدبيات موضوع الثقافة التنظيمية، وكان من الطبيعي لتعدد المشارب والثقافات زماناً ومكاناً؛ أن تنتوع تلك المفاهيم وإن كانت في جوهرها تتمحور حول نقاط أهمها وجود الإنسان والمنظمة وجملة المفاهيم الأخرى كالقيم، والأعراف، والإتجاهات، والتوقعات والمعتقدات، وتكونت نتيجة هذه الأفكار عدة تعاريف نوجز منها الآتي:

تُعرف الثقافة التنظيمية: "بأنها المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً" (عبدالكريم، 2010).

وتعرف أيضاً بأنها: "منظومة من المعاني والرموز والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم والتي ساعدت في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظمة" (القيوتي، 2010).

وعرفت بأنها: "تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد وموقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعلمية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة" (الظاهر، 2011).

وعرفها البعض بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والإتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أداءهم لأعمالهم" (الطراونة وآخرون، 2012).

وعرفت كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي يكتسبها مجموعة من الأشخاص، وتتفاعل مع غيرها من مكونات المنظمة، لتتصهر في بوتقة واحدة، فينتج عنها صفات شخصية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتوارثها الأجيال، وتتطور هذه الثقافة لتتسجم من المتغيرات الخارجية وتصبح عنوان المنظمة" (أبووظفة، 2016).

وتم تعريفها أيضاً: "على أنها هي المواقف، والصفات والأنماط السلوكية و المعتقدات والمبادئ التي تحكم طريقة عمل الموظفين ويكون لها تأثير عميق على الموظفين وعلاقتهم فيما بينهم، وهي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة" (Schein & Schein. 2016).

وعرفت بأنها: " تركيبة الثقافات الفرعية لمختلف أقسام وفروع المؤسسة، كما أن مجموعات العمل بإمكانها ايجاد ثقافات خاصة بها، حسب الطبيعة المحددة لنشاطهم(المصطلحات المحددة، لغة العمل، أنشطة محددة، الأحداث المشتركة، التفاعل والتعاون)(خبابة، 2018).

يتضح من خلال الاستعراض السابق لتعريف الثقافة التنظيمية والتعريفات التي تم مطالعتها خلال إجراء الدراسة أنها تتفق في جملتها بأن الثقافة التنظيمية مركب من القيم والمعتقدات والتقاليد والتوجهات التي يمارسها الأفراد وهي ممارسات إنسانية تجعل من ممارسيها من الأفراد والجماعات كيانات فاعلة مهمة منظمة مستمرة وهذا بدوره يورث لحالة من البناء الجيد جيلاً بعد جيل. ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: "مزيج من المفاهيم لجملة المعتقدات والقيم والتقاليد والإتجاهات والتي تكون فلسفة الأسلوب والإجراءات والممارسات العملية التي تجعل من الفرد والجماعة بالمنظمة حالة متفاعلة حيوية تعكس صورة متكاملة لتميز المؤسسة في نظر بيئتها الداخلية والخارجية لتمييز بتلك الصورة عن غيرها من المؤسسات، لتكوين رؤية مستشرقة لما سيكون عليه المستقبل".

3.2 أهمية الثقافة التنظيمية :

عندما تحقق المنظمة النجاح، أو تحتاج إلى التكيف للبقاء على قيد الحياة العملية، فإن الأفكار والقيم والمعتقدات تعتبر عنصر أساسي في بقائها ونجاحها في حدود منظومة القيم المشتركة (Reddy, 2017)، بالتالي أصبحت الثقافة التنظيمية وبكافة مكوناتها من الأكثر العناصر أهمية في بناء ونجاح المنظمات ، وقد اتفق العديد من الباحثين عدد من النقاط توضح أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة وهي (Lunenburg،2013)، (جلاب،2011)، (Peters & Waterman ،2006):

1.3.2 الشعور بالعضوية والانتماء: وذلك من خلال مجموعة من أنظمة العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

2.3.2 توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3.3.2 التأثير على الحالة المعنوية للعاملين : حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل

4.3.2 توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى .

5.3.2 التأثير في الأداء: ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.

6.3.2 المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة : لا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية طالما أنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دورًا كبيرًا في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.

7.3.2 منح المنظمة هوية مميزة: حيث أن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

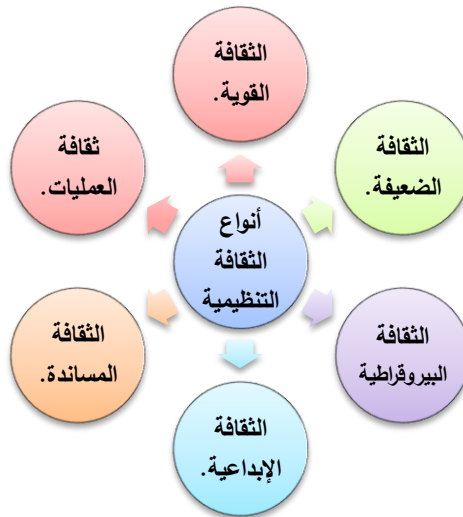
8.3.2 تعتبر دليل يوجه أفراد المنظمة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم، وتساهم في حل مشكلات العمل بشكل أكبر.

9.3.2 تمثل الثقافة التنظيمية ملامح التميز للمنظمة، والذي يميزها عن كثير من المنظمات الأخرى، من خلال القيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المنظمة، مما يجعلها موضع فخر للعاملين في داخلها وشعورهم بتميزهم عن الآخرين في المنظمات الأخرى.

4.2 أنواع الثقافة التنظيمية(العميان، 2005)،(أبووظفة، 2016) :

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية: الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة. والثقافة القوية تعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركين لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.



شكل 1.2: أنواع الثقافة التنظيمية

(صمم الشكل بواسطة الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة، أبووظفة 2016)

1.4.2 الثقافة القوية : وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل أفراد المنظمة، بحيث يشتركون في جملة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

2.4.2 الثقافة الضعيفة : وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين بالمنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبل العاملين داخل المنظمة.

وقد أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة، وكما بين الشكل السابق أن من أبرز هذه الأنواع (السواط والعتيبي، 1998)(أبووظفة، 2016):

3.4.2 الثقافة البيروقراطية : وهي الثقافة التنظيمية التي تحدد السلطات والمسؤوليات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والإلتزام.

4.4.2 الثقافة الإبداعية : وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم افراده بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

5.4.2 الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

6.4.2 ثقافة العمليات : وترتكز هذه الثقافة على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقب الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

5.2 خصائص الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية خصائص عدة تستمد جذورها من الثقافة العامة من جانب، وجانب آخر من خصائص المنظمات الإدارية وعليه يمكن تحديد جملة مهمة من تلك الخصائص على النحو التالي:



شكل 2.2: خصائص الثقافة التنظيمية

(من تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة. شوباصي، 2018)

1.5.2 الإنسانية: على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة (العميان، 2002).

2.5.2 الاكتساب والتعلم : الثقافة التنظيمية غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة

العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (بومدين، 2013).

3.5.2 الاستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، 1996). وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءًا من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة (العميان، 2002). بجانب تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات (إسماعيل، 1982) (الطراونة وآخرون، 2012).

4.5.2 التراكمية : يترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة (الساعاتي، 1998).

5.5.2 الانتقائية : أدى تراكم الخبرات الإنسانية، إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها (آخرون 1989).

6.5.2 القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات

بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعاً من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (إسماعيل، 1998).

7.5.2 نظام متغير : تتميز الثقافة بخاصية التغير، حيث إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظمة تتلاءم ثقافتها مع متطلبات العصر الحالي المتطورة يوماً بعد يوم في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، ووجود هذه الثقافة في المنظمة تدعمها لتكون منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية، وتعديل الثقافة التنظيمية الحالية في المنظمة أمر لا يمكن إحدائه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسياً وإقناعهم بأن في التغيير تتعاضد مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل، والتغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعومة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المنظمات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الإستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحرر الفكر، ولا بد أن تتعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها (أبو زنيد، 2017).

8.5.2 نظام مركب : يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والأدوات) (أبوبكر، 2008).

9.5.2 التكامل : تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام، لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات خلال تلك العملية (إسماعيل، 1982).

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة، تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل

الإتصال، ووسائل الإعلام في إنتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي، وفقدان التوازن والإنسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل (جلبي، 1996).

وردت الخصائص السابقة في جملة من المؤلفات والمطبوعات والتي اشتركت فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. ورغم الاتفاق الكبير لتلك الخصائص.. إلا أن هناك سمات تميزها من منظمة لأخرى، ومنها تشكيل توجهات واعمال المديرين والعاملين.

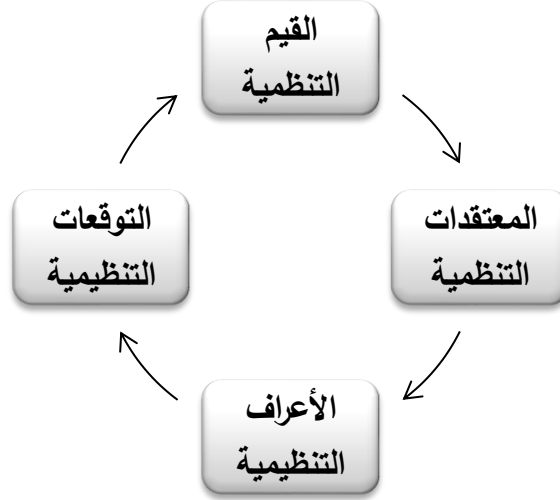
يرى الباحث من خلال العرض السابق لخصائص الثقافة التنظيمية أنها حصيلة تركيب عدد مهم من المفاهيم انطلقا من السمة الإنسانية لها والتي تشكل تكوين الإنسان وادارته وفهم محيطه والعمل في جماعات وتكوينات بشرية من خلال التفاعل الدائم.

مما لا شك فيه أيضا ان الثقافة التنظيمية هي مهارة تأتي بالتفاعل والاختلاط بين الفرد وبيئته في كافة مناحي حياته ويشكل العمل المؤسسي ركيزة أساسية للاحتكاك والتعارف لاكتشاف المهارات والسلوكيات التي يحملها الفرد داخل التنظيم.. هذا بدوره يتطلب حالة من الاستمرارية لممارسة مكونات الثقافة التنظيمية لضمان استمرارها في توارث مهم للأجيال القادمة.

إن جملة ما سبق يمثل تراكم معرفي وحصيلة خبرات متتالية تمثل عصب الثقافة التنظيمية للعناصر المادية منها والمعنوية كذلك..، هذا بدوره يؤدي إلى انتشار الثقافة عموماً والثقافة التنظيمية بشكل خاص داخل التنظيم وترتيب للعلاقات ما بين العاملين ومؤسساتهم ومن ثم المؤسسة وعلاقتها الخارجية الأمر الذي يسهل القابلية الانتشار وهو احد الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية، هذا الانتشار مهم في صهر بعض السلوكيات وإظهار لبعض السلوكيات الأخرى من خلال الاحتكاك ومنه صناعة التغيير المستمر للوصول للثقافة التنظيمية الفاعلة المرتكزة على جملة من الخبرات بين الأجيال والتنقل بين الثقافات هذا من شأنه الحصول على خصائص مهمة للثقافة التنظيمية القادرة على التكيف مع كل الظروف وإن تغيرت فهو تغير التكيف البيئي مع ثبات الجذور.. وخالصة ما سبق يصل بنا إلى حالة التكامل والذي هو من خالصة خصائص الثقافة التنظيمية التي تسعى إليه المنظمات رغم اختلافها واختلاف أعمالها والبيئة التي تعيش بها إلا انها هي التشكيل الأساسي لتوجهات المنظمات والعاملين والمديرين بها.

6.2 عناصر الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية مكون رئيس من مكونات المنظمة الداخلية وعواملها الأساسية، والتي تتكون من مجموعة من العناصر التي لها أثر كبير على سلوكيات المنظمة وسلوك عاملها، ولعل من أهم وأبرز عناصر الثقافة التنظيمية هي على النحو التالي)،(العاجز، 2011):



شكل 3.2: عناصر الثقافة التنظيمية.

(من تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة. العاجز، 2011. السحباني، 2016).

1.6.2 القيم التنظيمية : القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. أما القيم التنظيمية، فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: (المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية)(الحريري، 2011).

2.6.2 المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية”(العيان، 2010).

3.6.2 الأعراف التنظيمية : ويرى كل من السكارنة، 2011، جلاب، 2011 أنها معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وهي ما تم التعارف عليا داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة . فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل.

4.6.2 الإتجاهات التنظيمية : تتمثل في استعداد أفراد المنظمة بطريقة محددة، ودرجة الإتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما، وإذا ما أدركت المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة(محمد، 2012).

5.6.2 التوقعات التنظيمية : مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة(الحري، 2011).

7.2 مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن إجمال أهم مصادر الثقافة التنظيمية والتي أجمعت عليها جملة كبيرة من الكتابات والآراء من الخبراء والمهتمين والمؤرخين في هذا الصدد ومنهم من قال عنها مصادر، ومنهم من قال صنفها ضمن مستويات مكونة من مجموعة عناصر أهمها (العامري، الغالبي، 2011)(العطية، 2003):

1.7.2 العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ويتعايش معه ، كما وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تتكون من خلالها صبغة الفرد في المنظمة، سواء أكان مديرا، أو مشرفا، أو موظفا صغيرا، أو عاملا. كما أنها تؤثر في شخصيته، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب الأماكن الجغرافية، والبيئية التي يقطنها الفرد، وتتواجد فيها المنظم وتمارس فيها أنشطتها.

2.7.2 الطقوس واحتفالات المناسبات : وتتمثل بالاحتفالات والمناسبات التي تحييها المنظمات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقاءهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القداماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات تكريم للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، أو النشاطات الإجتماعية أو حفلات تكريم الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج(بومدين، 2013).

3.7.2 الأساطير : وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للإستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4.7.2 الطرائف، والنكت، والألعاب : يجري إستخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الإتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والإبتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5.7.2 البطولات والرموز الاجتماعية : وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة والأبطال هم الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

6.7.2 القصص والحكايات : وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكى للموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، كما أن القصص التي تروى داخل المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة(الطراونة وآخرون، 2012).

7.7.2 التعبير عن الثقافة كتابة: من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المنظمات- وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها

الشركة، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.

8.2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة :

بما أن المنظمة بناء يؤثر ويتأثر بنفسه والمحيطين كان لابد من وجود عوامل لها الأثر الكبير في التأثير على الثقافة التنظيمية وهذه العوامل بالطبع ستؤثر على المنظمة نفسها وهي كالتالي (Blyestel, 2012)(السحباني،2016)(جاد الرب، 2009)،(حريم، 2016):

1.8.2 حجم المنظمة : تعتبر الثقافة من الموارد التنظيمية المكونة للمنظمة وتتلائم مع الجماعات المتواجدة فيها، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

2.8.2 العمر التنظيمي : تتمتع المنظمات القديمة بثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3.8.2 التقنية التنظيمية : تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

4.8.2 التنشئة الاجتماعية : يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5.8.2 التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم واعضائه مثل الترك للعمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

6.8.2 البيئة الخارجية : استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة، كما ان المنظمة تعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، فكون الثقافة هي أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فلا بد من وجود تأثير متبادل بين عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

9.2 الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحية غير الحكومية :

تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف المؤسسة أو المنظمة زماناً ومكاناً وذلك للتكيف مع الهدف الذي أنشأت تلك المنظمة أو المؤسسة لأدائه أو إنجازه.. ويدرك أهمية ذلك بالتأثير السلبى أو الإيجابى الذى تحدته الثقافة التنظيمية إلى أداء وفاعلية المنظمات. ويتضح جلياً أن للثقافة التنظيمية دور مهم فى عملية تطوير أداء تلك المؤسسات وان الثقافة التنظيمية الفاعلة أصبحت تمثل سمة من سمات المنظمات المعاصرة وفى الأسطر التالية سيتم التطرق للثقافة التنظيمية فى المؤسسات الصحية غير الحكومية لما لهذه المؤسسات من دور مهم فى المجتمع وعليه أهمية وجود ثقافة تنظيمية تدعم ذلك الدور (الباحث).

1.9.2 المؤسسات الصحية غير الحكومية: "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض ضمن شبكة الاتصالات والتي تعمل معاً لتحقيق هدف النظام الصحى والمتمثل بضمان أعلى مستوى صحى ممكن للفرد والمجتمع والمحافظة عليه وترقيته باستمرار" (نصيرات، 2012).

تلك المنظمات التي ينشئها سكان مجتمع ما بغرض حل مشكلات مجتمعهم. وهي وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع حاجات أفراد المجتمع لتبادل المنفعة استناداً على الجهود الطوعية (خاطر، 2008).

تختلف تلك المؤسسات الصحية غير الحكومية باختلاف الهدف من إنشائها وفق النظام الأساسى لكل منظمة من تلك المنظمات، وتبعاً لذلك تختلف الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات وفق طبيعة العمل التي تقوم به تلك المؤسسة (الزنت، 2017). وتستند الثقافة التنظيمية السائدة إلى جملة من الاتفاقات المشتركة بين أعضاء تلك المؤسسات والتي تمثل القيم التنظيمية لها. إضافة إلى تراكم خبرات القائمين على تلك المؤسسات والذي يشكل جملة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية وهي معتقدات متوارثة من بيئة العمل الذي سبق لمعظم مؤسسى هذه المؤسسات العمل بها. وتمثل بيئة العمل فى المؤسسات الصحية غير الحكومية جملة معايير يلتزم بها العاملون على اعتبار انها مفيدة للمنظمة ومفيدة للعاملين أيضاً. وعليه إن الثقافة التنظيمية السائدة فى المؤسسات الصحية غير الحكومية تشكل مزيج من الثقافات متدرجة فى قواها وفق العلاقات الدولية والمحلية التي تعمل بها.

ويشير جاد الرب، 2008 إلى أن مفهوم المؤسسات الصحية من المفاهيم الواسعة والتي تتضمن جوانب كثيرة وأنشطة متعددة أهمها: (الجهاز أو الهيئات الطبية ومعاونيهم، الجهاز أو الهيئات الإدارية والوظيفية، المرضى والجمهور المتردد على المستشفى)، وأن أهم ما يميز الفئات الثلاث السابقة هو التنوع الثقافى لديهم فى:

- ثقافة ومؤهلات وتعليم وخبرات كل فئة.
 - القيم والاهتمامات والأهداف والحاجات لكل فئة.
 - المعتقدات وتنوع المهام والوظائف المرتبطة بكل فئة.
- إن هذا التنوع الثقافي يولد نوع من الصراع أو النزاع أو الخلافات، باختلاف كل فئة عن أخرى، بالتالي فإن هذا التنوع الثقافي يحتاج ويتطلب (شوباصي، 2018):
- ثقافة تنظيمية قوية تتبناها إدارة وقيادة متطورة يمكنها دمج وتكامل هذه الفئات مع بعضها البعض نحو الهدف الكلي للمؤسسة الصحية.
 - ثقافة تنظيمية تأخذ البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار، ليكون هناك تأثير ايجابي في أداء المؤسسات الصحية.
 - دمج جميع فئات المؤسسة الصحية في الثقافة التنظيمية الكلية لها، وبما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء والإخلاص التنظيمي من خلال بيئة عمل هادفة ومستقرة وآمنة ومحفزة.

ومن هنا يؤكد الباحث على أن الثقافة التنظيمية هي محور ارتكاز العمل لأي مؤسسة وهي محور التفكير في الواقع المعاصر والمستقبلي لإنجاز الاعمال، وتؤكد العديد من الأدبيات والدراسات أن المؤسسات بحاجة ماسة للثقافة التنظيمية لأنها المدخل الرئيسي للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية انطلاقاً من خصائصها ومصادرها..، ولتطوير أساليب العمل والفهم العميق وجب على المؤسسة الانطلاق من مرتكزات رئيسية متمثلة في مصادر وعناصر الثقافة التنظيمية كذلك العوامل المؤثرة فيها..، للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي تؤهل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصحية غير الحكومية بشكل خاص إلى حالة من التكامل لبناء مؤسسي متكامل إلى حد كبير.

المبحث الثاني/ صياغة الإستراتيجية

1.2.2 المقدمة :

في ظل التطور العلمي المستمر والتقدم العالمي على كافة الصعد كان لابد للمؤسسات من مواكبة هذا التطور للحفاظ على ديمومتها. ومن المهم والضروري لها أن يكون هناك إستراتيجية فاعلة قوية تحقق للمؤسسة والعاملين أسباب وجودهم، ولتحقيق هذه الإستراتيجية المواكبة يقع على عاتق القائمين عليها إعداد صياغة مهمة للإستراتيجية، ومما لا شك فيه أن وجود صياغة واضحة المعالم قوية التوجه تحقق تنفيذ واقع عمل تلك الإستراتيجية، وللحديث عن صياغة الإستراتيجية لابد من التعرض لجملة من المفاهيم التي تيسر عملية فهم وصياغة الإستراتيجية ومن هذه المفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي تعد مدخل عام وشامل لدراسة وتبيان الأنشطة والعمليات في المنظمة لتوضيح العلاقة الوطيدة بين المنظمة وبيئتها والذي يبين صورة هذه العلاقة وكيفية تأثيرها على تحسين المركز والإداء الإستراتيجي، وكان للإدارة الإستراتيجية محط اهتمام للعديد من الكتاب والباحثين لما لها من ضرورة ملحة في كافة مجالات الأعمال وعليه كان لابد من طرح جملة من المفاهيم التي تعرضت للإدارة الإستراتيجية لإيجاد فهم واضح ومهم نحو صياغة إستراتيجية عميقة بإدارة إستراتيجية واعية. وستتناول الدراسة في هذه المبحث ماهية الإدارة الإستراتيجية، كذلك الأهمية، والمراحل الإستراتيجية.

2.2.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعددت مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في الأدبيات والكتب العلمية وكان للبيئة الأعمال والثقافة السائدة تأثير مهم في هذه المفاهيم إلا أنها في المجمل تتفق على أن الإدارة الإستراتيجية هي وليدة بيئتها وأنها عملية تكاملية تبدأ من كونها تنمية للبيئة، ووضوح الرسالة والأهداف، مع تنسيق الجهود وصولاً إلى فن وإدارة كل هذه النقاط لبلوغ العملية العقلانية التي تأتي بثمار تلك الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ومن ثم تحقيق رضى البيئة الخارجية لضمان استمرار وجودها، ويمكن للباحث عرض مجموعة من التعريفات على النحو الآتي:

- "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"(Kotler, 1994).

- "فن التنسيق بين الجهود البشرية، والإمكانيات، المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" (الأسطل، 2009).
- "عملية تطوير تصور استراتيجي، ورسالة للأعمال، ووضع الأهداف وإعداد الإستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء" (الخفاجي، 2010).
- "فن وعلم يقوم من خلال خطوات رئيسية وهي: صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (David, 2011).
- "عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية الواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الإدارية (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة)، التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد" (قديح، 2015).
- هي "مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تساعد على تحديد الأداء طويل الأجل للمؤسسة. ويشمل المسح البيئي (الخارجي والداخلي على حد سواء) ، وصياغة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي أو التخطيط بعيد المدى) ، وتنفيذ الإستراتيجية ، والتقييم والتحكم والسيطرة" (Wheelen. et. al, 2018).

مما سبق يتضح أن هناك وضوح بتعدد مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في الأدبيات والكتب العلمية وكان لبيئة الأعمال والثقافة السائدة تأثير مهم في هذه المفاهيم إلا أنها في المجمل تتفق على أن الإدارة الإستراتيجية هي وليدة بيئتها وأنها عملية تكاملية تبدأ من كونها دراسة وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ووضوح الرسالة والأهداف، مع تنسيق الجهود.. وصولاً إلى فن وإدارة كل هذه النقاط لبلوغ العملية العقلانية التي تأتي بثمار تلك الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ومن ثم تحقيق رضى البيئة الخارجية لضمان استمرار وجودها، وأن أي تعريف للإدارة الإستراتيجية إنما هو محصلة وجودها في تلك البيئة.

ويعرفها الباحث إجرائياً: "بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والتي تقوم على إدارة واقع المنظمة في بيئتها من خلال متابعة مستمرة للبيئة الداخلية للسيطرة على نقاط القوة والضعف. وفهم واستشراق الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للعمل في ظروفها المتغيرة، وصولاً لحالة الإدارة الإستراتيجية المتميزة لتحقيق أهدافها".

3.2.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تُعدّ الإدارة الإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة؛ حيث تظهر أهميتها في مُساعدة المؤسسات على المحافظة على نجاحها؛ من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكلّ من بيئتي العمل الداخليّة والخارجيّة، ومن المُمكن تلخيص أهميتها بشكلٍ أوضح وفقاً للنقاط الآتية (تبيدي، 2010):

1.3.2.2 تُعزز قدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.

2.3.2.2 تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المُستقبلية.

3.3.2.2 تُساعد على التوقع بشكلٍ دقيقٍ للنتائج الإستراتيجية.

4.3.2.2 تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل للمؤسسات.

5.3.2.2 تُنسّق وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإدارية للوصول إلى الغايات.

6.3.2.2 تُعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الإستراتيجية، وتُساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير.

7.3.2.2 تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتنتوّع المُشكلات المؤثرة على العمل.

في حين يرى آخرون أن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية واختيار أفضل البدائل على المدى الإستراتيجي البعيد للحصول على مجموعة من الفوائد أهمها (الجنابي، 2017):

1. تطوير قدرات التفكير الإستراتيجي للقيادات والمرؤوسين.

2. تحقيق الفهم والوضوح الكافيين للرسالة والأهداف والقرارات الإستراتيجية وأبعادها ومتطلباتها لجميع العاملين والمديرين على مختلف المستويات.

3. سعي المنظمة إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

4. تطوير وتحسين الأداء من خلال استخدام اطار شامل وأدوات وتقنيات متقدمة.

5. زيادة القدرة على الإبداع والابتكار من خلال الأفكار المتجددة والمتطورة.

4.2.2 مراحل الإدارة الإستراتيجية :

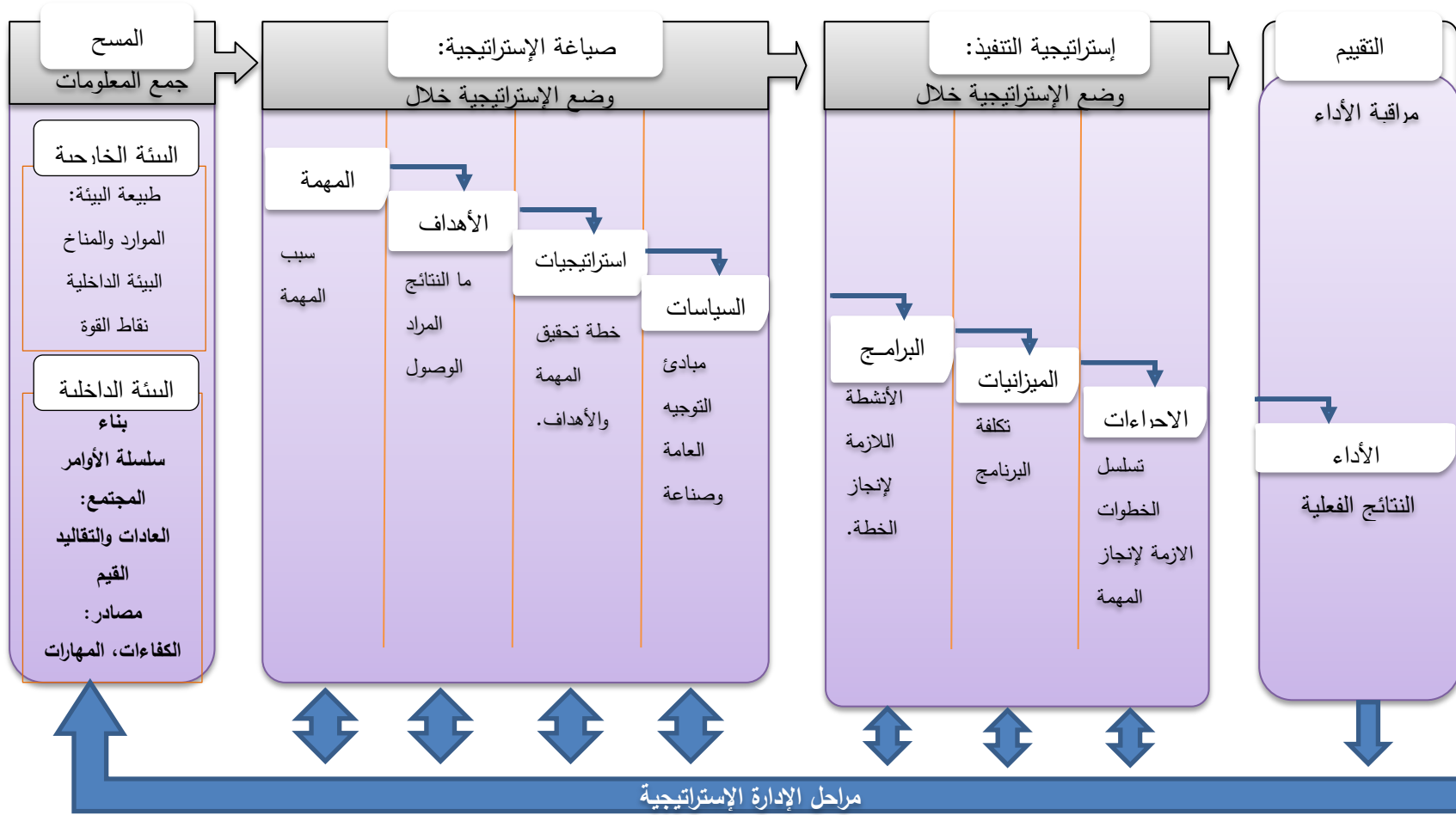
تتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل وعمليات رئيسية يجب تطبيقها في المنظمة للوصول إلى الأهداف بشكل فعال وكفاءة عالية، وقد قام الكثير من العلماء بدراسة هذه الخطوات وقد اختلفوا في وضع مسميات لها، وفي النهاية تم الاتفاق على مجموعة من الخطوات الرئيسية الأساسية التي لا غنى عنها في أي منظمة وشكل (4.2) يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية. وفي إطار ما تقدم، يمكن تلخيص مراحل الإدارة الإستراتيجية كما يلي (عقيلي، 2005) و(الغالي، وإدريس، 2007) و(حمود، 2010) و(العامري، والغالي، 2011) و(عواد، 2012) و(قديح، 2015) و(Wheelen&Hunger, 2012) :

1.4.2.2 المرحلة الأولى: التحليل البيئي: وهي المرحلة التي يتم خلالها تحليل البيئة الداخلية من خلال فحص نقاط القوة والضعف في هياكل وثقافة وموارد المنظمة، وتحليل بيئتها الخارجية من خلال فحص كافة الفرص والتهديدات بمكوناتها وعناصرها المختلفة المباشرة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية.. الخ)، وغير المباشرة (المنافسين، والموردين، والزبائن، والخدمات والسلع وغيرها) لغرض تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة.

2.4.2.2 المرحلة الثانية: صياغة/ تكوين الإستراتيجية: وتعتبر مرحلة مهمة جداً في نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي تشتمل على تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها الإستراتيجية على المستويات الثلاثة (المنظمة بأكملها، الأعمال، الوظائف)، وسيأتي الباحث على ذكرها لاحقاً بالتفاصيل.

3.4.2.2 المرحلة الثالثة: تطبيق/ تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي يتم من خلالها ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية وتشغيلية بواسطة مجموعة من الوسائل والأدوات الإدارية المختلفة مثل: إجراءات العمل والبرامج والموازنات، وتخصيص الموارد المادية والبشرية لتصبح قابلة للتطبيق.

4.2.2.2 المرحلة الرابعة: الرقابة: تعتبر الرقابة الإستراتيجية رقابة عامة تتأكد بموجبها الإدارة من صحة التوجهات التي تسيّر عليها المنظمة، كما وتشتمل على الأخذ بالاعتبار بشكل كبير لأحداث ذات التأثير الخطير والعالي ولكن احتمالية حدوثها قليلة جداً، والتي إذا ما حدثت تجد المنظمة نفسها في وضع مربك للتعامل معها، كذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل مناسب وثقافة تنظيمية تشاركية وأنظمة معلومات متطورة لغرض تحسين كفاءة النظام الرقابي وزيادة دقة مؤشراتته.



شكل 4.2: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

(جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المرجع: (Tomas; L. Wheelen. et, (2018)).

مما سبق يتبين أن للمعلومات دوراً أساسياً وجوهرياً في جميع المنظمات خلال كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، ففي حين تشكل مرحلة التحليل البيئي الخطوة الأولى في تلك الإدارة بفهم طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للعمل وفق قواعد مهنية مبنية على معلومات صحيحة لإحداث أرضية صلبة؛ للانطلاق في المرحلة الثانية وهي تكوين الإستراتيجية وهي من الخطوات المهمة التي تؤسس لعمل مؤسسي قادر على تحقيق أسباب وجوده. للانطلاق في عملية التنفيذ وهي المرحلة الأرق والأخطر من المراحل المختلفة لأنها تواجه الميدان وجهاً لوجه والواقع الذي يتسم بالغموض والتحديات وتبدأ عملية التطبيق في حالة ديناميكية لكل اطراف العملية. وفي النهاية يبقى للرقابة دور مهم في تلك المراحل سواء من قبل أو أثناء أو بعد ذلك لتصحيح الإنحرافات والتأكيد على مواطن القوة للخروج بإدارة إستراتيجية مهمة فاعلة تحقق أسباب وجودها.

5.2.2 صياغة الإستراتيجية :

إن مفهوم الإستراتيجية قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، أخذ مفهوم الإستراتيجية منحى جديداً، ففي الغرب الإستراتيجية اشتقت من الكلمة الإغريقية (Strategos) التي تبلورت أثناء الإصلاحات الديمقراطية، بالإشارة إلى الوحدات العسكرية والسياسية التي كونت مجلس الحرب، وهكذا فإن التعرف واكتشاف مبادئ مشابهة في كتابات الاستراتيجيين تشير أن تاريخ الإستراتيجية أقدم من الناحية العسكرية والسياسية منه في الأعمال والاقتصاد (صالح وجلاب، 2007). تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الأعمال (طاهر وإدريس، 2009).

6.2.2 أهمية صياغة الإستراتيجية (طاهر وإدريس، 2009):

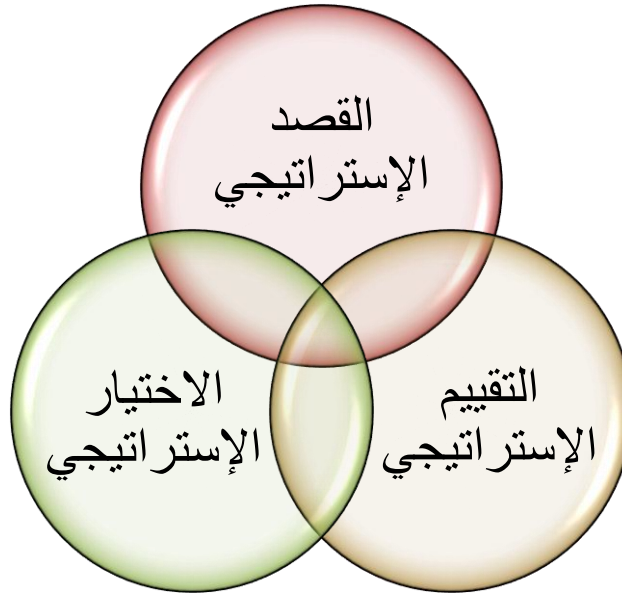
أشار كل من المغربي، 2006، إدريس، والمرسي، 2006 إلى أهمية مرحلة صياغة الإستراتيجية كأحد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- المرحلة التي ترتبط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.

- مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
 - المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.
 - تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له.
- ويرى الباحث أن صياغة الإستراتيجية تمثل حجر أساس في عملية الإدارة الإستراتيجية كونها تعبر عن الوضع المثالي الذي تسعى المنظمة من خلاله تعظيم قيمتها، ورفع مستوى أدائها الكلي، عبر صياغة سليمة لاستراتيجياتها وسياساته وخياراتها الإستراتيجية المختلفة.

7.2.2 عناصر عملية صياغة الإستراتيجية (طاهر وإدريس، 2009):

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر وهي:



شكل 1.2: عناصر عملية صياغة الإستراتيجية

(من تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة. ساعد، 2016).

1.7.2 القصد الإستراتيجي: وهو الموجه الرئيسي للعمليات الإستراتيجية، وهو الإجابة على سؤال

مهم وهو أين ترغب منظمة الأعمال أن تتجه مستقبلاً؟

2.7.2 التقييم الإستراتيجي: بمعنى إيجاد معرفة حقيقية وصحيحة حول المحيط المؤثر بالعمليات الإستراتيجية، وهذا يعني الإجابة على السؤال المهم أيضاً أين تقف المنظمة الآن؟.

3.7.2 الخيار الإستراتيجي: وهو أساس مهم من عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع من خلال الإجابة على سؤال مهم آخر وهو أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتتقلها مما ما هي فيه الآن إلى ما ترغب الوصول إليه؟.

8.2.2 المكونات الرئيسية لصياغة الإستراتيجية:

يمكننا القول أن مرحلة صياغة الإستراتيجية من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية كونها تعبر عن نقطة التحول من دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جانب، وعلى أساسها يتم الانتقال إلى مرحلتها التنفيذ والمتابعة، وقد اتفق الكثير من الباحثين والمؤلفين على مكونات صياغة الإستراتيجية وهي:

1.8.2.2 الرؤية:

وتعتبر الرؤية عن تصور يحدد اتجاه المنظمة نحو أنشطتها ومسارها الإستراتيجي، وتمنحها طرازاً خاصاً يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تتفرد بها عن باقي المنظمات، وتساعد على توجيه قدرات ومهارات الموظفين في اتجاه هدف مشترك (Vandebroek, 2012).

وأكد كل من Bloom & Josefsson, 2013، السكارنة، 2015، على ضرورة توافر مواصفات جيدة للرؤية أهمها: (الوضوح، والدقة والبعد عن الغموض، والقابلية للقياس) وذلك لضمان ترجمتها إلى أهداف وتحويلها إلى واقع.

ويرى الباحث أن الرؤية هي عبارة عن: الغاية طويلة الأجل التي تسعى المنظمة الوصول إليها في ضوء قراءة سليمة للواقع الداخلي والبيئة المحيطة.

2.8.2.2 الرسالة:

تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساس الذي أنشئت من أجله، و تحدد نطاق عملها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدومتها. فالرسالة ببساطة تمثل الإطار الرئيس المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات. و رسالة المؤسسة تكون مدونة في الوثيقة القانونية للشركة عند التأسيس. وتمتاز بالثبات النسبي ولا يتم تغييرها أو تعديلها الا في الحالات النادرة وخاصة اذا غيرت المؤسسة طبيعة نشاطها، وأهم خصائصها (القطامين والضمور، 2015):

1.2.8.2.2 تصاغ في عبارات موجزة واضحة ومكتوبة بلغة سليمة ومحددة ذات مفهوم واحد لدى الجميع.

2.2.8.2.2 تسهم في تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وتحدد ضمنيا المزايا التنافسية التي سوف تعتمد عليها المنظمة في بناء استراتيجيتها.

3.2.8.2.2 يمكن استخدامها في إرشاد وتقييم عملية اتخاذ القرارات والجهود التي تبذل في المنظمة.

4.2.8.2.2 توضح القيود الحضارية والأخلاقية والقانونية الواجب الإلتزام بها.

5.2.8.2.2 تحدد أفضل الطرق لاستغلال إمكانات المنظمة في الاستفادة مما يتاح من البيئة من فرص.

6.2.8.2.2 تحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في التفوق على المنافسين.

3.8.2.2 الأهداف الإستراتيجية:

تشير الأهداف إلى الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأقسام وأجزاء منها، وترتبط بالخطط الإستراتيجية والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية (صالح، 2014)، ومن أهم الوظائف والأهداف التي تؤديها الأهداف الإستراتيجية هي (بوزيدي، 2005):

1.9.2.2 تعتبر الدليل الذي يحدد الإتجاه العام للمؤسسة والذي يجب ان تسير عليه كل الجهود الجماعية.

2.9.2.2 تشكل دافع للعمل داخل المؤسسة، وويلا لح كل عضو من الجماعة للقيام بعمله.

3.9.2.2 تساعد على وضع إستراتيجية متكاملة ومتناسقة، لتنسيق وتناغم الجهود الفردية باتجاه أهداف المنظمة.

4.9.2.2 تعتبر معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة وقياس الأداء.

4.8.2.2 الخيارات الإستراتيجية:

بعد أن تكون المنظمة قد أنهت تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ربما يتطلب الأمر إعادة نظر برسالتها وقيمتها، أما خياراتها الإستراتيجية فإنها تعتمد خيارات جديدة بين عدد كبير من خيارات مطروحة أمامها ووفقاً للمستويات الإستراتيجية: (مستوى المنظمة، مستوى الأعمال، ومستوى الوظائف)، بالتالي فإن الخيار الإستراتيجي يعبر عن: " بديل تعتمد المنظمة وتجد أنه يحقق أهدافها الإستراتيجية، وفق أي نمط من أنماط صياغة الإستراتيجية" (العامري، الغالبي، 2011).

4.8.2.2 السياسات:

تعبّر السياسات عن توجيهات وإرشادات لصنع القرارات التنظيمية في كافة المجالات المختلفة للمنظمة، لضمان اتباع طريقة محددة من قبل مختلف المديرين والعاملين، فهي تسمح لصانع القرار بقدر من السلطة وحرية التصرف والاجتهاد ضمن الإطار العام والموجه لذلك (حريم، 2016). ويرى الباحث أن السياسات تمثل خطة إرشادية يتعامل معها المديرون واستخدامها باستمرار مع إمكانية تغييرها وتحديثها عند الحاجة إليها حسب طبيعة عمل المنظمة. أخيراً..، تعد الإدارة الإستراتيجية هي المدخل الرئيسي لصياغة الإستراتيجية وهي المرشد العملي للتفكير في كيفية العمليات الإدارية عموماً وصياغة الإستراتيجية بوجه خاص، وتتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المراحل التي تخوضها في عملية التكوين والتي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل كفؤ وفعال، وكلما كانت الإدارة الإستراتيجية فاعلة ومعاصرة ومواكبة للتطورات الحاصلة سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية تولدت لديها صياغة إستراتيجية مهمة قادرة على تحقيق أهدافها منطلقاً من رؤية ورسالة واضحة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة بشكل متكامل.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية

3.2.2 تقديم :

إن الثقافة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة..، وفي حال كانت الثقافة التنظيمية ملائمة قادرة على السير قدماً بالعاملين نحو تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة. كذلك عند إتباع ثقافة تنظيمية مقبولة لدى الجميع يهيئ المناخ لجملة من العمليات الإستراتيجية والديناميكية في المنظمة وبالتالي قوة أكيدة تتولد من تبني تلك الثقافة، وهذا من شأنه التأثير في العديد من العمليات وأهمها صياغة الإستراتيجية.

1.3.2.2 الثقافة أساس الإدارة الإستراتيجية:

ويرى كثير من الكتاب أن الثقافة تعتبر أساس الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة والتي منها صياغة الإستراتيجية، حيث أشارت بوزيدي(2005) أن للثقافة السائدة في كل مستويات المنظمة (قدرات المدير، درجة سريان المعلومة وتقاسمها..) تأثيراً قوياً على الإدارة الإستراتيجية، من خلال ثلاث عناصر وهي:

1.1.3.2 التنبؤ: إذ يجب أن يثبت المدير أولاً قدرته على التنبؤ، وامتلاك المعلومة بالحجم اللازم والكافي دون مبالغة، إذ عليه فرز من بين مختلف الإشارات التي يتلقاها، تلك التي تحمل معنى والتي تؤثر على مستقبل المنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد من امتلاك نظام معلومات فعال، والقدرة على الحدس والتبصر.

2.1.3.2 الفعل: أي عليه ترجمة المعلومات إلى قرارات وبعدها ترجمتها إلى أفعال.

3.1.3.2 التجنيد: أي الحرص على تطبيق الخيارات بتحفيز وتجنيد العاملين في المنظمة ومعالجة كل أسباب الصراع بينهم، إذ لا يمكن تجاهل أهمية التنسيق بين أهداف وقيم المديرين والعاملين، ويتم ذلك بنشر ثقافة تنظيمية قائمة على روح الانتماء وبواسطة نظام المكافأة ونظام المعلومات الفعال.

في حين يرى كل من الغالي والعامري، 2011 في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية أن سلوكيات المنظمات تتأثر بالقيم والتي هي معتقدات تؤطر ما هو مناسب أو غير مناسب من السلوكيات، بالتالي فإن الثقافة هي القيم الأساسية التي يشترك في تقاسمها المدراء والعاملون وتعطي توجهاً مشتركاً للعمل، بالتالي فإن القيم الأساسية القوية للمنظمة تساعد في بناء الوحدة المؤسسية لها وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتعطيها مشروعية عمل في المجتمع، وتعكس خصائص المنظمة للأطراف الداخلية والخارجية، كما أنها تمثل وعاءً حاوياً لرسالة المنظمة.

2.3.2.2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة إستراتيجية المؤسسات الصحية:

يشير جاد الرب، 2008 أن العلاقة والتأثير المتبادل بين ثقافة المؤسسات الصحية والعوامل المرتبطة باستراتيجيتها من بيئة داخلية وخارجية، تتمثل في أن هناك بعد معنوي وخطير يؤثر في أداء المؤسسات الصحية، وهو أن هذه المؤسسات تعمل في صناعة الصحة إن جاز التعبير، حيث تتعامل تلك المؤسسات مع أهم وأفضل وأثمن ما يملك الانسان والمجتمع ألا وهو الصحة، فلذلك تتدخل الاعتبارات الإستراتيجية مهنياً وطبياً من جانب، مع الاعتبارات السلوكية والثقافية للمرضى وللعاملين والمجتمع من جانب ثان، ومع الاعتبارات القومية اتجاه صحة الأفراد وصحة المجتمع، ويصبح ذلك العمل في المؤسسات الصحية هو أقدس الأعمال على المستوى البشري ككل، بالتالي وفي ضوء مدخل النظم ومدخل الإستراتيجية يمكننا النظر إلى المؤسسة الصحية كنظام متكامل يتكون من نظم فرعية داخلية تتفاعل مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل منها بالأخرى نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتفاعل والتوازن مع البيئة الخارجية.

3.3.2.2 الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية:

اتفقت الدراسات السابقة من قبل العديد من الباحثين في تأثير الثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية فقد أكدت دراسة (الحري، 2010) على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية قوية للثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على صياغة الإستراتيجية في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة، ودراسة (Janicijevic, 2012) التي كشفت أنه يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والإستراتيجية وصياغتها وتنفيذها، كما أوردت دراسة (علقم، 2013) وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة بثقافتها التنظيمية ازدادت قدرتها على صياغة الإستراتيجية، وأن هناك تناغم بين ثقافة الوزارة وصياغة الإستراتيجية، في حين أكدت دراسة (علاء الدين، 2018) على وجود علاقة وارتباط ذو دلالة إحصائية بين ضعيفة ومتوسطة بين الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في سطيف بالجزائر.

جدول (1.2) : طبيعة الأثر بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في الدراسات التطبيقية

طبيعة العلاقة أو الأثر	أبعاد المتغير التابع (صياغة الإستراتيجية)	أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	الدراسة
وجود أثر للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.	صياغة الإستراتيجية	البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني	(علاء الدين، 2018)
وجود أثر للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي..	صياغة الإستراتيجية	البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني	(علم، 2013)
يتبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر على صياغة الإستراتيجية من خلال تحديد جمع المعلومات والإدراك والتفسير	الإستراتيجية	الفهم والتفسير لقيم المنظمة	(Janicijevic, 2012)
وجود أثر للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية	البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني	(الحري ، 2010)

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالرجوع للدراسات السابقة، علم 2013. علاء الدين، 2018

وعليه يرى الباحث انه الثقافة التنظيمية تأتي في جملة من النقاط الحيوية التي تعزز صياغة إستراتيجية فاعلة وكفؤة على النحو التالي:

- عندما تمتلك المنظمة أو المؤسسة فهم واضح للثقافة التنظيمية وبالتالي تكامل للعاملين هذا جميعه يعمل على الخروج برؤية واضحة متكاملة وبالتالي وضوح رؤية المؤسسة وهي أحد أهم مكونات صياغة الإستراتيجية وعليه وضوح الرؤية يعتمد على بناء ثقافي تنظيمي منطلق من قيم اصيلة للعاملين بالمنظمة.
- عند الحديث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية لابد من الإشارة إلى مكون أساسي في عملية صياغة الإستراتيجية وهي رسالة المؤسسة والتي مما لا شك فيه تنطلق من الأعراف والمعتقدات والقيم السائدة وبالتالي هي تعزز وجود صياغة إستراتيجية فاعلة ومهمة.
- إن الثقافة التنظيمية هي إطار مفاهيمي ومرجع للعاملين لاستخدامه في عملية صياغة الإستراتيجيات الفرعية والتي تشكل في جملتها الإستراتيجية الرئيسة وبالتالي تؤكد العلاقة من جديد بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية على التكامل المستمر.

• كذلك عند دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية.. لابد من التأكيد ان ثقافة المنظمة هي التي تشكل طبيعة الإستراتيجية ورسالتها بحيث تمهد الثقافة التنظيمية للانطلاق لبيئة العمل الخارجية وهي وثيقة الصلة بأحد مكونات صياغة الإستراتيجية وهي صياغة الإستراتيجية نفسها.

• إن السياسات المدرجة في الخطة الرئيسية عند عملية صياغة الإستراتيجية وطرق اتباعها انما هي منطلقة أساساً من تحقيق التوازن والاستقرار في الهيكل التنظيمي الذي يكون إطار فكري مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على معالجة المشكلات وإمكانية التكيف مع المتغيرات هو نتاج التوقعات التنظيمية السليمة وكذلك القيم التنظيمية الواعية بين المؤسسة وفرادها وهو أهم وأبرز عناصر الثقافة التنظيمية.

وعليه؛ تتطلق صياغة الإستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة من جملة العناصر والمفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية وبالتالي الارتكاز لمحور أساسي من عملية بناء المؤسسات والمنظمات سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية الأمر الذي يؤكد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية وانه لا يوجد صياغة إستراتيجية بدون ثقافة تنظيمية والعكس صحيح تماماً.

المبحث الرابع: المؤسسات الصحية غير الحكومية، وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

4.2 مقدمة :

تمثل المؤسسات الصحية غير الحكومية (الأهلية) جزء مهم من التركيب المؤسسي العامل في فلسطين وذلك للدور الهام الذي تقوم به تلك المؤسسات ليس على الصعيد الصحي فقط، وإنما في جملة من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات سواء كانت خدمات صحية، اجتماعية، ثقافية. إلخ. إضافة إلى ذلك يصعب الحديث عن مكون مستقل بحد ذاته لتلك المؤسسات يعمل في حقل واحد وتنبثق معظم المؤسسات الصحية غير الحكومية عن جمعيات خيرية تهتم بأحد جوانب خدمات المجتمع ويغلب على بعضها الطابع الصحي كالمؤسسة المستهدفة من الدراسة. كذلك هناك حالة من الشراكة ما بين المؤسسات الغير حكومية والمؤسسات الرسمية يتم من خلالها التعاون في المجالات المختلفة، وتزيد حالة التعاون في المجال الصحي وقت الأزمات والحروب لتقديم المساندة للمؤسسات الرسمية في سبيل تخفيف أعباء الأزمة. وهناك العديد من المفاهيم حول هذه المؤسسات والتي يطلق عليها في الغالب المؤسسات الأهلية.

ويعرف الكيان الصحي: "كل وحدة أو تنظيم مستقل للخدمات العلاجية الوقائية وتقدم هذه الخدمات لأفراد يقيمون في بيئة جغرافية أو يتبعون قطاعاً مهنيًا معيناً(الشيخ. وآخرون، 2009).

ويعرفها البنك الدولي: "بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أي أهداف تجارية"(الهيبي، 2006).

وتعرف بأنها: "منظمات لها رسالة واضحة ومحددة، ولا تهدف إلى تحقيق الأرباح، وتخدم فئة معينة في المجتمع حسب مجال اهتمامها، ويغلب على معظمها الطابع الصحي، وتسعى من خلال ذلك لتحقيق التنمية الشاملة ورسم السياسات العامة في المجتمع، وقد يمتد عمل تلك المنظمات على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي"(الزنت، 2017).

ويعرف الباحث المؤسسات الصحية غير الحكومية إجرائياً: "بأنها كيانات مهمة تعمل على تقديم جملة من الخدمات المجتمعية خاصة الصحية منها والتي من شأنها رفعة الفرد أو الجماعة في المجتمع الذي تعمل به، ولا تسعى للحصول على مردود مادي".

5.2 جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

تقديم/ جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي جمعية وطنية فلسطينية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تأسست في عام 1968، وأقر المجلس الوطني في دورته السادسة المنعقدة في القاهرة عام 1969 بدورها الانساني والاجتماعي والصحي في خدمة الشعب الفلسطيني، إلى جانب الهيئات الوطنية الفلسطينية، وتؤكد دورها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 46 لسنة 1993 الصادر بتاريخ 2006/3/8. وبموجب الصلاحيات المخولة لها تمارس الجمعية نشاطها، كجمعية غوث تطوعية وحيدة لمساعدة السلطات العامة في الميدان الانساني في أراضي دولة فلسطين، وفي كافة الأوقات، وكذلك في البلاد العربية المضيفة للاجئين الفلسطينيين، بموجب تفاهات مع الجمعيات الشقيقة، وذلك وفقاً لاتفاقيات جنيف لعام 1949، والبروتوكولات المضافة، وبموجب القانون الدولي الانساني ومبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي: الانسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلال، التطوع، الوحدة، العالمية.

وتم الاعتراف بعضوية الجمعية الكاملة في الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بتاريخ 2006/6/22.

1.5.2 الرسالة : تتمثل رسالة الجمعية في توفير المساعدات الإنسانية والخدمات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني حيثما تواجدت الحاجة وأينما كانت. بمعنى أن تقوم الجمعية ببدء المعاناة الإنسانية والتخفيف منها أياً كان شكلها، وحماية حياة السكان وصحتهم وكفالة احترام الإنسان، سواء في أوقات السلم أو أثناء النزاعات المسلحة وفي سائر أوضاع الطوارئ، والعمل على الوقاية من الأمراض والنهوض بالصحة والرعاية الاجتماعية، والترويج للعمل الطوعي.

2.5.2 الرؤية : جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مؤسسة إنسانية رائدة تسعى لتلبية الاحتياجات الإنسانية للشعب الفلسطيني في الوطن والشتات، وبما يشمل توفير خدماتها الصحية والاجتماعية عالية الجودة، ونشر مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والقانون الدولي الانساني، مع الإلتزام المتواصل بزيادة الانتفاع بالخدمات الصحية والاجتماعية وتأمين التمتع بها على نحو متكافئ، ويدعم حقوق المجموعات المستضعفة.

3.5.2 إستراتيجية الجمعية

ولاية الجمعية وأرضيتها القانونية:

تأسست جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني رسمياً بتاريخ 1968/12/26، وكلفت من قبل الدورة السادسة للمجلس الوطني الفلسطيني، التابع لمنظمة التحرير الفلسطينية، التي عقدت في القاهرة في

الفترة من 1-1969/9/6، بتقديم الخدمات الإنسانية والصحية للشعب الفلسطيني في أماكن تواجده كافة. كما حملتها السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1996، مسؤولية خدمات الإسعاف المقدمة إلى الشعب الفلسطيني في الأرض الفلسطينية المحتلة. وبوصفها مؤسسة رديفة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (الصحية والاجتماعية)، وعضواً عاملاً في الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، تعمل الجمعية على تعزيز التنمية الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني.

4.5.2 المبادئ السبعة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر:

1.4.5.2 الإنسانية: يعمل الصليب الأحمر والهلال الأحمر، الذي نذر نفسه لتقديم العون بدون تمييز الى الجرحى في ساحات القتال، على منع وتخفيف المعاناة البشرية حيثما وجدت، وذلك في حدود قدرته دولياً وقطرياً. وغرضه حماية الحياة والصحة وضمان احترام الكائن البشري، وتعزيز الفهم المتبادل والصداقة والتعاون والسلام الدائم بين جميع الشعوب. وهو المبدأ الأساسي، ويأتي في المقام الأول، الذي تنفرد منه كل مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر. وبهذا المعنى والمفهوم تدعو الحركة، بدرجات متفاوتة، الى التسامح والتلطف والصبر والعفو والتساهل والوفاء والرفق واللين والشهامة.

2.4.5.2 عدم التحيز : لا تفرق الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر بين الأجناس أو المعتقدات الدينية أو الآراء السياسية. وهو يسعى الى تخفيف معاناة الأفراد، مسترشداً باحتياجاتهم وحدها، مع اعطاء الأسبقية لأشد الحالات إلحاحاً. وتندرج تحت هذا المبدأ مفاهيم ثلاثة: عدم التمييز، والتناسب، وعدم التحيز.

3.4.5.2 الحياد : حتى تستمر الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر متمتعة بثقة الجميع، وليس لها أن تتحاز الى أي جانب في العمليات الحربية، ولا أن تشترك في أي وقت في خلافات ذات طابع سياسي أو عنصري أو ديني أو مذهبي. ويتطلب الحياد ضبطاً حقيقياً للنفس، ويفرض الانضباط الذاتي.

4.4.5.2 الاستقلال : الحركة الدولية مستقلة. ويجب على الجمعيات الوطنية، مع كونها أجهزة معاونة في الخدمات الإنسانية لحكوماتها، ومع خضوعها للقوانين المعمول بها في أوطانها، أن تحافظ دائماً على استقلاليتها، حتى تستطيع في جميع الأوقات أن تعمل طبقاً لمبادئ هذه الحركة. وحتى تتجنب الحركة خطر فقدان هويتها، يجب أن تكون هي صاحبة قراراتها وسيدة أعمالها واقوالها. ويجب أن تكون حرة في تحديد طريق الإنسانية والسلام. ولن يكون مقبولاً من أية قوة أن تحاول اخراجها عن المسار الذي تحدده أهدافها وحدها.

5.4.5.2 الطابع التطوعي: الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر هيئة تطوعية للإغاثة، لا دوافع ربحية لها بأية حال من الأحوال. والطبيعة التطوعية للحركة الدولية ترتبط مباشرة بمبدأ الإنسانية.

6.4.5.2 الوحدة : لا تقام أكثر من جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في أي بلد من البلاد. ويجب أن تكون الجمعية مفتوحة للجميع، ويجب أن تباشر مهامها الإنسانية في كافة أنحاء منطقتها.

7.4.5.2 العالمية: الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، مؤسسة عالمية النطاق، وتتعامل فيها الجمعيات على قدم المساواة. وتقع عليها جميعاً مسؤوليات وواجبات متساوية في مساعدة بعضها بعضاً. وينطوي هذا المبدأ أيضاً على مفاهيم ثلاثة: العالمية، والمساواة بين الجمعيات الوطنية والتضامن.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

إن كل محاولة بحث جديدة هي متصلة من دراسة سابقة وهي مكتملة لما بدأه الآخرون وتأتي الدراسات السابقة لتكون محوراً مهما للدراسات الحالية وخطوة مهمة في طريق الدراسات المستقبلية وعليه ستقوم هذه الدراسة بتضييق الفجوة إتجاه الموضوع قيد البحث مكملاً بذلك خطوة جديدة مع الدراسات الأخرى في هذا المجال، وقد كان مهماً وضرورياً الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة لمعرفة ما وصلت إليه تلك الدراسات للقيام بمحاولة بناء لبنة جديدة في جدار العلم إتجاه الموضوع قيد الدراسة لإكمال الطريق نحو فهم وضع وأكد إتجاه الموضوع. وقد تم ترتيب الدراسات السابقة بالاعتماد على اشتراكها في المتغير، فتم جمع الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية في محور مقسم إلى دراسات محلية، إقليمية، أجنبية. والدراسات التي تناولت موضوع صياغة الإستراتيجية في محور آخر مقسم إلى دراسات محلية، إقليمية، أجنبية. وقد تم تقسيم كل محور إلى ثلاث فئات من الدراسات وهي الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

2.3 الدراسات الفلسطينية التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1.2.3 دراسة: (أبو شمالة، 2018) :

بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية وأداء المؤسسة. كذلك التعرف على ثقافة الوزارة وابعادها والتعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الثقافة التنظيمية بأبعادها على جودة الحياة الوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كذلك استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (259).

وخلصت إلى نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، بشكل عام بوزن نسبي 64.33%، كما أن القيم التنظيمية 68.06% بدرجة موافقة كبيرة، المعتقدات التنظيمية بوزن نسبي 63.99% بدرجة موافقة متوسطة، الأعراف 63.34% بدرجة موافقة متوسطة، التوقعات التنظيمية 62.17% بدرجة موافقة متوسطة.

2.2.3 دراسة: (سمارة، 2017) :

بعنوان: "أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كذلك استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية البالغ عددهم (332).

وخلصت إلى نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، بشكل عام بوزن نسبي 59.66%، وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

3.2.3 دراسة (أبو زنيد، 2017) :

بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (400) مفردة، للمدراء والعاملين في الوظائف الإشرافية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (363) بنسبة استرداد (90.75%).

وخلصت إلى نتائج أهمها: أشارت النتائج أن الوزن النسبي للثقافة التنظيمية هو (69.35%) وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد المجتمع. وأظهرت الدراسة وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل الحالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية (المستوى الوظيفي).

4.2.3 دراسة (السحباني، 2016) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة الجهات الإشرافية مدير فما فوق بعينة مفردة قدرها (287) من مفردات الدراسة البالغة (805).

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات مع الإقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي (56.96%)، ومحاور الثقافة مجتمعة حصلت على 65.51% الأعراف التنظيمية على وجه الخصوص 62.88%.

5.2.3 دراسة (أبووظفة، 2016) :

بعنوان: "مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية، وتسليط الضوء على مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، كذلك الكشف عن مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد، كما سعت الدراسة إلى معرفة طبيعة دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدد (1483) من المستويات الإشرافية المستهدفة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

بلغت نسبة توافر معايير الثقافة التنظيمية (78.36%) وجاء ترتيب معايير الثقافة التنظيمية حسب وزنها النسبي كالتالي: القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.73%)، بينما التوقعات التنظيمية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.51%)، أما الأعراف التنظيمية في المرتبة الثالثة بنسبة (76.75%) وجاءت المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (75.44%).

6.2.3 دراسة (ساعد، 2016) :

بعنوان: "دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بلغ 75.4%. واوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في الوزارة تعزى لمتغير (المسميات الوظيفية، كذلك سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، النوع، العمر).

7.2.3 دراسة (حجازي، 2015) :

بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. مجتمع الدراسة (277) عضو من المجتمع الأصلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى بعض النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وإدارة المعرفة،

8.2.3 دراسة (أبومعيلق، 2012) :

بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة. واقتراح سبل تطوير هذه العلاقة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (456) معلم ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقة الإنسانية بوزن نسبي قدره (82.73%). معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي بوزن نسبي قدره (87.56%).

3.3 الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية

1.3.3 دراسة (عبد العالي، 2019) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تقانة الإنحرافات الستة: بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تقانة الإنحرافات الستة: بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 25 مؤسسة صناعية متوسطة وبها (200) عامل ، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة، إضافة إلى استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة في جمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق التقانة ستة سيجما.
- أن الثقافة التنظيمية له دور في الابتكار والابداع والانفتاح على الأفكار الجيدة بما يحقق أهداف المنظمة الرئيسة.

2.3.3 دراسة (علاء الدين، 2018) :

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 25 مؤسسة صناعية متوسطة وبها (200) عامل ، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة، إضافة إلى استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة في جمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية تتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف.
- أن الثقافة التنظيمية بأبعادها القيادي، والتنظيمي، والإنساني له تأثير ضعيف في صياغة الإستراتيجية.

3.3.3 دراسة (مهدي، 2016) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري".

هدف البحث إلى: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (العلاقة والتأثير)، على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل. وتكون مجتمع الدراسة من (130 مدرس)، واستخدمت الباحثة عينة عشوائية مقدارها (95 مدرس). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجاءت نتائج الدراسة في جملة من النقاط أهمها: توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري حيث جاءت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد.

4.3.3 دراسة (العنزي، 2016) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها".

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين. وصولاً للتصور المقترح الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة حائل. أثناء إجراء الدراسة وعددهم (819)، بعينة عشوائية قدرها (350)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم نتائج الدراسة: إن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى عال جداً ومتوسط على مجالات الدراسة.

5.3.3 دراسة (الشمري، 2013) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، حيث إن ذلك سيكون له تأثير بالغ على مخرجات هذه الكلية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب كلية الملك خالد العسكرية. وقد أوصى الباحث بضرورة: تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية في الكلية بهدف رفع مستوى التعليم لأفراد الكلية. وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

1. ضرورة تحفيز وتشجيع الطلاب المتميزون ومكافأتهم بصورة عادلة ومجزية، لما لذلك من أثر على تحسين الأداء التعليمي.
2. تشجيع التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة اتصال الطلاب معهم بهدف تحقيق التعاون والمشاركة، وتحسين الأداء.

6.3.3 دراسة (جلولي، 2012) :

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808)، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي لإجراء الدراسة والرمزة الإحصائية (spss) في تحليل البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- مستوى الثقافة التنظيمية في جامع بسكرة مرتفع جداً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة في الإبداع الإداري.
- أوضحت الثقافة التنظيمية المطبقة ما نسبته (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

4.3 الدراسات الأجنبية التي اهتمت بالثقافة التنظيمية

1.4.3 دراسة (Giri.et. al, 2018) :

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمشاركة الوظيفية، وتبادل المعرفة، واداء الموظفين، من وجهة نظر موظفي الاتصالات في إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى: التحقيق في أثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمشاركة الوظيفية، وتبادل المعرفة، واداء الموظفين، من وجهة نظر موظفي الاتصالات في إندونيسيا، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية حصلت على درجة موافقة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تأثيرها ضعيف على الإلتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية، وذات تأثير كبير على أداء الموظفين. .

2.4.3 دراسة (Oluwaseun.et. al,2018) :

بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في الإنتاجية التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى: دور ثقافة المنظمة في إنتاجية الشركة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (212) مبحوثاً، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية القائمة على مكافأة جهود الفريق لها أثر كبير على الإنتاجية التنظيمية، وأن الثقافة القائمة على التسلسل الهرمي في الهياكل التنظيمية ذو تأثير ضعيف على إنتاجية العاملين..

3.4.3 دراسة (Reddy, 2017) :

بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى: بحث تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، كذلك تحديد تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد تنفيذ الإستراتيجية واستخدام البحث الأسلوب الكمي كذلك استخدام إستراتيجية المسح. واستخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أبعاد الثقافة التنظيمية لديها اختلاف في الإرتباطات القوية والمتوسطة والضعيفة بأبعاد تنفيذ الإستراتيجية.

4.4.3 دراسة (موثوني، 2017) :

بعنوان: "آثار الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجيات في البنوك التجارية في كينيا".

هدفت الدراسة إلى: معالجة الفجوة من خلال دراسة المظاهر الثقافية في البنوك التجارية في كينيا وتأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات ووجدت الدراسة أنه من أجل اكتساب ميزة تنافسية عبر البنوك الكينية، يجب تنفيذ الإستراتيجية مع ثقافة تنظيمية قوية.

5.4.3 دراسة (Miminoshvili,2016) :

بعنوان: "دور القيادة في تغير الثقافة التنظيمية في مؤسسات الحكم الذاتي المحلية".

هدفت الدراسة إلى: التحقيق في دور القيادة على تغيير ثقافة المنظمة في مؤسسات الحكم الذاتي المحلية، وهدفت إلى فهم كيف يؤثر القادة في ثقافة المنظمة وقدراتهم العالية للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها، لتسهيل التغييرات اللازمة لتحقيق الأداء العالي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (193) مبحوثاً من مؤسسات الحكم الذاتي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن البلديات قادرة جداً على التغيير والمرونة، والثقافات قابلة للتكيف، ومتسقة للغاية ويمكن التنبؤ بها، وأن القادة يتبعون الخطة الإستراتيجية حيث لها أهداف واضحة، والموظفين لديهم الفهم الصحيح لها ولديهم الكثير من الأنشطة، و القادة دائماً في محاولة للسعي من أجل مزيد من التطوير والتحسين، ومتابعة هذه الخطة وإضافة أحدث الابتكارات لها.

6.4.3 دراسة (Benjamim,2015) :

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة على جود العمل - الحياة بين الموظفين في نيجيريا.
"The impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على جودة الحياة الوظيفية. وكان مجتمع الدراسة مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام في ولاية أكيبي في نيجيريا بعينة قدرها (284) موظفاً. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي. وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

وكانت أهم النتائج كالتالي: أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة يؤثران بشكل مجتمعي أو مستقل على جودة الحياة الوظيفية، وأن درجة كبيرة من التأثير للثقافة التنظيمية والقيادة باستخدام الأسلوب الديمقراطي في عملية القيادة، وهذا بدوره يؤثر على جودة الحياة الوظيفية.

7.4.3 دراسة (Bhubaneswari N. T , Kumar M, 2014) :

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية والتغيير التنظيمي على الفاعلية التنظيمية، الهند
"Impact of organizational culture, quality of work life and organizational change on organizational effectiveness" India.

هدفت الدراسة إلى: دراسة العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية على التغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بين هذه العوامل والفاعلية التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالدوران الوظيفي، كذلك تساعد الثقافة التنظيمية السائدة بالعاملين وتحافظ على الولاء اتجاه المؤسسة.
- إذا تحققت متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين سيصبحون قادرين على أداء أفضل وفاعل والمساهمة في نجاح المؤسسة.

8.4.3 دراسة (Abdi, &Senin, 2014)

بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع المنظمي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وإختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي مباشرة أو من خلال وساطة متغير التعلم التنظيمي، ولقد تم استخدام نموذج لبحث العلاقة واختبارها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (177) مبحوثاً. أهم نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن أعضاء التنظيم سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية تعزز أداء المنظمة.

9.4.3 دراسة (Abdullah, et. al., 2013)

بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابتكار المنتجات".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابتكار المنتجات في الشركة الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (36) شركة صغيرة من خلال الاستجابة لأداة الدراسة وهي الاستبانة، و أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية بأبعادها (رسالة الشركة، والتناسق، والمشاركة) لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع ابتكار المنتج.

5.3 الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية ومنها صياغة الإستراتيجية

1.5.3 الدراسات الفلسطينية :

1.1.5.3 دراسة (الحو، 2018) :

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية محافظات غزة". هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات واعتمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية في مجتمع الدراسة وهي الوزارات الفلسطينية مستهدفاً فئة الوظائف الإشرافية والقيادية من رئيس شعبة وحتى وكيل وزارة وعددهم (341) حيث وزع الباحث (341) استبانة استرد منها (267) وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.50$) بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات حيث بلغ واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة لا سيما صياغة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، كما أثبتت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة الإستراتيجية بالوزارات الفلسطينية في محافظات غزة تعزي المتغيرات (النوع- العمر- المستوى الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).

2.1.5.3 دراسة (قفة، 2018) :

بعنوان: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات واعتمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية في مجتمع الدراسة وهي الكليات الجامعية الحكومية حيث وزع الباحث (240) استبانة استرد منها (205) وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة لمستوى توافر مراحل الإدارة الإستراتيجية، وكذلك وجود درجة موافقة كبيرة على صياغة

الإستراتيجية بوزن نسبي(% 71.94) ، كما يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية.

3.1.5.3 دراسة (شوباصي، 2018) :

بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم".

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي، والفروق بين تقديرات المعلمين باختلاف متغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة بقطاع غزة والبالغ عددهم (995)، واستخدمت عينة عشوائية مقدارها(400). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والرزمة الإحصائية (spss) لتحليل النتائج. وكانت أهم نتائج الدراسة: مجال متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية (%80.54).بدرجة كبيرة.، ومجال صياغة الإستراتيجية بدرجة كبيرة (%77.40)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المدرء للتخطيط الإستراتيجي تعزي لمتغير النوع وكانت النتيجة لصالح الذكور، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

4.1.5.3 دراسة (الأخرس، 2016) :

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الإدارة والإستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدرء فيه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون لمجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية الأولى في وزارتي التربية والتعليم والصحة من الذين يحملون المستوى الوظيفي مدير دائرة وعددهم (229) موظف وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (%67.6) وصياغة الإستراتيجية كانت بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي(67.4) ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (%71.1).

5.1.5.3 دراسة (راضي، 2015) :

بعنوان: "استخدام الإدارة الإستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على استخدام الإدارة الإستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية. وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انخفاض درجة الموافقة على صياغة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

6.1.5.3 دراسة (الحية، 2015) :

بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى: قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 145 مدير ومديرة من مدراء المدارس، وتم أخذ المجتمع بشكل كامل. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: درجة موافقة أفراد العينة لممارسة الإدارة الإستراتيجية وخصوصاً صياغة الإستراتيجية بدرجة كبيرة جداً بنسبة قدرها 87.26%.

درجة موافقة أفراد العينة لممارسة الإدارة الإستراتيجية فيما يخص تنفيذ الإستراتيجية بدرجة موافقة كبيرة جداً بنسبة قدرها 88.25%.

2.3 الدراسات العربية :

1.2.3 دراسة (مزهر، 2017) :

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية في الجامعات العربية والأجنبية". واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين والطلبة في كل من جامعة الأزهر بغزة، وجامعة قناة السويس المصرية، وجامعة وليام باترسون الأمريكية وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر في تحقيق جودة الخدمات التعليمية وكذلك تؤثر مراحل الإدارة الإستراتيجية في جودة الخدمات البحثية في الجامعات المستهدفة.

2.2.3 دراسة (خلف، 2017) :

بعنوان: "دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الإستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى المقدرات الإدارية التي يمتلكها المستوى القيادي في أمانة بغداد واثرت ذلك على صياغة التوجه الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا من مدراء أقسام فما فوق بعينة (25) شخصاً واستخدمت الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة أهمها: هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات القيادية ورسم التوجه الإستراتيجي، انخفاض المؤهل العلمي لدى القيادات حيث كانت أغلب المناصب من حملة البكالوريوس، انخفاض عدد القيادات الشابة في تلك المناصب.

3.2.3 دراسة (أبو عجيبة، 2015):

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وأثرها على تخفيف ضغوط العمل - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تخفيف ضغوط العمل في المستشفيات العامة بوادي الشاطئ. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الأطباء والإداريين والممرضين في تلك المستشفيات، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع

البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر في ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات العامة، وكما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى للعمر والمستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لباقي المتغيرات (النوع، الخبرة، والمؤهل العلمي).

4.2.3 دراسة (الحربي، 2010) :

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الإستراتيجية دراسة حالة الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، والدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية. وهل هناك فروق في آراء المبحوثين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 55 موظف من المستويات الإشرافية.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن الثقافة التنظيمية بأبعادها القيادي، والتنظيمي، والإنساني له تأثير كبير في صياغة الإستراتيجية.

3.3 الدراسات الأجنبية :

1.3.3 دراسة (Dekings, Awiti, & Aketch, 2019) :

بعنوان: "ممارسات الإدارة الإستراتيجية التي اعتمدها منظمات النفع العام في حوما مقاطعة باي، كينيا".

هدفت الدراسة إلى: بحث واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية التي اعتمدها منظمات النفع العام في حوما مقاطعة باي، كينيا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة تكون من (497) مؤسسة وكانت عينة الدراسة (217) مفردة، واستخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية حصلت على درجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.31)، كما أن صياغة الإستراتيجية حصلت على درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.4) في تلك المنظمات.

2.3.3 دراسة (Nwachukwu, Chladkova, & Fadeyi, 2018) :

بعنوان: "واقع عملية صياغة الإستراتيجية والأداء الإبداعي".

هدفت الدراسة على: بحث واقع عملية صياغة الإستراتيجية والأداء الإبداعي ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة (80) مفردة من بنوك التمويل في نيجيريا، واستخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن ممارسات صياغة الإستراتيجية حصلت على درجة موافقة كبيرة ، بمتوسط حسابي (4.2)، وان هناك علاقة ارتباطية بين عملية صياغة الإستراتيجية والأداء الإبداعي والابتكاري في العمل.

3.3.3 دراسة (Valentina Parakhina, et al., 2017) :

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية في الجامعات في ضوء معايير التنافسية الدولية في روسيا".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الروسية وتطبيقها في ضوء معايير التنافسية العالمية، واستخدم الباحثون تحليل المحتوى، ودراسة مقارنة للإدارة الإستراتيجية بمراحلها الأربعة في الجامعات الاتحادية والإقليمية الرائدة في روسيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود المرونة الإستراتيجية اللازمة، وضعف في تصميم الهياكل التنظيمية في تلك الجامعات، إضافة إلى قصور في تغيير السياسة الداخلية نحو التعليم العالي

في تلك الجامعات، والتي ترتبط معظمها بعملية صياغة الإستراتيجية كأحد أهم المراحل في الإدارة الإستراتيجية، باعتبارها أهم جوانب القدرة التنافسية للجامعات الروسية.

4.3.3 دراسة (Elbanna, Andrews, &Pollanen, 2016) :

بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي ونجاح التنفيذ في منظمات الخدمة العامة في كندا".
هدفت الدراسة إلى: بحث الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وكذلك الدور الوسيط للمشاركة الإدارية في العلاقة بين المتغيرين ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة (150) منظمة خدمة عامة في كندا، واستخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي(صياغة الإستراتيجية، التحليل والمسح البيئي) من جانب وتنفيذ الإستراتيجية من جانب آخر، كما توصلت الدراسة إلى أن المشاركة الإدارية في مواجهة عدم الثقة لأصحاب المصالح تلعب دور وسيط في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية من جانب وتنفيذ الإستراتيجية من جانب آخر.

5.3.3 دراسة (Emeka, Ejim, &Amaka, 2015) :

بعنوان: "أثر صياغة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي"
هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر صياغة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكانت حجم المجتمع (100) من العاملين وتم استخدام المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن صياغة الإستراتيجية بشكل فعال يتناسب مع الهيكل التنظيمي يزيد من إنتاجية وأداء المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات مقاومة التغيير على الإستراتيجية يحد من فعالية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لاحقا.

6.3.3 دراسة (Nyaimwanza, 2013):

بعنوان: " صياغة الإستراتيجية وتنفيذها بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة"
هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر صياغة الإستراتيجية وتنفيذها على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي، وكانت حجم المجتمع (100) من العاملين وتم استخدام المسح الشامل، واستخدمت المقابلات والملاحظة للحصول على المعلومات والبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج

أهمها: أن صياغة الإستراتيجية تتم بشكل جيد إلا أن التنفيذ يتم بشكل خاطئ مما انعكس سلباً على نمو تلك الشركات، إضافة إلى عدم الربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها في تلك الشركات.

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة :

1.4.3 من حيث الأبعاد:

1.1.4.3 الثقافة التنظيمية:

- اعتمدت عدد من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ادرجت في هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً تؤثر في متغيرات إدارية وتنظيمية أخرى، ومنها علي سبيل المثال دراسة(عبد العالي، 2019) والتي قامت بدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على ثقافة الإنحرافات (سنة سيجما)، ودراسة (أبو شمالة،2018) والتي كان فيها المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية، بينما دراسة (السحباني،2016) كان المتغير التابع يتعلق بالسلوك الإبداعي، ودراسة (أبو معيلق، 2012) والتي كان فيها المستقل الثقافة التنظيمية بينما التابع الإلتزام التنظيمي.
- ركز عدد آخر من الدراسات على الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير تابع مثل دراسة(Miminoshvili,2016) والتي كان فيها القيادة مستقلاً بينما كانت الثقافة التنظيمية متغيراً تابعاً، ودراسة (ساعد، 2016) والتي كانت فيها الثقافة التنظيمية متغيراً تابعاً يتأثر بالقيادة الإبداعية.
- هناك عدد من الدراسات ركزت على عناصر ومكونات مختلفة عما تناولته هذه الراسة، مثل دراسة(علاء، 2018)، ودراسة(أبومعيلق، 2012)، التي تناولت البعد القيادي، والتنظيمي، والإنساني، كأبعاد للثقافة التنظيمية، بينما دراسة (Abdullah, et. al., 2013) اعتبرت (الرسالة والمشاركة، والتناسق) عناصر للثقافة التنظيمية، بينما معظم الدراسات الأخرى استخدمت كل من (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية) كأبعاد وعناصر للثقافة التنظيمية.
- كان هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية مثل دراسة (علاء الدين، 2018)، ودراسة (علقم، 2013)، ودراسة(الحري، 2010).

2.1.4.3 صياغة الإستراتيجية:

- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ادرجت في هذه الدراسة على صياغة الإستراتيجية باعتبارها متغيراً مستقلاً وكأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية تؤثر في متغيرات إدارية

وتنظيمية أخرى، ومنها علي سبيل المثال دراسة (الحو، 2018) ، ودراسة (قفة،2018) ، و دراسة (أبو عجيله،2016)، ودراسة (أبو معيلق، 2012) والتي كان فيها مرحلة صياغة الإستراتيجية مختزلة ببعض النقاط ولا تتناول كافة مكونات صياغة الإستراتيجية.

- هناك عدد من الدراسات ركزت على دراسة صياغة الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية بشكل منفرد دون ربطها مع متغير آخر مثل (Dekings, Awiti, & Aketch, 2019)، ودراسة (Nwachukwu, Chladkova, & Fadeyi, 2018)، واللذان قامتا بدراسة صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية.

2.4.3 من حيث المنهج :

اعتمدت معظم الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ادرجت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لما لهذا المنهج من قوة في تبيان الظواهر التي تناولتها تلك الدراسات.

3.4.3 من حيث الأدوات :

كان هناك تطابق كبير في استخدام الدراسات السابقة التي تم استخدامها كمرجع سابق للمقارنة بينها والدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لتعدد الأسباب أهمها تغطية الوصول إلى مجتمع الدراسة واعطاء الحرية الكاملة في اعطاء البيانات، إلا أن هناك دراسات استخدمت أدوات أخرى مثل دراسة (علاء الدين، 2018)، ودراسة (عبد العالي، 2019) حيث استخدمت أدوات متنوعة منها المقابلات والملاحظة.

4.4.3 من حيث مجال التطبيق ومجتمع وعينة الدراسة :

تنوعت الدراسات السابقة في تحديد عينتها تبعاً لجملة من المعطيات أهمها حجم المجتمع وانتشاره في المؤسسات والبقعة الجغرافية سواء كانت كبيرة أو صغيرة، كذلك موضوع الدراسة فكان لتلك الظروف أهمية كبرى في تحديد مجتمع وعينة الدراسة سوء بالحصول على المجتمع ككل أو عينة منه.

5.3 الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد كان للدراسات السابقة دور مهم في ثقل مفردات الدراسة الحالية على جملة من الصعد أهمها الاستفادة منها في صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وتحديد أبعاد الموضوع قيد الدراسة. وتعلم طرق صياغة الإستراتيجية، وفهم الإدارة الإستراتيجية وأنواعها ومراحلها. وآليات تطوير نظم من شأنها تطوير هذه الإدارة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الأهلية منها على وجه الخصوص.

6.3 ما يميز هذه الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع مهم وهو صياغة الإستراتيجية وتركيزها على مشاركة المستويات الإدارية في فهم طبيعة المؤسسات غير الحكومية بشكل أعمق وأهمية مشاركة هذه المستويات في صياغة الإستراتيجية انطلاقاً من ثقافة تنظيمية تعزز كافة سبل المشاركة الفاعلة. في حين ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات غير الحكومية على طبيعة الإدارة، والهيكل التنظيمية الموجودة. ونظم وقوانين المؤسسات غير الحكومية.

جدول رقم (1.3) تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة
والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
<p>1. تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بدراسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف التنظيمية، التوقعات، الإتجاهات التنظيمية) وأثرها في صياغة الإستراتيجية.</p> <p>2. ركزت الدراسة على المؤسسات الصحية غير الحكومية ، لا سيما جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والتي غالبا لم يتم بحثها بالشكل المطلوب والمتخصص على حد علم الباحث.</p> <p>3. ركزت هذه الدراسة على قضية بحثية هامة وهي الثقافة التنظيمية، نظراً لتنوع الثقافي لمنسوبي جمعية الهلال الأحمر وكذلك صياغة الإستراتيجية بكافة عناصرها المتنوعة، كونها القضية التي تدور في ذهن الباحث وحجر أساس في عملية الإدارة الإستراتيجية وعمل الجمعية .</p> <p>4. تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.</p>	<p>1. قلة الدراسات - على حد علم الباحث- التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية.</p> <p>2. تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على المتغيرين في المؤسسات الصحية غير الحكومية .</p> <p>3. لم تركز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين على عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات، التوقعات، الأعراف، الإتجاهات التنظيمية).</p> <p>4. لم تركز الدراسات السابقة على كافة عناصر المتغير التابع وهو صياغة الإستراتيجية _رسالة، رؤية، أهداف، استراتيجيات...الخ)، وكانت مختزلة في معظم الدراسات إلى حد ما.</p>	<p>1. الدراسات التي ركزت على المتغير المستقل: علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات متعددة على اعتباره مستقل في بعض الدراسات وتابع في أخرى ومن هذه المتغيرات (الأداء التنظيمي، تنفيذ الإستراتيجية، جودة الحياة الوظيفية ، القيادة الإبداعية..).</p> <p>- وكان مجال التطبيق (مؤسسات صناعية، وزارات حكومية، مؤسسات تعليمية "جامعات ومدارس").</p> <p>2. ركزت على المتغير التابع: وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة منها (تنفيذ الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، التميز الإداري) .</p> <p>- وكان مجال التطبيق (وزارات حكومية، مشروعات، منظمات خدمة عامة، كليات جامعية حكومية ، جامعات) .</p>

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي حولها والعمليات التي يتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي التحليلي بأن: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الزاهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات

عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع المستويات الإدارية بالجمعية " مدير عام/ نائب، مدير فرع/ نائب، مدير دائرة/ نائب، رئيس شعبة/ نائب، إداري، وهم منفذي الثقافة التنظيمية والمساهمون في الإستراتيجية العامة للجمعية والبالغ عددهم: (105) حسب إفادة السيد/حازم عابد مدير شؤون الموظفين بالجمعية(حازم عابد، أغسطس 2018، مقابلة شخصية).

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر "مسح" شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 82 استبانة بنسبة 78.1%.

4.4 أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول: " دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية - دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني " حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي: القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين:(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الثقافة التنظيمية، ويتكون من 35 فقرة، موزع على 5 مجالات وهي:

المجال الأول: القيم التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الإتجاهات التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: الأعراف التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن صياغة الإستراتيجية، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:

المجال الأول: رؤية الجمعية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: رسالة الجمعية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: أهداف الجمعية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول(1.4):

جدول 1.4 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

5.4 خطوات بناء الإستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على : "دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية- دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

1.5.4 الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2.5.4 استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.

3.5.4 تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.

4.5.4 تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5.5.4 تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

6.5.4 تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7.5.4 تم عرض الإستبانة على سبعة من المحكمين.

8.5.4 في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق(2).

6.4 صدق الإستبانة :

صدق الإستبانة يعني : "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1.6.4 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

1.1.6.4 يقصد بصدق المحكمين : "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غزة وجامعة فلسطين ووزارة التربية والتعليم، وهم متخصصين في العلوم الإدارية وبناء المؤسسات كذلك متخصصين في اللغة العربية. وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2.6.4 صدق المقياس :

1.2.6.4 الإتساق الداخلي Internal Validity :

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الإتساق الداخلي لـ " الثقافة التنظيمية " :

جدول 2.4 : نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "القيم التنظيمية"

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1.	يُقدّم العاملون الأفكار بحرية في العملية التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل في الجمعية.	.349*	0.001
2.	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	.591*	0.000
3.	يعطى العاملون حرية في أداء المهام والواجبات.	.887*	0.000
4.	يهتم العاملون بالوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	.589*	0.000
5.	يرتبط العمل في الجمعية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة.	.663*	0.000
6.	يحظى العاملون بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة.	.826*	0.000
7.	يشارك العاملون في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها الجمهور.	.801*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (2.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: " القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 3.4: نتائج الإتساق الداخلي - مجال: " التوقعات التنظيمية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1.	تعمل إدارة الجمعية على تلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز.	.537*	0.000
2.	يتوقع العاملون الحصول على الترتيبات ضمن المسار الوظيفي المخطط له وفقاً لأدائهم.	.776*	0.000
3.	تتعرف إدارة الجمعية إلى ميول العاملين و رغباتهم وتوقعاتهم.	.650*	0.000
4.	يتوقع العاملون من الجمعية توفير كل متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.	.757*	0.000
5.	يتوقع العاملون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم في ضوء الوصف الوظيفي المعتمد.	.687*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.4 : نتائج الإتساق الداخلي - مجال: " الإتجاهات التنظيمية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)
1.	يوجد توجه لدى الجمعية نحو تعزيز قدرات ومهارات عاملها من أجل القدرة على الإبداع وتطوير نظم العمل.	.647*	0.000
2.	يوجد توجهات لدى الجمعية نحو توفير بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين لديها.	.726*	0.000
3.	تقوم إدارة الجمعية بالتطوير المؤسسي المستمر بهدف تعزيز الدور المجتمعي لها.	.656*	0.000
4.	يقوم رؤساء العمل بترسيخ علاقات عمل طيبة مع مرؤوسيه.	.763*	0.000
5.	يوجد توجهات لدى إدارة الجمعية نحو توفير واستخدام أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة في العمل.	.655*	0.000
6.	نتجه الجمعية نحو تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل.	.817*	0.000
7.	يوجد توجهات لدى الجمعية بالتركيز على الجودة الشاملة في عملياتها وتقديم خدماتها للجمهور.	.767*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "الإتجاهات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 5.4: نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "المعتقدات التنظيمية "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.537*	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
2.	0.000	.471*	يدرك العاملون أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
3.	0.000	.505*	يعتقد العاملون بأن ثقافة المنظمة تساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.
4.	0.000	.685*	تتوافق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية للجمعية فيما يتعلق ببيئة العمل وجودة الحياة فيها.
5.	0.000	.686*	يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.
6.	0.000	.661*	يستخدم العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.
7.	0.000	.569*	يدرك العاملون أن عدالة تقييم الأداء يحسن من ثقتهم و يزيد من مستوى الإنجاز لديهم.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "المعتقدات التنظيمية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 6.4 : نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "الأعراف التنظيمية"

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1.	تتمثل الأعراف السائدة بين العاملين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	.615*	0.000
2.	تسهل الأعراف السائدة بين العاملين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل	.753*	0.000
3.	تعمل الأعراف السائدة بين العاملين على تفعيل انجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.	.849*	0.000
4.	تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب انجاز العمل.	.869*	0.000
5.	تسهم الأعراف السائدة في المنظمة في زيادة التعلم بين العاملين.	.708*	0.000
6.	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين العاملين.	.644*	0.000
7.	تزود الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	.740*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "الأعراف التنظيمية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الإتساق الداخلي لـ"صياغة الإستراتيجية" :

جدول 7.4: نتائج الإتساق الداخلي - مجال: " رؤية الجمعية "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتبنى رؤية الجمعية التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.	.804*	0.000
2.	تتصف رؤية الجمعية التي أعمل بها بالوضوح والتماسك.	.827*	0.000
3.	تركز رؤية الجمعية التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.	.833*	0.000
4.	تتسم رؤية الجمعية التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	.864*	0.000
5.	تمتلك الجمعية القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء الرؤية الإستراتيجية.	.814*	0.000
6.	تمتلك الجمعية القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها.	.782*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: " رؤية الجمعية "، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 8.4 : نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "رسالة الجمعية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1.	تنبثق رسالة الجمعية من رؤيتها الواضحة والمحددة.	.850*	0.000
2.	تمتلك الجمعية تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها.	.906*	0.000
3.	تعتبر رسالة الجمعية التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.	.930*	0.000
4.	تقوم الجمعية التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	.777*	0.000
5.	تهتم الجمعية بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها.	.851*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "رسالة الجمعية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 9.4 : نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "أهداف الجمعية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1.	تتبنى أهداف الجمعية من الرسالة التي تضعها.	.857*	0.000
2.	تقوم الجمعية بوضع خطوط عريضة وأهداف إستراتيجية تتفق مع رسالتها تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.	.761*	0.000
3.	يتم تقسيم و تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عامة على مستوى الاقسام.	.739*	0.000
4.	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير.	.814*	0.000
5.	يشارك في صياغة أهداف الجمعية جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها	.753*	0.000
6.	تعد أهداف الجمعية مصدراً لإشاعة روح المبادرة والإبداع للعاملين.	.778*	0.000
7.	تحدد الجمعية أهدافها الإستراتيجية وفقاً للمستجدات والمتغيرات.	.615*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "أهداف الجمعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 10.4: نتائج الإتساق الداخلي - مجال: "إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1.	يتم اختيار الإستراتيجيات التي تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجمعية.	.750*	0.000
2.	تضع الجمعية الإستراتيجيات الملائمة لقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية.	.706*	0.000
3.	يشارك العاملون في إعداد وصياغة استراتيجيات الجمعية.	.781*	0.000
4.	تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية الاقتصادية، القانونية، الثقافية) لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مستقلاً.	.788*	0.000
5.	تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على (الموارد البشرية، المالية التكنولوجية..) لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.	.815*	0.000
6.	تعمل الجمعية ضمن رؤية سليمة لاستثمار الفرص ونقاط القوة من جانب، ومواجهة التحديات والتقليل من نقاط الضعف من جانب آخر.	.814*	0.000

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (10.4) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: "إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3.6.4 الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول 11.4: نتائج الصدق البنائي للإستبانة

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	المجال
0.000	.721*	القيم التنظيمية.
0.000	.816*	التوقعات التنظيمية.
0.000	.860*	الإتجاهات التنظيمية.
0.000	.672*	المعتقدات التنظيمية.
0.000	.828*	الأعراف التنظيمية.
0.000	.921*	الثقافة التنظيمية.
0.000	.909*	رؤية الجمعية.
0.000	.870*	رسالة الجمعية.
0.000	.933*	أهداف الجمعية.
0.000	.881*	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.000	.915*	صياغة الإستراتيجية.

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (11.4) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

7.4 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12.4).

جدول 12.4: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.805	7	القيم التنظيمية.
0.750	5	التوقعات التنظيمية.
0.839	7	الإتجاهات التنظيمية.
0.683	7	المعتقدات التنظيمية.
0.865	7	الأعراف التنظيمية.
0.920	33	الثقافة التنظيمية.
0.902	6	رؤية الجمعية.
0.918	5	رسالة الجمعية.
0.875	7	أهداف الجمعية.
0.865	6	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.960	24	صياغة الإستراتيجية.
0.961	57	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.683، 0.960)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.961)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة.

8.4 إختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام إختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13.4).

جدول 13.4 : يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	المجال
0.645	0.740	القيم التنظيمية.
0.109	1.206	التوقعات التنظيمية.
0.166	1.115	الإتجاهات التنظيمية.
0.070	1.294	المعتقدات التنظيمية.
0.371	0.916	الأعراف التنظيمية.
0.781	0.657	الثقافة التنظيمية.
0.300	0.973	رؤية الجمعية.
0.051	1.367	رسالة الجمعية.
0.124	1.179	أهداف الجمعية.
0.236	1.033	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.133	1.164	صياغة الإستراتيجية.
0.411	0.887	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13.4) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الإختبارات المعملية لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1.9.4 النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.

- 2.9.4 المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3.9.4 إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4.9.4 إختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5.9.4 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الإرتباط: يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 6.9.4 إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد" وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
- 7.9.4 نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple).
- 8.9.4 إختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 9.9.4 إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.5 مقدمة: يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

1.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب النوع

جدول 1.5 : توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	59	72.0
أنثى	23	28.0
المجموع	82	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 72.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 28.0% إناث. بالرغم من محاولة الجمعية جندرة التعيينات إلا أن الطابع الذي يغلب على الوظائف الإدارية هو الطابع الذكوري ويعود ذلك لطبيعة المهام التي تقوم بها الجمعية سواء على صعيد العمل داخل الجمعية أو العمل الميداني خاصة في مجالات المخاطر، كذلك إدارة التخزين والإدارات الأخرى التي تفرض إلى حد ما وجود نسبة كبيرة من الذكور في تلك المناصب. وفي استعراض مهم لمركز الإحصاء عام 2018 بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 19.0% من مجمل الإناث في سن العمل في العام 2017 مقابل 10.3% في العام 2001، وبلغت نسبة مشاركة الذكور 71.2% للعام 2017. 42.7% من الموظفين في القطاع العام المدني هن إناث مقابل 57.3% ذكور، حيث تشكل الإناث (في القطاع المدني) 11.3% من درجة مدير عام فأعلى من مجموع المدراء العاميين، مقابل 88.7% من الذكور لنفس الدرجة (الإحصاء، 2018). وهذا بدوره له تأثير كبير في التعيين الخاص بالمؤسسات الصحية بشكل عام وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص.. لما للأدوار المنوطة بالفئات الإدارية من مهام تتطلب في غالبها وجود الذكور في هذه المناصب.

2.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول 2.5 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	6.1
30 أقل من 40 سنة	30	36.6
40 أقل من 50 سنة	39	47.6
50 سنة فأكثر	8	9.8
المجموع	82	100.0

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 6.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 36.6% تتراوح أعمارهم من 30 أقل من 40 سنة، 47.6% تتراوح أعمارهم من 40 أقل من 50 سنة، بينما 9.8% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

للأعمال الإدارية في جمعية الهلال الأحمر خصوصية تختلف عن باقي المؤسسات العاملة في نفس المجال ففي حين تتطلب بعض المناصب الإشرافية في الهيكل التنظيمي وجود فئات تقل أعمارهم: (30) كدائرة المخازن وإدارة الموارد البشرية كذلك إدارة الكوارث ويتضح ذلك في نتائج الاستبانة إلا أنه

يوجد عمل دؤوب على رفد الإدارات الأخرى بفئات متعددة من الشباب لما له دور كبير في تعزيز قدرات العمل كدائرة التمريض والإدارة المالية وهذا موضح في النسبة المذكورة بالجدول (2.5). ومما لاشك فيه أن الجمعية تعمل جاهدة على الاحتفاظ بالخبرات اللازمة والضرورية في أداء بعض الإدارات التي لها خبرة كبيرة في مواكبة عمليات الجمعية وتطورها كإدارة الفروع والمناصب الحساسة والتي يطلب لها مشرفين من حملة الشهادات العليا والخبرات الطويلة لاسيما وأن الجمعية لها علاقات كبيرة وممتدة تتطلب مزيداً من المناصب الإدارية ذات الخبرة والفهم العميق، ويكون ذلك واضحاً في متطلبات الوظائف والتعيينات.

3.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
22.0	18	دبلوم
56.1	46	بكالوريوس
20.7	17	دراسات عليا
1.2	1	غير ذلك
100.0	82	المجموع

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 22.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 56.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 20.7% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما 1.2% مؤهلهم العلمي غير ذلك. إن الهيكل التنظيمي لجمعية الهلال الأحمر له مميزات خاصة تتطلب مزيج من المناصب الإدارية والإشرافية وبالتالي اختلاف التخصصات والتي تتفاوت ما بين الدبلوم المتوسط في المناصب الدنيا كإدارة الصيانة والأعمال المهنية الدنيا.. مروراً بالمؤهلات العليا في الإدارة المالية والتسويق والمشتريات وغيرها من الإدارات وصولاً للشهادات العليا في المراكز الطبية وقيادة العمليات والعلاقات الدولية وإدارة الفروع وغيرها من الإدارات والنتائج المبينة في الجدول تبين أن هناك تناسق ما بين الأعمال والمناصب الإشرافية والأفراد الذين يشغلون تلك المناصب.

4.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول 4.5: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
-	-	مدير عام/ نائب
2.4	2	مدير فرع/ نائب
30.5	25	مدير دائرة/ نائب
23.2	19	رئيس قسم/ نائب
25.6	21	رئيس شعبة/ نائب
18.3	15	موظف إداري
100.0	82	المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 2.4% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير فرع/ نائب، 30.5% مستواهم الوظيفي مدير دائرة/ نائب، 23.2% مستواهم الوظيفي رئيس قسم/ نائب، 25.6% مستواهم الوظيفي رئيس شعبة/ نائب، بينما 18.3% مستواهم الوظيفي موظف إداري. تعمل الجمعية على نطاق واسع من الجغرافيا الفلسطينية وبالتالي يتطلب ذلك عدد من الفروع والدوائر المختلفة كذلك تفرع الأقسام في تلك الفروع والمنبثقة عن الهيكل التنظيمي الرئيس هذا بدوره يبرر وجود عدد من التفرعات والمناصب ويبين الجدول تلك التقسيمات ونسبتها وهي متناسقة جداً مع الأعمال الموكلة وتقوم بأداء أدوارها بشكل متكامل مع الإدارة العليا في المقر العام للجمعية.

5.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول 5.5: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
7.3	6	أقل من 5 سنوات
26.8	22	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
20.7	17	10 سنوات - أقل من 15 سنة
45.1	37	15 سنة فأكثر
100.0	82	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 7.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 26.8% يتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، 20.7% يتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات - أقل من 15 سنة، بينما 45.1% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

تعمل الجمعية في حالة من الديمومة والعطاء الكبير والذي يتطلب وجود حالة مستمرة من التغيير والتجديد في المستويات الإدارية وهذا لا ينطبق على كافة الدوائر بل على الدوائر التي تتطلب تجدد دائم في إدارتها والمستوى الإشرافي عليها كدائرة الشباب والمتطوعين لذلك نرى مستوى خبراتهم أقل من خمسة سنوات وهذا يعطي ميزة للعمل في الجمعية حيث تعمل على إعطاء الفرصة لعمليات التدوير لزيادة الخبرات وتبادل الأدوار في تلك المناصب الإدارية.. كذلك وجود خبرات تقل عن العشرة سنوات في الإدارات التي لا تتطلب العمل لسنوات طويلة كإدارة الموارد البشرية وإدارة الأقسام كالمشتريات والمبيعات والعمليات الفنية الأخرى. كذلك نلاحظ أن الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشر سنة هم أكبر فئة وذلك لما لهذه الخبرات من دور أساسي في أداء المهام بشكل قوي وفاعل لاسيما إدارة شؤون الموظفين وإدارة المالية وإدارات الفروع وإدارة المستشفيات والرعاية الأولية وغيرها من المناصب الحساسة والتي تتطلب إدارة ذات خبرات عالية.

3.5 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012) :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 6.5: يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
معارض بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
معارض	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
محايد	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.5 تحليل فقرات الاستبانة:

1.4.5 تحليل فقرات " الثقافة التنظيمية "

1.1.4.5 تحليل فقرات مجال " القيم التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.5) (ص 96).

جدول 7.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

وقيمة إختبار لكل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	يُقَدَّم العاملون الأفكار بحرية في العملية التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل في الجمعية.	3.23	0.92	64.63	6	محايد	2.28	0.013
2.	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	3.63	0.75	72.68	2	موافق	7.70	0.000
3.	يعطى العاملون حرية في أداء المهام والواجبات.	3.29	1.12	65.85	5	محايد	2.37	0.010
4.	يهتم العاملون بالوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	3.52	0.95	70.49	3	موافق	5.02	0.000
5.	يرتبط العمل في الجمعية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة.	3.73	0.82	74.63	1	موافق	8.11	0.000
6.	يحظى العاملون بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة.	3.36	1.10	67.16	4	محايد	2.93	0.002
7.	يشارك العاملون في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها الجمهور.	3.02	1.05	60.49	7	محايد	0.21	0.417
	جميع فقرات المجال معاً	3.40	0.66	68.00		موافق	5.52	0.000

من جدول (7.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يرتبط العمل في الجمعية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة " يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يشارك العاملون في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها الجمهور " يساوي 3.02 أي أن الوزن النسبي 60.49%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيم التنظيمية " يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 68.00%، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى أن عمل الجمعية في الإطار العام للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر، وعليه هناك التزام من قبل أعضاء هذا الاتحاد بالقوانين واللوائح الصادرة عنه كذلك وجود ميثاق أخلاقي للعمل، الأمر الذي يفضي إلى طبيعة موافقة كبيرة على القيم والمعايير الأخلاقية السليمة المطبقة.

وهذا يفسر أيضا نتيجة الحياد في بعض فقرات مجال القيم التنظيمية وذلك لاعتبارات عدة لآراء الباحثين منها عدم الموافقة على الوضع القائم أو أن بعض هذه المعايير لا تتوافق مع ما يراد تطبيقه فعلاً. وبالتالي الحياد لا يعني بالضرورة عدم مشاركة العاملين في وضع المقترحات، وقد يكون أيضاً أن مجتمع الدراسة يريد مشاركة فاعلة حقيقية في وضع المقترحات.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة (أبوشماله، 2018)، ودراسة (سمارة، 2017) والتي حصلت القيم التنظيمية على درجة موافقة متوسطة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو زنيد، 2017)، ودراسة (أبو وطفة، 2016)، والتي حصلت فيها القيم التنظيمية على درجة موافقة مرتفعة، وهذا التفاوت في النسب يؤكد اختلاف القيم التنظيمية وفق بيئة العمل من مؤسسة لأخرى، ويحكم ذلك جملة القواعد المعمول بها في المؤسسة وطبيعة الإدارة وتخصص العمل، وطبيعة العلاقات مع المؤسسات الشريكة.

2.1.4.5 تحليل فقرات مجال "التوقعات التنظيمية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول 8.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لكل فقرة من فقرات مجال: "التوقعات التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	تعمل إدارة الجمعية على تلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز.	2.68	1.12	53.66	5	محايد	-2.56	0.006
2.	يتوقع العاملون الحصول على الترقيات ضمن المسار الوظيفي المخطط له وفقاً لأدائهم.	3.37	0.95	67.32	2	محايد	3.49	0.000
3.	تتعرف إدارة الجمعية إلى ميول العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.	2.77	1.15	55.37	4	محايد	-1.83	0.036
4.	يتوقع العاملون من الجمعية توفير كل متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.	3.46	1.27	69.14	1	موافق	3.25	0.001
5.	يتوقع العاملون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم في ضوء الوصف الوظيفي المعتمد.	3.34	1.04	66.83	3	محايد	2.96	0.002
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	0.78	62.44		محايد	1.41	0.081

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتوقع العاملون من الجمعية توفير كل متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي " يساوي 3.46 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 69.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى امتداد عمل الجمعية وارتباطها بمؤسسة دولية يعطي لديهم نوع من التوقع دائماً بالأفضل، وضمان حالة الاستقرار والأمان الوظيفي في الجمعية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعمل إدارة الجمعية على تلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز " يساوي 2.68 أي أن الوزن النسبي 53.66%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع الاقتصادي المتردي الذي يمر به قطاع غزة، وحالة الحصار التي يعاني منها، علماً بأن العاملون في الجمعية تلقوا رواتبهم منقوصة بنسبة 30% عن شهر إبريل /2019، مما يعزز شعور وإدراك العاملين لقصور دعم الإدارة لهذا المجال المتعلق بالأجور والمكافآت.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التوقعات التنظيمية " يساوي 3.12 أي أن الوزن النسبي 62.44%، وهذا يعني أن هناك حياد(متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة الأعمال في تغير دائم، خاصة تلك البيئة التي تتسم بالمخاطر المستقبلية المجهولة، والتي تواجهها بيئة عمل المؤسسات الصحية عموماً وجمعية الهلال الأحمر على وجه الخصوص، ومما لاشك فيه أن الوضع الفلسطيني في حالة مواجهة مع أحداث عدة خاصة تلك المواجهات التي يتعرض لها باستمرار من حروب وهجمات متكررة من قبل إسرائيل، وهذا بدوره يزيد من المخاطر التي تعمل بها الجمعية لاسيما وأنها من المؤسسات الأولى في العمل الميداني، هذا جميعه يجعل من التوقعات التنظيمية محل غموض لدى استجابات المبحوثين لا سيما تلك المتعلقة بتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي أمراً ليس سهلاً إلا أن هناك محاولة مستمرة من قبل إدارة الجمعية على توفير ذلك. ، وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبوشماله، 2018)، ودراسة (سمارة، 2017) والتي حصلت التوقعات التنظيمية على درجة موافقة متوسطة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (ساعد، 2016)، ودراسة (أبو زنيد، 2017)، ودراسة (أبو وطفة، 2016)، والتي حصلت فيها التوقعات التنظيمية على درجة موافقة مرتفعة، وهذا التفاوت في النسب يؤكد اختلاف القيم التنظيمية وفق بيئة العمل من مؤسسة لأخرى، ويحكم ذلك جملة القواعد المعمول بها في المؤسسة وطبيعة الإدارة وتخصص العمل، وطبيعة العلاقات مع المؤسسات الشريكة.

3.1.4.5 تحليل فقرات مجال "الإتجاهات التنظيمية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول 9.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار لكل فقرة من فقرات مجال "الإتجاهات التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	يوجد توجه لدى الجمعية نحو تعزيز قدرات ومهارات عاملها من أجل القدرة على الإبداع وتطوير نظم العمل.	3.67	0.96	73.41	1	موافق	6.35	0.000
2.	يوجد توجهات لدى الجمعية نحو توفير بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين لديها.	3.54	1.03	70.86	3	موافق	4.77	0.000
3.	تقوم إدارة الجمعية بالتطوير المؤسسي المستمر بهدف تعزيز الدور المجتمعي لها.	3.55	0.90	70.98	2	موافق	5.49	0.000
4.	يقوم رؤساء العمل بترسيخ علاقات عمل طيبة مع مرؤوسيه.	3.33	0.99	66.59	6	محايد	3.00	0.002
5.	يوجد توجهات لدى ادارة الجمعية نحو توفير واستخدام أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة في العمل.	3.50	0.82	70.00	4	موافق	5.52	0.000
6.	تتجه الجمعية نحو تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل.	3.26	0.75	65.12	7	محايد	3.09	0.001
7.	يوجد توجهات لدى الجمعية بالتركيز على الجودة الشاملة في عملياتها وتقديم خدماتها للجمهور.	3.40	0.97	68.05	5	موافق	3.77	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.47	0.66	69.30		موافق	6.40	0.000

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " يوجد توجه لدى الجمعية نحو تعزيز قدرات ومهارات عاملها من أجل القدرة على الإبداع وتطوير نظم العمل" يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.41%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعز الباحث ذلك إلى ارتباط المنظمة دولياً وإقليمياً بمؤسسات دولية عزز لديها التوجه نحو تعزيز قدرات ومهارات العاملين في السفر إلى الخارج إن أمكن ذلك، والمشاركة كذلك في معظم اللقاءات المحلية التي من شأنها تعزيز الإبداع وتطوير نظم العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتجه الجمعية نحو تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل " يساوي 3.26 أي أن الوزن النسبي 65.12%، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث لازال هناك قصور في تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل، ويتضح ذلك من آلية التواصل بين الدوائر والمستويات الإدارية والنظام المتبع في حل مشكلات العمل لاسيما القرارات المتحكمة والسريعة لرأس الهرم في حل هذه المشكلات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الإتجاهات التنظيمية" يساوي 3.47 أي أن الوزن النسبي 69.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. تعمل الجمعية في شراكة دائمة مع المؤسسات المحلية والعالمية منها، وعليه لابد للعاملين لديها وفي عدد كبير من مستوياته الإدارية كدائرة الإعلام، ودائرة المشاريع، والتخصصات الصحية بشكل عام من مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العلمي والعملي المحلي والدولي وهذا يدعم التوجهات الحاصلة على ارض الواقع في نواحي العمل المختلفة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زنيد، 2017)، والتي حصلت فيها الثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها والتي منها الإتجاهات التنظيمية على درجة موافقة مرتفعة. وقد اختلفت نتائج تلك الدراسة مع دراسة (السحباني، 2016)، والتي أكدت على هناك ضعف في الإتجاهات التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر العاملين، و دراسة (جلولي، 2012) حيث حصلت الإتجاهات التنظيمية على درجة موافقة متوسطة.

4.1.4.5 تحليل فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول 10.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

وقيمة إختبار لكل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.70	1.05	73.90	2	موافق	5.99	0.000
2.	يدرك العاملون أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	3.88	0.81	77.56	1	موافق	9.85	0.000
3.	يعتقد العاملون بأن ثقافة المنظمة تساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	3.56	0.94	71.22	4	موافق	5.38	0.000
4.	تتوافق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية للجمعية فيما يتعلق ببيئة العمل وجودة الحياة فيها.	3.35	0.88	67.07	5	محايد	3.64	0.000
5.	يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.	3.34	1.06	66.83	6	محايد	2.93	0.002
6.	يستخدم العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.	3.30	0.91	66.10	7	محايد	3.03	0.002
7.	يدرك العاملون أن عدالة تقييم الأداء يحسن من ثقتهم و يزيد من مستوى الإنجاز لديهم.	3.62	0.99	72.44	3	موافق	5.69	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.54	0.56	70.73		موافق	8.69	0.000

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يدرك العاملون أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية" يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الصحي والذي يعتبر فيه التعاون والتكامل وتطوير العلاقات حجر أساس لضمان نجاح واستمرارية العمل فيه.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يستخدم العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية" يساوي 3.30 أي أن الوزن النسبي 66.10%، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو ذلك إلى حجم الضغوطات التنظيمية التي يعاني منها العاملون في الجمعية على وجه التحديد نتيجة لحالة الطوارئ الدائمة التي تعاني منها المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يقلل من حالات التفرغ للتدريب والعمل على استحداث أساليب جديدة في العمل، إضافة إلى حالة الإغلاق المستمر لكافة منافذ القطاع مما يجعل فرصة التطور لا سيما الطواقم المحلية ضعيفة في هذا الإتجاه.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المعتقدات التنظيمية" يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي 70.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يدرك العاملون في معظم المؤسسات أن تطوير العمل لا بد له من بيئة حاضنة قوية وبالتالي هناك أهمية لتطوير علاقات جيدة مع البيئة الداخلية سواء كان على صعيد الأفراد أنفسهم أو على صعيد الدوائر والأقسام وبينها وبين وهذا واضح في نتيجة هذه الفقرة، وانفتحت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو زنيد، 2017)، ودراسة (أبو وطفة، 2016) ودراسة (جولوي، 2013)، ودراسة (ساعد، 2016)، والتي حصلت المعتقدات التنظيمية على درجة موافقة مرتفعة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، 2018)، ودراسة (سمارة، 2017) والتي كانت فيها درجة الموافقة متوسطة، حيث تتوقف درجة الموافقة على طبيعة وبيئة عمل كل مؤسسة.

5.1.4.5 تحليل فقرات مجال "الأعراف التنظيمية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول 11.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار الكل فقرة من فقرات مجال: " الأعراف التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	تتمثل الأعراف السائدة بين العاملين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	3.61	0.70	72.20	1	موافق	7.91	0.000
2.	تسهل الأعراف السائدة بين العاملين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل	3.27	0.86	65.37	5	محايد	2.82	0.003
3.	تعمل الأعراف السائدة بين العاملين على تفعيل انجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.	3.35	0.93	67.07	3	محايد	3.43	0.000
4.	تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب انجاز العمل.	3.35	0.89	67.07	3	محايد	3.58	0.000
5.	تسهم الأعراف السائدة في المنظمة في زيادة التعلم بين العاملين.	3.60	0.81	71.95	2	موافق	6.64	0.000
6.	تعمل الادارة على تشجيع الممارسات الابداعية بين العاملين.	3.22	0.77	64.39	6	محايد	2.58	0.006
7.	تزود الادارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	3.18	0.94	63.66	7	محايد	1.75	0.042
	جميع فقرات المجال معاً	3.37	0.63	67.39		محايد	5.30	0.000

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " تتمثل الأعراف السائدة بين العاملين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل " يساوي 3.61 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا من شأنه أن يؤكد على سلامة النتائج، ووعي وإدراك العاملين للفقرات المذكورة، حي أكد الباحث سابقاً، أن طبيعة العمل الصحي تتطلب نوع من أنواع التكيف مع التطورات والمستجدات التي تحد في بيئة العمل، لا سيما في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتواصل والمتجدد ، إن تكرار العمل في بيئة معينة لا بد له من تعايش العاملين حتى وإن كان هذا التكيف يختلف من مؤسسة أو أخرى ولكن العاملين في المجال الصحي يؤكدون أن هناك محاولة بكافة السبل للتكيف مع بيئة العمل والمستجد منها

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تزود الادارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة " يساوي 3.18 أي أن الوزن النسبي 63.66%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لأمرين أن العاملين ليس لديهم ثقة في محاولة الإدارة لتطوير العاملين. أو لا توجد محاولات فعلية لدى الإدارة في تطوير العاملين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الأعراف التنظيمية" يساوي 3.37 أي أن الوزن النسبي 67.39%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويمكن القول ان المؤسسات على اختلافها عندما تعمل في بيئة مجهولة ومنقلبة يبقى تغطيتها لكافة وسائل العمل شيء نسبي، فهناك كثير من الأعراف السائدة الايجابية في الجمعية يتعاطى معها العاملون بشكل ايجابي، نتيجة للحس الأخلاقي والقيمي والانساني التي يتحلى به العاملون، وهناك جوانب يرى العاملون أنه بالإمكان أفضل مما كان لا سيما من معاملة وقرارات الإدارة العليا وتحتاج إلى إجراءات وقرارات أكثر انصافاً وعدلاً في بعض الجوانب التنظيمية والوظيفية. وكانت نتائج الأعراف التنظيمية متفاوتة مع الدراسات الأخرى حيث تعارضت الأعراف التنظيمية مع دراسة أبوظيفة حيث حصلت الأعراف التنظيمية على نسبة 76.75% موافقة جيدة إلى حد ما بينما تعارضت نتائج الدراسة مع دراستي السحباني حيث كانت نتيجة التوقعات 62.88% وأبو شمالة 63.34%. في تفاوت مهم يؤكد على أهمية طبيعة العمل والإدارة السائدة فيما إذا كانت مواكبة للتطورات الحاصلة باستمرار. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (مهدي، 2016) و دراسة (جلولي، 2012) والتي أكدت أن الثقافة التنظيمية السائدة متوفرة بدرجة كبيرة بالإضافة إلى وجود ودعم حالة الإبداع الإداري السائد من الإدارة ووضوح هذه في ارتفاع مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.

ودراسة (Bhubaneswari N. T , Kumar M, 2014) التي أكدت أن تحقيق متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين سيكونون قادرين على أداء أفضل وفاعل والمساهمة في نجاح المؤسسة. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (ساعد، 2016)، والتي أكدت على أن الإتجاهات التنظيمية في المنظمة حصلت على درجة موافقة مرتفعة.

6.1.4.5 تحليل جميع فقرات الثقافة التنظيمية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول 12.5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

وقيمة إختبار لجميع فقرات الثقافة التنظيمية

القيمة الإحتمالية	قيمة الإختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	5.52	محايد	3	68.00	0.66	3.40	القيم التنظيمية.
0.081	1.41	محايد	5	62.44	0.78	3.12	التوقعات التنظيمية.
0.000	6.40	موافق	2	69.30	0.66	3.47	الإتجاهات التنظيمية.
0.000	8.69	موافق	1	70.73	0.56	3.54	المعتقدات التنظيمية.
0.000	5.30	محايد	4	67.39	0.63	3.37	الأعراف التنظيمية.
0.000	7.02	محايد		67.89	0.51	3.39	جميع فقرات الثقافة التنظيمية

من جدول (12.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الثقافة التنظيمية يساوي 3.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 67.89%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية بشكل عام.

في تفاوت مهم للنتائج وصحة اختلاف البيئة والتخصص وطبيعة العاملين والهيكل التنظيمي السائد حصلت الثقافة التنظيمية لجميع فقراتها على 67.89%. وهذه النتيجة تقاربت مع دراسة السحباني حيث 65.51% بينما تعارضت مع أبووظفة حيث كانت النتيجة 78.36%.. كذلك تعارضت مع دراسة أبو شمالة حيث كانت نتيجتها 64.33%.. وهذا بدوره يؤكد أن حالة المؤسسات والمنظمات في تغير دائم وعليه يجب أن يكون هناك دراسات مستمرة للاطلاع وإظهار النتائج للعمل في ضوءها لبناء حالة مستمرة من المؤسسات المستقبلية على أسس علمية.

جدول(13.5): اتفاق واختلاف نتائج محور الثقافة التنظيمية مع الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي اختلفت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	درجة الموافقة	مجالات الثقافة التنظيمية
(أبو زنيد، 2017)، (أبو وطفة، 2017)، (ساعد، 2016).	(سمارة، 2017)، (أبو شمالة، 2018)، (السحباني، 2016).	محايد	القيم التنظيمية.
(أبو زنيد، 2017)، (أبو وطفة، 2017)، (ساعد، 2016).	(سمارة، 2017)، (أبو شمالة، 2018)، (السحباني، 2016)، (جلولي، 2012).	محايد	التوقعات التنظيمية.
(سمارة، 2017)، (أبو شمالة، 2018)، (السحباني، 2016)، (جلولي، 2012).	(أبو زنيد، 2017)، (أبو وطفة، 2017)، (ساعد، 2016).	كبيرة	الإتجاهات التنظيمية.
(سمارة، 2017)، (أبو شمالة، 2018)، (السحباني، 2016)، (جلولي، 2012).	(أبو زنيد، 2017)، (أبو وطفة، 2017)، (ساعد، 2016).	كبيرة	المعتقدات التنظيمية.
(أبو زنيد، 2017)، (أبو وطفة، 2017)، (ساعد، 2016).	(سمارة، 2017)، (أبو شمالة، 2018)، (السحباني، 2016)، (جلولي، 2012).	محايد	الأعراف التنظيمية.

المصدر: (جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، أبو شمالة 2018، سمارة، 2017).

2.4.5 تحليل فقرات مجال " صياغة الإستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة إختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
1.	تتبنى رؤية الجمعية التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.	3.89	0.97	77.80	1	موافق	0.000
2.	تتصف رؤية الجمعية التي أعمل بها بالوضوح والتماسك.	3.54	1.04	70.73	11	موافق	0.000
3.	تركز رؤية الجمعية التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.	3.60	0.87	71.95	9	موافق	0.000
4.	تتسم رؤية الجمعية التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	3.46	0.98	69.27	14	موافق	0.000
5.	تمتلك الجمعية القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء الرؤية الإستراتيجية.	3.59	0.96	71.71	10	موافق	0.000
6.	تمتلك الجمعية القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها.	3.34	1.02	66.83	22	محايد	0.002
7.	تتبنى رسالة الجمعية من رؤيتها الواضحة والمحددة.	3.83	0.86	76.59	3	موافق	0.000
8.	تمتلك الجمعية تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها.	3.67	1.00	73.33	6	موافق	0.000
9.	تعتبر رسالة الجمعية التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.	3.65	1.01	72.93	8	موافق	0.000
10.	تقوم الجمعية التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	3.48	0.92	69.51	13	موافق	0.000
11.	تهتم الجمعية بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها.	3.38	0.96	67.65	18	محايد	0.000
12.	تتبنى أهداف الجمعية من الرسالة التي	3.87	0.73	77.32	2	موافق	0.000

						تضعها .
0.000	موافق	6	73.41	0.89	3.67	تقوم الجمعية بوضع خطوط عريضة وأهداف إستراتيجية تتفق مع رسالتها تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها .
0.000	موافق	5	73.66	0.93	3.68	يتم تقسيم و تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عامة على مستوى الاقسام .
0.000	محايد	20	67.32	0.95	3.37	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير .
0.018	محايد	23	64.39	0.93	3.22	يشارك في صياغة أهداف الجمعية جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها
0.000	موافق	14	69.27	0.88	3.46	تعد أهداف الجمعية مصدراً لإشاعة روح المبادرة والإبداع للعاملين .
0.000	موافق	12	70.24	0.88	3.51	تحدد الجمعية أهدافها الإستراتيجية وفقاً للمستجدات والمتغيرات .
0.000	موافق	4	73.90	0.83	3.70	يتم اختيار الإستراتيجيات التي تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجمعية .
0.000	موافق	16	69.02	0.92	3.45	تضع الجمعية الإستراتيجيات الملائمة لقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية .
0.500	محايد	24	60.00	1.19	3.00	يشارك العاملون في إعداد وصياغة استراتيجيات الجمعية .
0.000	محايد	18	67.56	0.99	3.38	تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية الاقتصادية، القانونية، الثقافية) لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مستقلاً .
0.000	محايد	17	67.80	0.97	3.39	تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على (الموارد البشرية، المالية التكنولوجية..) لتحديد نقاط القوة والضعف لديها .
0.001	محايد	21	67.07	0.97	3.35	تعمل الجمعية ضمن رؤية سليمة لاستثمار الفرص ونقاط القوة من جانب، ومواجهة التحديات والتقليل من نقاط الضعف من جانب آخر .
0.000	موافق		70.38	0.68	3.52	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (14.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبثق رؤية الجمعية التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع " يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى مسلمات العمل كصياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف وغيرها من الأمور التي تتأثر مباشرة بالوضع العام الدولي وأصحاب العلاقة من جمعيات الهلال والصليب الأحمر الدوليين، وهنا لا بد من الإشارة إليه، وهو أن ما يتم اختياره من استراتيجيات هي فعلا تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجمعية والتي لها دور كبير في التنفيذ والتطبيق، كما أن طبيعة العمل الصحي غالباً ما يقوم على العد الإنساني والأخلاقي مما يجعل رؤية تلك المؤسسات مجبولاً بكل المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمنظمة والمجتمع على حد سواء.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية والعشرون " يشارك العاملون في إعداد وصياغة استراتيجيات الجمعية " يساوي 3.00 أي أن الوزن النسبي 60.00%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرى الباحث ان هذا يؤكد على ما جاء في بعض الفقرات التي تتحدث عن المشاركة سواء في مجال الثقافة التنظيمية أو صياغة الإستراتيجية، والتي أشارت إلى ضعف وقصور في عملية المشاركة من قبل العاملين في كافة مجالات عمل الجمعية ومشكلاتها التي تعاني منها و كذلك المشاركة في الحلول المناسبة لتلك المشكلات، وايضا المشاركة في عملية صياغة وإعداد الإستراتيجية، كما يعزو الباحث ذلك إلى استئثار الإدارة العليا بغالبية قرارات الجمعية على المستويين الإداري والإستراتيجي، مما انعكس على شعور العاملين بوجود غياب لحالة المشاركة الحقيقية في بناء أسس العمل في الجمعية بكافة جوانبها ومكوناتها المختلفة والتي منها عملية صياغة وإعداد الإستراتيجية.

- يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات صياغة الإستراتيجية يساوي 3.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 70.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات صياغة الإستراتيجية بشكل عام، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (قفة، 2018)، (شوباصي ، 2018)، (السحباني، 2016). (Nwachukwu, Dekings, Awiti, & Aketch, 2019).

Chladkova, & Fadeyi, 2018)، والتي أكدت على وجود درجة موافقة كبيرة على عملية صياغة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة والتي أجريت عليها تلك الدراسات، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الحو، 2018)، (الأخرس، 2106)، (راضي، 2015)، حيث جاءت معظم النتائج تتحدث عن درجة موافقة متوسطة على عملية صياغة الإستراتيجية، والذي يتوقف غالباً على نوع المنظمة وطبيعة العمل فيها.

جدول(15.5): اتفاق واختلاف نتائج محور صياغة الإستراتيجية مع الدراسات السابقة

مجلات المتغير التابع	درجة الموافقة	الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	الدراسات السابقة التي اختلفت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة
صياغة الإستراتيجية	كبير	(قفة، 2018)، (شوباصي ، 2018)، (السحباني،2016). (Dekings,)، (Awiti, & Aketch, 2019 Nwachukwu, Chladkova,) (& Fadeyi, 2018	(الحو، 2018)، (الأخرس، 2106)، (راضي، 2015).

5.5 إختبار فرضيات الدراسة :

1.5.5 الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار "معامل بيرسون للإرتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 16.5: معامل الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفرضية
0.003	.304*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
0.000	.650*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
0.000	.652*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإتجاهات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
0.000	.409*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
0.000	.669*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
0.000	.685*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (18.5) أن معامل الإرتباط يساوي 0.685، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

لابد من وجود علاقة بين الثقافة تنظيمية الواعية المكتملة الأركان فهمها وعمقاً وتنفيذاً في الهياكل

التنظيمية عموماً.. وعند الحديث عن القيم التنظيمية في كونها اتفاق مشترك بين أعضاء التنظيم لابد

من ترجمة هذا الاتفاق في جملة الأعمال القائمة واهمها صياغة الإستراتيجية. كذلك الحديث عن

المعتقدات التنظيمية والتي تشكل حالة من الأفكار المشتركة حول طبيعة أداء الأعمال بالتالي محور هذه الأفكار يكون واضحاً ومهما عندما يترجم عملياً في المشاركة في صياغة الإستراتيجية. أما الأعراف التنظيمية والتي تشكل حالة الانسجام التي توطدت بفعل الزمن بين العاملين تلعب دوراً مهماً في تقارب وجهات النظر وبالتالي في خروج صياغة إستراتيجية متكاملة يتفق عليها الجميع تسهل عمليات التطبيق والممارسة.. واخيراً التوقعات التنظيمية والتي تشكل العلاقة ما بين العاملين والتنظيم نفسه وهذا طبيعي ومهم في صياغة الإستراتيجية التي تلبي حاجة كافة الأطراف وعليه ان وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها وبين صياغة الإستراتيجيات فيه من التكامل الكبير. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (علاء الدين، 2016)، و(الحري، 2010)، أكدت وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية.

2.5.5 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 17.5: تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الإحتمالية. Sig	قيمة إختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.065	1.872	0.715	المقدار الثابت
0.044	-1.736	-0.187	القيم التنظيمية.
0.027	2.259	0.237	التوقعات التنظيمية.
0.003	3.124	0.420	الإتجاهات التنظيمية.
0.151	1.451	0.169	المعتقدات التنظيمية.
0.197	1.302	0.192	الأعراف التنظيمية.
معامل التحديد المُعدَّل = 0.535		معامل الارتباط = 0.751	
القيمة الإحتمالية = 0.000		قيمة الإختبار F = 19.676	

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.751، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.535 وهذا يعني أن 53.5% من التغيير صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية

والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

- قيمة الإختبار F المحسوبة بلغت 19.676، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذا دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في "صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" هي: القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية، بينما تبين ضعف باقي المتغيرات "المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية" تشكل القيم التنظيمية السائدة بالجمعية حالة متفاعلة من الاتفاق الدائم والدؤوب بحكم طبيعة العمل كذلك وجود الجمعية في اطار المنظومة الدولية لجمعيات الصليب والهلال الأحمر الذي يدعم وجود عمل الفريق وبالتالي تشكل القيم التنظيمية مؤثر مهم في صياغة الإستراتيجية، كذلك التوقعات التنظيمية والتي تشكلت بفعل الزمن لتفرز حالة الولاء والانتماء التنظيمي للجمعية والتي بدوره كان له الأثر الكبير في صياغة الإستراتيجية، ومما لا شك فيه أن . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ساعد، 2016) ودراسة (الحري، 2010) والتي أكدت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية وان الثقافة التنظيمية القوية تعزز وجود صياغة إستراتيجية قوية فاعلة مهمة تواكب وتحقق أهداف المؤسسة.

- **3.5.5 الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تُعزى للبيانات الشخصية " النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة " .

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تُعزى إلى النوع.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 18.5: نتائج إختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع

القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.770	0.293	3.37	3.41	القيم التنظيمية.
0.757	-0.311	3.17	3.11	التوقعات التنظيمية.
0.529	0.632	3.39	3.49	الإتجاهات التنظيمية.
0.083	-1.756	3.71	3.47	المعتقدات التنظيمية.
0.892	0.136	3.35	3.38	الأعراف التنظيمية.
0.858	-0.179	3.41	3.39	الثقافة التنظيمية.
0.781	-0.278	3.61	3.55	رؤية الجمعية.
0.559	-0.587	3.68	3.57	رسالة الجمعية.
0.757	0.310	3.50	3.55	أهداف الجمعية.
0.922	-0.098	3.39	3.37	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.868	-0.167	3.54	3.51	صياغة الإستراتيجية.
0.851	-0.188	3.46	3.44	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن القيمة الإحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع. إن حالة الوعي الثقافي والفكري التي تتميز به المؤسسات الصحية غير الحكومية وجمعية الهلال الأحمر بشكل خاص تجعل من مشاركة المرأة جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل وبالتالي مشاركتها في اتخاذ القرارات ومنها صياغة الإستراتيجية إنما يعبر عن الإيمان العميق بأهمية وجود وتقبل المرأة شريكاً له كل الحقوق والواجبات. رغم ان طبيعة المجتمع الفلسطيني يمثل حالة ذكورية بشكل كبير، وكان لدور المرأة المميز رغم محدودية مشاركتها في كافة المحافل دوراً مهماً أدى إلى إبراز أهمية استمرار وجودها وتعزيز هذا الوجود وتميمته. واتفقت هذه النتائج دراسة(علقم، 2013) ودراسة (علاء الدين، 2018) عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية في الوزارة تعزى لمتغير النوع. وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة (شوباصي، 2018) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية تعزى لمتغير النوع.

2.3.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تعزى إلى العمر.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19.5): نتائج إختبار " T - لعينتين مستقلتين " - العمر

القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات		المجال
		أقل من 40 سنة	أكثر 40 سنة	
0.001	*3.577	3.19	3.68	القيم التنظيمية.
0.547	0.605	3.08	3.18	التوقعات التنظيمية.
0.081	1.770	3.36	3.61	الإتجاهات التنظيمية.
0.514	0.656	3.50	3.58	المعتقدات التنظيمية.
0.599	-0.527	3.40	3.33	الأعراف التنظيمية.
0.124	1.556	3.32	3.50	الثقافة التنظيمية.
0.764	-0.301	3.59	3.54	رؤية الجمعية.
0.071	-1.832	3.74	3.41	رسالة الجمعية.
0.529	-0.632	3.58	3.49	أهداف الجمعية.
0.861	0.176	3.37	3.40	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.502	-0.674	3.56	3.46	صياغة الإستراتيجية.
0.628	0.487	3.42	3.48	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " القيم التنظيمية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 40 سنة.

عند الحديث عن هذا المستوى العمري نرى أن تلك الفئة تقع ما بين جيلين مختلفين في العاملين بالجمعية وبالطبيعي إيجاد فرق في القيم التنظيمية لدى هذه الفئة حيث تتقاطع علاقاتهم ما بين الفئات الأقل عمراً والتي لديها فهم مغاير للقيم التنظيمية مواكبة بذلك الحداثة والتطورات المجتمعية وبين الأجيال صاحبة الخبرة الطويلة والإلتزام القيمي بالمؤسسة والذي تحكمه غالباً الخبرة والعلاقات الشخصية بالمؤسسة إضافة إلى الوصول إلى حالة من الاتزان الانفعالي لتلك الفئات والتي تشكلت بفعل الزمن.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

عند الجميع ما بين الثقافة التنظيمية وابعادها وتأثير هذه الثقافة في صياغة الإستراتيجية يتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية فعلاً لتلك الأبعاد مجتمع وذلك بحكم اجتماع العديد من المقومات التي تدعم حالة العمل الجماعي وتبادل الخبرات والثقافة السائدة ما بين كافة المستويات العمرية والتي تعمل على ذوبان الجليد بين اختلاف الثقافة بإختلاف الأعمار وتأثيرها هذه الاختلافات في صياغة الإستراتيجية فكلها تصب في مصلحة واحدة وهي العمل الجماعي المتكامل. وانفقت نتائج الدراسة دراسة: (علقم، 2013) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية في الوزارة تعزى لمتغير العمر. وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة (شوباصي، 2018) والتي أكدت وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر.

1.3.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك جدول (20.5): نتائج إختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.400	0.928	3.50	3.31	3.53	القيم التنظيمية.
0.205	1.618	3.42	3.05	3.03	التوقعات التنظيمية.
0.099	2.377	3.76	3.37	3.44	الإتجاهات التنظيمية.
0.429	0.856	3.65	3.47	3.61	المعتقدات التنظيمية.
0.044	*3.253	3.53	3.22	3.59	الأعراف التنظيمية.
0.115	2.220	3.58	3.30	3.46	الثقافة التنظيمية.
0.470	0.762	3.75	3.48	3.63	رؤية الجمعية.
0.230	1.496	3.89	3.49	3.60	رسالة الجمعية.
0.102	2.352	3.81	3.41	3.61	أهداف الجمعية.
0.092	2.454	3.73	3.26	3.36	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية
0.139	2.023	3.79	3.41	3.55	صياغة الإستراتيجية.
0.088	2.509	3.67	3.34	3.50	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الأعراف التنظيمية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين

مؤهلهم العلمي دبلوم. من الطبيعي وجود فروق لصالح تلك الفئة ويحكم ذلك الخبرة التي يحملونها والدوائر التي يعملون بها لذلك في الغالب هم يعملون في مستويات ادنى ما المستويات الأخرى وعليه تكون مشاركتهم في صناعة القرار ضعيفة وفي الغالب تعتبر هذه الفئة هي إدارات التنفيذ.. وبعيدة عن مناطق صنع القرار.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. إن تقسيم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ومفارقة العاملين في المستويات الإدارية له دور مهم وكبير، وعند الحديث عن تأثير المستوى الإداري ومشاركته في صياغة الإستراتيجية يكون في تكامل مع كافة المستويات من المؤهلات العلمية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (علقم، 2013) (الحية، 2015) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية في الوزارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعارضت الدراسة مع نتائج دراسة (شوباصي، 2018) ودراسة (قديح، 2015) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لسببين لمستوى التحصيل العلمي وزيادة التعلم والسبب الآخر للحصول على مزيد من الخبرات.

4.3.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21.5): نتائج إختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات				المجال
		موظف اداري	رئيس شعبة/ نائب	رئيس قسم/ نائب	مدير دائرة/ نائب فاعلى	
0.528	0.745	3.18	3.50	3.43	3.42	القيم التنظيمية.
0.014	*3.763	2.92	2.79	3.15	3.47	التوقعات التنظيمية.
0.322	1.182	3.18	3.50	3.53	3.56	الإتجاهات التنظيمية.
0.142	1.867	3.64	3.29	3.63	3.60	المعتقدات التنظيمية.
0.197	1.597	3.33	3.14	3.44	3.52	الأعراف التنظيمية.
0.270	1.332	3.27	3.27	3.45	3.52	الثقافة التنظيمية.
0.012	*3.890	3.54	3.21	3.45	3.94	رؤية الجمعية.
0.008	*4.250	3.40	3.17	3.81	3.89	رسالة الجمعية.
0.012	*3.896	3.52	3.16	3.65	3.77	أهداف الجمعية.
0.136	1.905	3.40	3.06	3.46	3.56	إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
0.012	*3.922	3.47	3.15	3.59	3.78	صياغة الإستراتيجية.
0.050	*2.728	3.36	3.22	3.51	3.63	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " القيم التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى الوظيفي. تشكل بيئة العمل مزيجاً من المستويات الوظيفية سواء على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ويجب عند تنظيم الهيكل الوظيفي للعاملين تكيفه مع تلك البيئة حتى لا يتعارض مع المهام الموكلة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المستوى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي مدير دائرة/ نائب فأعلى.

من الطبيعي جدا أن تختلف مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية باختلاف المستوى الإداري وذلك تبعاً لاعتبارات مهمة منها الخبرات، المؤهل العلمي كذلك المستوى الوظيفي وطبيعة ومهمة هذا المستوى وعند الحديث عن الثقافة التنظيمية بأبعادها يتأكد الاختلاف في القيم التنظيمية لدى المستويات الوظيفية المختلفة كذلك التوقعات، والمعتقدات وهذا جميعه له دور هام في صياغة الإستراتيجية ويختلف من مستوى وآخر على صعيد المسميات الوظيفية.. ويقع على عاتق المستويات الإدارية العليا العبء الأكبر في فهم أعمق ووسع للثقافة التنظيمية وهذا من شأنه التأثير في صياغة الإستراتيجية. واتفقت هذه النتائج دراسة (حنا، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستوى الوظيفي في طبيعة الإدارة الإستراتيجية، ومشاركتها في صياغة الإستراتيجية. وتعارضت نتائج الدراسة ودراسة (علقم، 2013) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية في الوزارة تعزى لمتغير المستوى. بسبب تعدد الخبرات والمؤهلات العلمية ودرجة العلاقات الوظيفية وطبيعة المستوى الإداري والإدارة العليا.

5.3.5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تعزى إلى سنوات الخبرة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.5): نتائج إختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الإحتمالية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات			المجال
		15 سنة فأكثر	10 الى أقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.271	1.326	3.34	3.28	3.56	القيم التنظيمية.
0.015	*4.452	2.91	3.56	3.14	التوقعات التنظيمية.
0.552	0.599	3.38	3.51	3.55	الإتجاهات التنظيمية.
0.068	2.787	3.46	3.82	3.47	المعتقدات التنظيمية.
0.016	*4.364	3.27	3.76	3.27	الأعراف التنظيمية.
0.139	2.023	3.29	3.59	3.41	الثقافة التنظيمية.
0.056	2.982	3.57	3.93	3.35	رؤية الجمعية.
0.020	*4.107	3.72	3.81	3.26	رسالة الجمعية.
0.019	*4.171	3.54	3.90	3.33	أهداف الجمعية.
0.125	2.135	3.32	3.71	3.25	إستراتيجية الجمعية وملائمتها
0.038	*3.396	3.55	3.82	3.30	صياغة الإستراتيجية.
0.113	2.240	3.40	3.69	3.36	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (24.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، رسالة الجمعية، أهداف الجمعية، صياغة الإستراتيجية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة، وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 10 الى أقل من 15 سنة.

عند الحديث عن الفئات العمرية على اختلافها نجد هناك تفاوت في الوعي والفهم والمشاركة كذلك فهم الثقافة التنظيمية ودور هذه الفئة في صياغة الإستراتيجية، ومما لا شك فيه أن هذه الفئة تلعب

دور كبير في ومشاركة هذه الفئة في صياغة الإستراتيجية إنما هو نتائج فهم واضح وواعي لمكونات الثقافة التنظيمية والتي كانت هي الأساس في توليهم تلك المناصب تبعاً لسنوات خبرتهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة. عندما يجتمع مزيج سنوات الخبرة بين الحداثة والقديم تذوب الفروق الفردية بين هذه المستويات بين الخبرة المتقدمة جدا والمستويات العلمية والخبرات الجديدة، ففي حين ارتكزت سنوات الخبرة الكبيرة على خبرتها وممارستها.. تركز سنوات الخبرة الحديثة على مستواها وتحصيلها العلمي الجديد.. وهذا جميعه له دور كبير في اختلاف مشارب الثقافة التنظيمية وبالتالي التأثير والدور المهم في صياغة الإستراتيجية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حنا، 2012)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير سنوات الخبرة في طبيعة الإدارة الإستراتيجية، ومشاركتها في صياغة الإستراتيجية. ودراسة (أبوكريم، 2013)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً للمتغير سنوات الخبرة. وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة (الحيه، 2015) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وان بعض المستويات الإدارية تحتاج إلى مهارة الشخص في هذا المستوى ويؤثر بشكل كبير المؤهل العلمي أكثر من سنوات الخبرة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 النتائج

1.1.6 مقدمة: يأتي هذا الفصل لبيان وعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات وإختبار الفروض، كذلك بيان أهمية الثقافة التنظيمية والدور الهام والكبير الذي تلعبه في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية كذلك تقديم بعض التوصيات المقترحة في ضوء النتائج..، وهي ثمرة جهد هذه الدراسة في محاولة لإثراء وتقديم حالة علمية من شأنها المساهمة في دعم المسيرة العلمية والعملية.

2.1.6 النتائج المتعلقة بمحاور الثقافة التنظيمية :

1.2.1.6 إجمالي محاور الثقافة التنظيمية جاء بوزن نسبي بلغ (67.89%)، حيث كانت نسب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب تسلسل درجاتها نزولاً في المراتب كالتالي: حصلت المعتقدات التنظيمية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.73%)، وحصلت الإتجاهات التنظيمية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.30%)، وجاءت القيم التنظيمية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (68.00%)، والأعراف التنظيمية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (67.39%)، وأخيراً التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (62.44%).

2.2.1.6 فقرة يرتبط العمل في الجمعية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.63%)، وهذا يؤكد على أن الأعمال في الجمعية مرتبة بنظام متكامل من القيم والمعايير الأخلاقية السليمة في ظل مناخ تنظيمي يدعم هذه القيم والمعايير.

3.2.1.6 فقرة يشارك العاملون في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن تقديمها للجمهور بوزن نسبي (60.49%)، وهذا يعني أن القرار يشوبه حالة من عدم التأكد، وربما هناك عدم رضى من حالة المشاركة الحالية.

4.2.1.6 فقرة يتوقع العاملون من الجمعية توفير كل متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي (69.14%).

فقرة تعمل إدارة الجمعية على تلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات حصلت على وزن نسبي (53.66%)، لأن الجمعية لا تلبي الاحتياجات المطلوبة بالشكل الكافي والمطلوب لسير العمل.

5.2.1.6 فقرة يوجد توجه لدى الجمعية نحو تعزيز قدرات ومهارات عاملها من أجل القدرة على الإبداع وتطوير نظم العمل حصلت على وزن نسبي قدره (73.41%) وهذا يؤكد سعي الإدارة لتعزيز قدرة العاملين لديها.

6.2.1.6 فقرة تتجه الجمعية نحو تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل حصلت على وزن نسبي (65.12%).

7.2.1.6 يدرك العاملون أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء المهام الوظيفية حصلت على وزن نسبي قدره (77.5%).

8.2.1.6 فقرة يستخدم العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية حصلت على وزن نسبي (66.10%).

9.2.1.6 تتمثل الأعراف السائدة بين العاملين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل حصلت على وزن نسبي (72.20%).

10.2.1.6 فقرة تزود الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة حصلت على وزن نسبي قدره (63.66%).

11.2.1.6 فقرة تتبثق رؤية الجمعية التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع حصلت على وزن نسبي قدره (77.80%).

- 12.2.1.6 تمتلك الجمعية القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها حصلت على وزن نسبي (66.83%).
- 13.2.1.6 تتبثق رسالة الجمعية من رؤيتها الواضحة والمحددة حصلت على وزن نسبي قدره (76.59%).
- 14.2.1.6 فقرة تهتم الجمعية بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها حصلت على وزن نسبي قدره (67.65%).
- 15.2.1.6 فقرة تتبثق أهداف الجمعية من الرسالة التي تضعها حصلت على وزن نسبي قدره (77.32%).
- 16.2.1.6 فقرة يشارك في صياغة أهداف الجمعية جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها حصلت على وزن نسبي قدره (64.39%).
- 17.2.1.6 فقرة يتم اختيار الإستراتيجيات التي تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجمعية حصلت على وزن نسبي قدره (73.90%).
- 18.2.1.6 فقرة يشارك العاملون في إعداد وصياغة استراتيجيات الجمعية حصلت على وزن نسبي (60.00%).

3.2.6 النتائج المتعلقة بمحور صياغة الإستراتيجية :

حصلت جميع فقرات الإستراتيجية على وزن نسبي قدره (70.38%)، حيث جاءت رسالة الجمعية في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.99%)، بينما جاءت رؤية الجمعية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.38%)، والمرتبة الثالثة كانت لأهداف الجمعية بوزن نسبي (70.80%)، وحصلت على المرتبة الرابعة والأخيرة إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية بوزن نسبي قدره (67.56%).

1.3.2.6 الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية فكان معامل الارتباط يساوي 0.685، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وتفرعت منها الفرضيات التالية:

1.1.3.2.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.304).

2.1.3.2.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.650).

3.1.3.2.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإتجاهات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.652).

4.1.3.2.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.409).

5.1.3.2.6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية وصياغة الإستراتيجية بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.669).

2.3.2.6 الفرضية الرئيسية الثانية:

1.2.3.2.6 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. جاءت قيمة الإختبار F المحسوبة بلغت 19.676، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

3.3.2.6 الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية تُعزى للبيانات الشخصية " النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة " .

2.6 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية، وعملية صياغة الإستراتيجية. والجدول التالي يوضح التوصيات العامة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

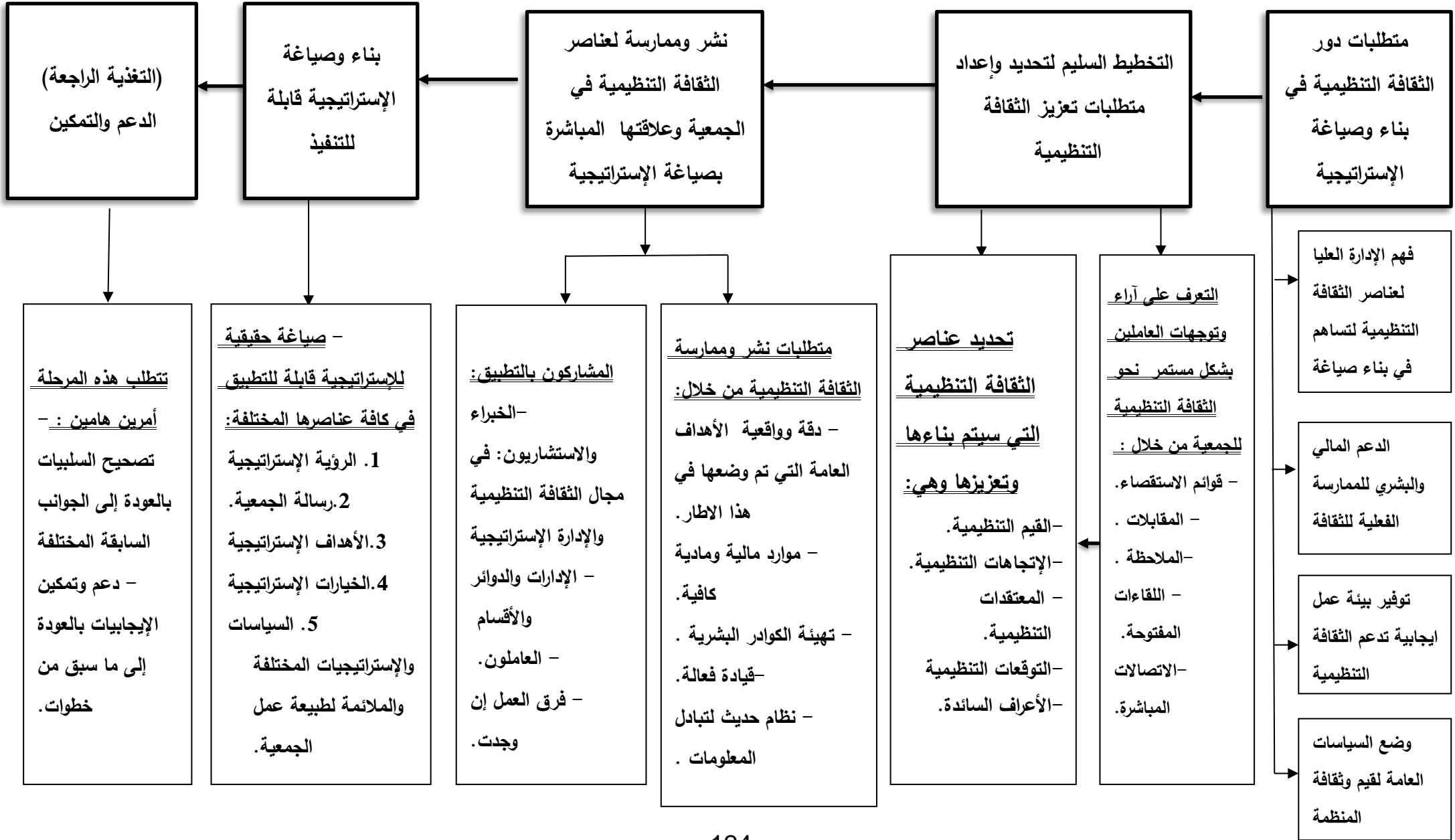
جدول 1.6 توضيح التوصيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية.

التوصيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية	
أولاً: القيم التنظيمية :	
1	تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجمعية من خلال " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا ، والمرؤوسين في الجمعية، تقوم على المصلحة العامة للجمعية وخدمة كافة الأطراف العاملة والمتعاملة مع الجمعية، بحيث تكون جزء لا يتجزأ من قيم وثقافة الجمعية.
2	ترسيخ القيم التي تستند إلى مبدأ الاستقلالية والحرية في أداء المهام والواجبات مع الحفاظ على مستوى جيد من الانجاز والتميز في العمل، بحيث لا تتقاطع مع قيم الجمعية، وذلك من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة، لتكون مساهمة ومعززة لمبدأ الاستقلالية في العمل.
3	العمل على تصميم نظام للحوافز المادية والمعنوية يدعم العاملين المميزين والمبدعين، ويساهم في إشباع حاجاتهم من التقدير والاحترام، وبأنهم جزء أصيل ومهم في الجمعية.
ثانياً: التوقعات التنظيمية :	
1	عقد جلسات حوار ونقاش دوري ومستمر بين الإدارة والعاملين للوقوف على أهم توقعاتهم وحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها، أو توضيح التحديات التي تحول دون تنفيذ ذلك، والمشاركة في ايجاد الحلول المناسبة لها.
2	العمل على ملائمة المهام والصلاحيات الممنوحة للعاملين من جانب، مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم من جانب آخر، وذلك من خلال تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بتوافق مؤهلات وامكانيات الموظف مع المهام والمسئوليات التي تتطلبها الوظيفة.
ثالثاً: الإتجاهات التنظيمية:	
1	تبني إدارة الجمعية تبني إدارة الجمعية وإنشاء فرق العمل المدارة ذاتياً، وتكيف الجهود في هذا الإتجاه من خلال: - تحول توجهات وأفكار الإدارة والعاملين من الفكر القائم على الفردية في العمل إلى تشجيع وتحفيز العمل ضمن فريق العمل الواحد.

	- تحول التوجهات نحو منح فرق العمل الصلاحيات التي من شأنها تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، على أن يتوافر مع الإستراتيجية المعدة في الجمعية.
2	بناء وتعزيز علاقات عمل مميزة بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، من خلال: - عمل لقاءات عديدة بين إدارة الجمعية وكافة العاملين بمختلف المستويات، ومشاركتهم بكافة الفعاليات وأنشطة الأقسام، وإقامة رحلات ترفيهية وتنقيفية تعزز العلاقات الطيبة. - إنشاء مننديات اجتماعية خاصة بالعاملين تشرف عليها إدارة الجمعية. - إنشاء النوادي الاجتماعية والترفيهية وإعداد البرامج السياحية والرياضية ليتيح فرص التعارف والتواصل بين العاملين وأسرهم وبعضهم بعضاً، مما يعطي الجمعية دوراً أكبر في توطيد هذه العلاقات في سبيل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.
رابعاً: المعتقدات التنظيمية:	
1	تصميم برامج تدريبية حديثة غير تقليدية للتدريب والتعلم على الأساليب والطرق الحديثة في العمل الصحي.
2	توفير بيئة عمل صحية وسليمة تتعلق بالموارد البشرية العاملة في الجمعية من (أجور، وتدريب، واستقرار وأمان وظيفي، وترقيات وتقدم وظيفي، وصحة وسلامة مهنية في العمل... الخ) بحيث تكون جزء من المعتقدات التنظيمية للجمعية و تتوافق مع تطلعات ومعتقدات العاملين لديها.
3	بناء وتأسيس ثقافة قوية قائمة على الجودة والتحسين المستمر في العمل، من خلال توفير كافة الوسائل التي تساعد في ذلك الأمر.
خامساً: الأعراف التنظيمية:	
1	تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحث والتطوير، وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة، لاستخدام الطاقة الإبداعية والابتكارية الكامنة لدى العاملين في الجمعية.
2	العمل على اتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأفكار الإبداعية.
التوصيات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية:	
1	الاهتمام بتأهيل الإدارة العليا في الجمعية والعاملين فيها لوضع تصورات وتوجهات إستراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بحيث تمكنها من التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.
2	تبني الجمعية لسياسة واضحة تقوم على تشجيع العاملين نحو المشاركة الفاعلة والحقيقية في صياغة وإعداد إستراتيجية الجمعية، لضمان التزامهم بها وبأهدافها العامة وما ينبق عنها من أهداف فرعية أخرى، وكذلك العمل الدؤوب على تنفيذها والسعي لتحقيق النجاح في تطبيقها، لأنهم سيصبحون جزء لا يتجزأ منها.
3	العمل على توفير كل ما يلزم من قبل إدارة الجمعية لإقناع العاملين برؤية الجمعية وغاياتها، وكذلك توجيههم نحو تحقيق رسالة الجمعية والالتزام بها، لا سيما من خلال أليات واضحة تتبناه إدارة الجمعية والتي منها

	استشارة الايمان الذاتي لديهم القائم على القيم الإنسانية والعيش بسلام وصحة، إضافة إلى التشجيع المعنوي والمادي الذي يحقق ذلك.
توصيات عامة ومهمة :	
1	اهتمام إدارة الجمعية بدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية في كافة فروع وأقسام الجمعية، والعمل على تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ استراتيجياتها.
2	تفعيل دور اللامركزية وإتاحة المجال للموظفين للتصرف بحرية واستقلالية بعيداً عن القيود المنظرية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتمكينهم من خلال إشراكهم في صناعة القرار.
3	زيادة اهتمام إدارة الجمعية باختيار التوقيت المناسب لإحداث التغييرات الإستراتيجية بالشكل الذي يتيح لكافة الدوائر والأقسام إمكانية دعم الخيارات الإستراتيجية الملائمة للعمل.
4	تصميم واعتماد نظم مكافآت واضحة للعاملين الذين يلتزمون بثقافة وقيم وأعراف وإستراتيجية المنظمة والعمل على نجاحها وتفوقها واستمراريتها.
5	تشجيع الموظفين على التفكير الواسع وحثهم على التحلي بروح المبادرة وتجربة أفكار ابتكارية مبدعة وخالقة سعياً لتقديم خدمات جديدة مميزة، في ضوء قيم الجمعية ومسؤوليتها الاجتماعية الملائمة عليها..

شكل: 1.6 اطار توضيحي مقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة إستراتيجية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني



المراجع

أولاً: الكتب

1. أبوبكر، م. (2000) : التفكير الإستراتيجية وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
2. أبوبكر، م. (2005) : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى. الدار الجامعية الإسكندرية.
3. أبوبكر، م. (2008) : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
4. إسماعيل، ز. (1982): الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة.
5. بومدين، ب. (2012) : دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
6. بيتر، ووترمان. (2006): العلاقات بين الثقافة التنظيمية والأداء آراء التميز والنظرية Z.
7. تبيدي، م. (2010): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء، دراسة علمية. جامعة النيلين، السودان.
8. الجرجاوي، ز. (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
9. جرينبرج، ج، بارون، ر. (2004) : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض.
10. جلاب، إ. (2011) : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. جلاب، أ. رشيد، ص. (2007): الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
12. جلبي، ع. (1996): المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

13. الحريري، ر. (2013) : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
14. حريم، ح. (2016) : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
15. الحسيني، ف. (2000): الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار وائل، عمان.
16. الحمداني، م. (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر. عمان.
17. حمود، خ. (2010) : منظمة المعرفة، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
18. الخفاجي، ن. (2010): الإدارة الإستراتيجية . المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
19. الساعاتي، س. (1998): الثقافة الشخصية في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة.
20. السكارنة، ب. (2011) : الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
21. السكارنة، ب. (2011) : التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
22. السواط، ط. العتيبي، س. (1998) : البعد الوقي لثقافة التنظيم، السعودية نسخة إلكترونية <http://www.kau.edu.14.4.2019>
23. السيد، إ. (1993): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.
24. الشيخ، ف، وآخرون. (2009): المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة أولى. دار الفكر.
25. الطراونة، ح، وآخرون. (2012) : نظرية المنظمة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
26. الظاهر، ن. (2011) : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
27. عبد الكريم، أ.ج. (2010): الثقافة التنظيمية وأثرها في ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.
28. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001) : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

29. النويجري، ع. (2015) : الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.
30. العطية، م. (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
31. عقيلي، ع. (2005): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
32. العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر. عمان.
33. العميان، م. (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
34. عواد، ف. (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
35. الغالب، ط. إدريس، و. (2009) : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
36. الغالبي، ط. (2010) : الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
37. الغالبي، ط، إدريس، و. (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
38. الفراج، أ. (2011): خصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. المعهد العالي للتنمية الإدارية. الطبعة الأولى. دمشق.
39. القريوتي، م. (2010) : نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان.
40. قمبر، م، وآخرون. (1989) : دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة.
41. مهدي، ج. (2016): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير. جامعة بابل، العراق.
42. نصيرات، ف. (2012) : التنظيم الإداري المعاصر، الطبعة الثالثة. عمان.
43. الهيتي، خ. (2010) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر.

ثانياً: الدراسات العلمية

1. أبو شمالة، ن. (2018) : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
2. أبو زيد، م. (2013) : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
3. أبوظفة، س. (2016) : مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
4. أبو معلق، أ. (2012) : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
5. الأسطل، أ. (2009) : فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
6. جلولي، أ. (2012) : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. جامعة محمد خيضر، الجزائر(رسالة ماجستير غير منشورة).
7. حجازي، ر. (2015) : أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
8. الحربي، ج. (2010) : الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها". جامعة عدن، اليمن(رسالة ماجستير غير منشورة).
9. الحية، و. (2015) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).

10. خبابة، ع. (2015) : أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة(دراسة ماجستير غير منشورة).
11. ريدي، م. (2017) : تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية". جامعة برينوريا، جنوب أفريقيا(رسالة ماجستير غير منشورة).
12. الزنط، ه. (2017) : نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطور الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
13. ساعد، م. (2016) : دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
14. السحباني، ح. (2016): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
15. الشمري، ع. (2013): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
16. شوباصي، ح. (2018) : درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
17. صالح، ص. (2014) : الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة. (دراسة ماجستير غير منشورة).
18. العاجز، إ. (2011) : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
19. علاء الدين، خ. (2018) : أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر(رسالة ماجستير غير منشورة).
20. علقم، م. (2013) : الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. جامعة الخليل، فلسطين(دراسة ماجستير غير منشورة).

21. قديح، هـ. (2015) : مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الإدارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
22. نعيم، م. (2012) : واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).

ثالثا: المراجع الأجنبية :

44. Wheelen, T.I& Hunger J.D (2015) :strategic management and Business Policy.
45. David, R. Fred (2011):strategic management concepts and cases edition.
46. Benjamin. O. A. (2015). Impact of Organizational Culture and leadership style on quality of work–life among employees in Nigeria African journal for the psychological studies of social issues. 18 (1).109–121.
47. Kotler, Philip "marketing management, prentice Hall, New York, 1994.
48. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , Vol. 1, Issue 2.
49. Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016), "Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada", *Public Management Review*, Vol. 18 No. 7, pp. 1017–1042.
50. Miminoshvili, Marika (2016): " The Leadership Role on the organizational culture change at the local self–government institutions." Šiauliai University.
51. Abdi, Kambiz ،Senin, Aslan (2014) : "Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation." *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. (2), No. (2), pp. 01–10.

52. Abdullaha, N., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. (2013). "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness." *Social and Behavioral Sciences*, Vol. (129): 140 – 147
53. Alvesson, Mats (2013). "Understanding Organizational Culture". 2nd Edition, sage publications ltd., New York, United states of America.
54. Dekings, M. D., Awiti, L., & Aketch, N. E. (2019). Strategic Management Practices Adopted by Public Benefit Organizations in Homa Bay County, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 710–723.
55. Madesn, Richard & Desai, Danial(2010) "Organization Theory and design" , 7thedition, South Western College Publishing, U.S.A..
56. Tomas; L. Wheelen. et, (2018) : Basic concepts of strategic management and Business policy. P:43.
57. Lunenburg, Fred C. (2011): Organizational Culture–Performance Relationships NFEASJ V29 N4.sam Houston state university.

رابعاً: مواقع الشبكة العنكبوتية

- 4.1 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664099.31.1.2019>
- 4.2 www.PalestineRCS.org20.2.2019
- 4.3 <https://www.wikipedia.org/ind10.01.2019>
- 4.4 <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/4276.20.02.2019>

خامساً: المقابلات الشخصية

- 1.5 بشار مراد (مارس، 2019) : مدير عام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. مقابلة شخصية.
- 2.5 حازم عابد (أغسطس 2018): مدير شؤون الموظفين، مقابلة شخصية.
- 3.5 خليل ماضي (مايو، 2019) : أستاذ مساعدة، ومحاضر في عدة جامعات. بقطاع غزة. مقابلة شخصية.

الأخ/ الأخت.. الفاضل/ة المحترم

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة. جامعة القدس -
أبوديس؛ لذا يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة
من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً من الخيارات المطروحة.. بوضع إشارة (√) في المكان المناسب من
العبارات. علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي من أجل التوصل لنتائج تمكننا من تحقيق
بناء مؤسسي واعي قادر على مواجهة التحديات.. وإرساء قواعد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات..
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

دمتم ولكم الاحترام والتقدير

الباحث

إبراهيم نوفل أبوالكاس

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

(1) النوع:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة 30 أقل من 40 سنة 40 أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا غير ذلك (يرجى

التحديد):.....

(4) المستوى الوظيفي:

مدير عام/ نائب مدير فرع/ نائب مدير دائرة/ نائب

رئيس قسم/ نائب رئيس شعبة/ نائب موظف إداري غير ذلك:.....

(5) سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات. 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

10 سنوات أقل من 15 سنة. 15 سنة فأكثر.

الإجابة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<p>أولاً: الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الإتجاهات والقيم والنمط الإداري وسلوكيات حل المشكلات التي يتبناها أعضاء المنظمة.</p>						
<p>القيم التنظيمية: اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد.</p>						
					1.	يُقدّم العاملون الأفكار بحرية في العملية التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل في الجمعية.
					2.	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
					3.	يعطى العاملون حرية في أداء المهام والواجبات.
					4.	يهتم العاملون بالوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.
					5.	يرتبط العمل في الجمعية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة.
					6.	يحظى العاملون بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة.
					7.	يشارك العاملون في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها الجمهور.
<p>التوقعات التنظيمية: هي كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشر بالهيئة الإدارية في المنشأة.</p>						
					8.	تعمل إدارة الجمعية على تلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز.
					9.	يتوقع العاملون الحصول على الترقيات ضمن المسار الوظيفي المخطط له وفقاً لأدائهم.
					10.	تتعرف إدارة الجمعية إلى ميول العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
					11.	يتوقع العاملون من الجمعية توفير كل متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
					12.	يتوقع العاملون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم في ضوء الوصف الوظيفي المعتمد.
<p>الإتجاهات التنظيمية: ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد.</p>						
					13.	يوجد توجه لدى الجمعية نحو تعزيز قدرات ومهارات عاملها من أجل القدرة

					على الإبداع وتطوير نظم العمل.	
					14.	يوجد توجهات لدى الجمعية نحو توفير بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين لديها.
الإجابة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					15.	تقوم إدارة الجمعية بالتطوير المؤسسي المستمر بهدف تعزيز الدور المجتمعي لها.
					16.	يقوم رؤساء العمل بترسيخ علاقات عمل طيبة مع مرؤوسيه.
					17.	يوجد توجهات لدى إدارة الجمعية نحو توفير واستخدام أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة في العمل.
					18.	تتجه الجمعية نحو تبني فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل.
					19.	يوجد توجهات لدى الجمعية بالتركيز على الجودة الشاملة في عملياتها وتقديم خدماتها للجمهور.

المعتقدات التنظيمية:						
أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل المنظمة.						
					20.	يوجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					21.	يدرك العاملون أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
					22.	يعتقد العاملون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.
					23.	تتوافق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية للجمعية فيما يتعلق ببيئة العمل وجودة الحياة فيها.
					24.	يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.
					25.	يستخدم العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.
					26.	يدرك العاملون أن عدالة تقييم الأداء يحسن من ثقتهم و يزيد من مستوى الإنجاز لديهم.
الأعراف التنظيمية:						
معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار إنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.						

					27. تتمثل الأعراف السائدة بين العاملين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.
					28. تسهل الأعراف السائدة بين العاملين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل
					29. تعمل الأعراف السائدة بين العاملين على تفعيل انجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.
					30. تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب انجاز العمل.
الإجابة					
					العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					31. تسهم الأعراف السائدة في المنظمة في زيادة التعلم بين العاملين.
					32. تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الابداعية بين العاملين.
					33. تزود الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.
ثانياً: صياغة الإستراتيجية					
عملية تقوم بها المنظمة حيث تختار أنسب مسار للعمل من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.					
رؤية الجمعية:					
تُحدّد الحال الذي ترغب الجمعية بأن تكون عليه في المستقبل.					
					1. تتبثق رؤية الجمعية التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.
					2. تتصف رؤية الجمعية التي أعمل بها بالوضوح والتماسك.
					3. تركز رؤية الجمعية التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.
					4. تتسم رؤية الجمعية التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.
					5. تمتلك الجمعية القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء الرؤية الإستراتيجية.
					6. تمتلك الجمعية القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها.
رسالة الجمعية					
وصف الحالة والأهداف التي ترغب الجمعية بتنفيذها.					
					7. تتبثق رسالة الجمعية من رؤيتها الواضحة والمحددة.
					8. تمتلك الجمعية تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤديها.
					9. تعتبر رسالة الجمعية التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.
					10. تقوم الجمعية التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق

						الأهداف.
						11. تهتم الجمعية بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها.
أهداف الجمعية						
هي النتيجة الحاسمة التي يسعى إليها الفرد والجماعة كذلك المؤسسة.						
						12. تتبثق أهداف الجمعية من الرسالة التي تضعها.
						13. تقوم الجمعية بوضع خطوط عريضة وأهداف إستراتيجية تتفق مع رسالتها تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.
						14. يتم تقسيم و تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عامة على مستوى الاقسام.
الإجابة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
						15. يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير.
						16. يشارك في صياغة أهداف الجمعية جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها
						17. تعد أهداف الجمعية مصدراً لإشاعة روح المبادرة والإبداع للعاملين.
						18. تحدد الجمعية أهدافها الإستراتيجية وفقاً للمستجدات والمتغيرات.
إستراتيجية الجمعية وملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية						
						19. يتم اختيار الإستراتيجيات التي تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجمعية.
						20. تضع الجمعية الإستراتيجيات الملائمة لقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية.
						21. يشارك العاملون في إعداد وصياغة استراتيجيات الجمعية.
						22. تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية الاقتصادية، القانونية، الثقافية) لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مستقلاً.
						23. تقوم الجمعية بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على (الموارد البشرية، المالية التكنولوجية..) لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
						24. تعمل الجمعية ضمن رؤية سليمة لاستثمار الفرص ونقاط القوة من جانب، ومواجهة التحديات والتقليل من نقاط الضعف من جانب آخر.

السيد:

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

نكتب إليكم متمنين لكم التوفيق دوماً في خطاكم العلمية والعملية على طريق البناء والتقدم .
وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تقدم بين أيديكم مقترح استبانة وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في تخصص التنمية المستدامة - برنامج بناء المؤسسات - جامعة القدس أبوديس، في الرسالة الموسومة
بعنوان

"دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية

دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"

آملين من سيادتكم تحكيم هذه الاستبانة وتقديم مقترحاتكم ونحز على ثقة بأن ما ستقدمونه من ملاحظات
لهي إثراء أكيد لهذه الاستبانة لتقديم ما هو أفضل في سبيل الحصول على مخرج علمي مهم ومتميز . شاكرين لكم
تعاونكم الجميل .

دمتم ولكم الاحترام والتقدير

الباحث: إبراهيم نوفل أبوالكاس

جامعة القدس - أبوديس

جدول يوضح أسماء المختصين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاصة بالدراسة:

الرقم	الاسم	المؤسسة
1.	أ.رنا زمو	وزارة التربية والتعليم
2.	د سهيل دياب	جامعة غزة
3.	د. محمود الحمضيات	جامعة غزة
4.	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين
5.	م. جمانة شلبي	جامعة غزة

الأخ الفاضل،،،، حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ دراسة استكشافية

يقوم الباحث بإجراء دراسة استكشافية يبني عليها؛ تصور لمقترح رسالة ماجستير في برنامج التنمية المستدامة جامعة القدس. أبوديس، بعنوان: (دور الثقافة التنظيمية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية الغير حكومية. دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني). ومن أجل استكشاف وتعزيز البحث في مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة، فقد قام الباحث بعمل هذه الدراسة الاستكشافية، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن البنود المرفقة أدناه ووضع إشارة (√) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيكم الكريم، مؤكداً لحضرتكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم فلسفة الجمعية على أساس تحقيق الريادة من حيث الجودة والخدمة المقدمة.					
2	تعمم القيم التي تؤمن بها الجمعية على الجميع.					
3	يوجد لدى الجمعية رؤية تتسم بالمرونة والوضوح.					
4	تتسم رسالة الجمعية بالوضوح لدى كافة العاملين فيها.					
5	تحتوي الرسالة على القيم الأساسية للجمعية، وتثير شعوراً إيجابياً يدفع للعمل.					
6	تتسجم رسالة الجمعية مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.					
7	تعتبر أهداف الجمعية قابلة للقياس وللتحقيق.					
8	تقوم إدارة الجمعية بتحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف.					
9	تدرس الجمعية التغيرات الخارجية السياسية والاقتصادية وغيرها من التغيرات.					
10	يشارك الجميع في وضع الخطة الإستراتيجية للجمعية.					
11	تتسم الخطط الموضوعية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها.					
12	يوجد في الخطة الإستراتيجية مؤشرات أداء شاملة لكافة المستويات الإدارية في الجمعية.					
13	تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية عند وضع الخطة.					

نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

إبراهيم نوفل أبوالكاس

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	عدد تكرارات أبعاد الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة.....	1.1
39	طبيعة الأثر بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية ي الدراسات التطبيقية.....	2.1
66	تحديد الفجوة البحثية.....	1.3
69	بيان مقياس ليكارت المستخدم.....	1.4
71	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "القيم التنظيمية".....	2.4
72	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "التوقعات التنظيمية".....	3.4
72	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "الإتجاهات التنظيمية".....	4.4
73	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "المعتقدات التنظيمية".....	5.4
74	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "الأعراف التنظيمية".....	6.4
75	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "رؤية الجمعية".....	7.4
76	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "رسالة الجمعية".....	8.4
77	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "أهداف الجمعية".....	9.4
78	نتائج الإتساق الداخلي مجال: "إستراتيجية الجمعية وملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية".....	10.4
79	نتائج الصدق البنائي للاستبانة.....	11.4
78	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	12.4
81	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.....	13.4
83	توزيع عينة الدراسة "حسب النوع".....	1.5
84	توزيع عينة الدراسة "حسب العمر".....	2.5
85	توزيع عينة الدراسة حسب "المؤهل العلمي".....	3.5
86	توزيع عينة الدراسة حسب "المستوى الوظيفي".....	4.5
86	توزيع عينة الدراسة حسب "سنوات الخبرة".....	5.5
88	توضيح المحك المعتمد في الدراسة.....	6.5
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	7.5

 مجال: " القيم التنظيمية".	
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	8.5
 مجال: "التوقعات التنظيمية".	
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	9.5
 مجال: "الإتجاهات التنظيمية".	
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	10.5
 مجال: "المعتقدات التنظيمية".	
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	11.5
 مجال: "الأعراف التنظيمية".	
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	12.5
 مجال: "الثقافة التنظيمية".	
100	اتفاق واختلاف نتائج محور الثقافة التنظيمية مع الدراسات السابقة.....	13.5
102-101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيم إختبار (T) لكل فقرة من فقرات	14.5
 مجال: "صياغة الإستراتيجية".	
104	اتفاق واختلاف نتائج محور صياغة الاستراتيجية مع الدراسات السابقة.....	15.5
105	معامل الإرتباط بين: "الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية".	16.5
106 تحليل الانحدار المتعدد:	17.5
108	نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين . النوع.....	18.5
109	نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين، العمر.....	19.5
111	نتائج إختبار: "التباين الأحادي"، المؤهل العلمي.....	20.5
113	نتائج إختبار: "التباين الأحادي"، المستوى الوظيفي.....	21.5
115	نتائج إختبار: "التباين الأحادي"، سنوات الخبرة.....	22.5
122 -121	توضيح التوصيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية.	1.6

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
8المتغير المستقل والمتغير التابع وابعاد الثقافة التنظيمية	1.1
15أنواع الثقافة التنظيمية	1.2
17خصائص الثقافة التنظيمية	2.2
21عناصر الثقافة التنظيمية	3.2
31مراحل الإدارة الإستراتيجية	4.2
33عناصر عملية صياغة الإستراتيجية	5.2
124مقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الاستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.	1.6

فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
134	الإستبانة.	1.2
139	كتاب مخاطبة المحكمين.	2.2
140	أسماء المحكمين.	3.3
141	الدراسة الاستكشافية	4.4

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	إجازة.....	
	الإهداء.....	
أ	إقرار.....	
ب	الشكر.....	
ت	مصطلحات الدراسة.....	
ث	الملخص باللغة العربية.....	
ج	الملخص باللغة الإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	مبررات الدراسة.....	4
4.1	أهمية الدراسة.....	5
5.1	أهداف الدراسة.....	6
6.1	حدود الدراسة.....	6
7.1	متغيرات الدراسة ونموذجها.....	6
8.1	فرضيات الدراسة.....	9
9.1	محددات الدراسة ومعيقاتها.....	9
10.1	هيكل الدراسة.....	10

11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري	11
11.....	المبحث الأول الثقافة التنظيمية	11
11	مقدمة.....	1.2
12	تعريف الثقافة.....	2.2
14	أهمية الثقافة التنظيمية.....	3.2
15	أنواع الثقافة التنظيمية.....	4.2
17	خصائص الثقافة التنظيمية.....	5.2
21	عناصر الثقافة التنظيمية.....	6.2
22	مصادر الثقافة التنظيمية.....	7.2
24	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وأثرها في المنظمة.....	8.2
25	الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحية غير الحكومية.....	9.2
27.....	المبحث الثاني صياغة الإستراتيجية	27
27	مقدمة.....	1.2.2
27	مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....	2.2.2
29	أهمية الإدارة الإستراتيجية.....	3.2.2
30	مراحل الإدارة الإستراتيجية.....	4.2.2
32	صياغة الإستراتيجية.....	5.2.2
32	أهمية صياغة الإستراتيجية.....	6.2.2
33	عناصر عملية صياغة الإستراتيجية.....	7.2.2
34	المكونات الرئيسية لصياغة الإستراتيجية.....	8.2.2
37.....	المبحث الثالث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية	37
37	مقدمة.....	3.2.2
37	الثقافة التنظيمية أساس الإدارة الإستراتيجية.....	1.3.2.2
38	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية غير الحكومية.....	2.3.2.2

المبحث الرابع المؤسسات الصحية غير الحكومية وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.....41

41مقدمة	4.2
42جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	5.2
43الرسالة	1.5.2
43الرؤية	2.5.2
43استراتيجية الجمعية	3.5.2
43المبادئ السبعة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	4.5.2

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....45

45تقديم	1.3
46دراسات فلسطينية تتعلق بالثقافة التنظيمية	2.3
50دراسات عربية تتعلق بالثقافة التنظيمية	3.3
53دراسات أجنبية تتعلق بالثقافة التنظيمية	4.3
56دراسات فلسطينية تتعلق بصياغة الإستراتيجية	5.3
59دراسات عربية تتعلق بصياغة الإستراتيجية	2.3
61دراسات أجنبية تتعلق بصياغة الإستراتيجية	3.3
63التعقيب على الدراسات	4.3
65الاستفادة من الدراسات السابقة	5.3

الفصل الرابع: طريقة وإجراءات الدراسة

67طريقة وإجراءات الدراسة	1.4
69خطوات بناء الاستبانة	5.4

الفصل الخامس : تحليل وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....83

89تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	1.5
----	--	-----

117.....الفصل السادس : النتائج والتوصيات

117النتائج	1.6
121التوصيات	2.6
125المراجع	
134الملاحق	