

## أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

### Effect of organizational culture on the relationship between the strategic direction and the performance of the NGOs organization in the Gaza strip

إعداد/ د. أيمن حسن الديراوي

استاذ الادارة المساعد ،كلية الإدارة والتمويل – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين.

Aymanelderawi501@yahoo.com

#### ملخص:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات العاملة بقطاع غزة مقدارها (100) مفردة تم استرداد (90) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90% ). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد الاتجاه الاستراتيجي (رسالة ورؤية وأهداف) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مع تأكيد دور الثقافة التنظيمية كوسيط ومعزز للأثر بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات. أما أهم التوصيات هي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الاتجاه الاستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه الاستراتيجي ، الثقافة التنظيمية، أداء المنظمات.

#### Abstract :

This study aimed to identify the relationship between strategic direction and the performance of NGOs working in the Gaza Strip, taking into account the need of organizations to create a state of organizational culture as a mediator and its role in achieving the performance excellence of organizations, In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was used by applying the random sampling method of the organizations operating in the Gaza Strip with a total of (100) individual, 90 responses were retrieved with a response rate of 90% Vice-Chairman, Executive Director and Deputy Executive Director.

The study concluded with a number of results: A positive correlation between all dimensions of strategic direction (Mission, vision and goals) and the performance of NGOs operating in the Gaza Strip, emphasizing the role of organizational culture as an intermediary and enhanced impact between strategic direction and organizational performance.

The study recommended a number of recommendations: The use of experts in the preparation of strategic plans to increase the awareness of management and employees of the importance of strategic management as a means of access of organizations to organizational culture.

**Keywords:** strategic direction, organizational culture, organization performance.

JEL classification: M20.

Received : 03/12/2018

Revised: 05/12/2018

Accepted: 23/12/2018

Online publication date: 10/05/2019

## مقدمة:

تعد المنظمات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو أكثر في مجال العمل.

غير أن المنظمات والعمل فيها لا يزال أمراً محيراً، وتحديد علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية، والقدرة على التنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل، وهنا ظهرت الحاجة لنظرية الثقافة التنظيمية ألا وهي أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة والقيم للمنظمة ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (هيجان، 1992: 25)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر من أهم سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المنظمات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات المتسارعة فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو منظمة بمعزل عن تلك المتغيرات (الفرحان، 2003: 56)

وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (الدوري، 2005: 112).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 2006: 87)

وتطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية ينعكس إيجاباً على أداء المدير، ويحقق التميز الإداري في جميع أعماله وأنشطته الإدارية (السكارنة، 2001: 47)

كما يعد أداء المنظمات مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية (دروزة، 2010: 36).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أداء المنظمات إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم أداء المنظمات، حيث يرى (الدوري، 2007: 39) أن أداء المنظمات هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

## مشكلة البحث:

تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لمحاولة التعرف على أثرها في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تعاملت مع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدعم العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الآتي: هل تؤثر الاتجاه الاستراتيجي على الأداء في المنظمات الأهلية؟ وهل الثقافة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة؟

حيث يكمن اختلاف هذا البحث عن غيره من الأبحاث بأن معظم الدراسات تناولت السابقة تناولت العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء بشكل مباشر دون ادخال أي متغير وسيط مثل دراسة (ابن عباس، 2017) والتي هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في دولة الجزائر ودراسة (Muogbo, 2013) ودراسة (George, 2017) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بنسبة

متوسطة بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات. كما ان هناك دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء ودون ادخال أي متغير وسيط مثل دراسة (العشري, 2012) ودراسة (Nathaniel, 2013) ودراسة (motilewa et\_al, 2015) حيث أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات. , وهو ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة بإدخال الثقافة التنظيمية (الدور الوسيط) واختبار وجود علاقة بينها وبين الاتجاه الاستراتيجي والأداء.

### أسئلة الدراسة:

تنبع تساؤلات الدراسة من مشكلتها السابق ذكرها، ولتحديد هذه الدراسة تتطلب الاجابة على التساؤلات وتمثل في الآتية:

هل يؤثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية؟

هل يؤثر الاتجاه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية؟

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات الأهلية؟

هل الثقافة التنظيمية تؤثر في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات؟

### أهداف الدراسة:

1. دراسة تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية
2. اختبار تأثير الاتجاه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية
3. قياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات الأهلية.

### أهمية الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من المواضيع التي لم تلق الاهتمام الكافي في المنظمات الأهلية حيث أن هذا القطاع يمثل الداعم الأساسي للمواطن الغري تحديدا بعد تخلي جميع القطاعات عن المواطن الغري، وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

### الأهمية العلمية وتمثل في:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لمفاهيم وأبعاد الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء والتي تسهم في تحقيق الدور المنوط بها.

كذلك القاء مزيد من الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية حيث يعد الاهتمام بتقدير ذلك دليلا على الاهتمام بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتمييزها وتحقيق أعلى كفاءة انتاجية.

فيجب أن تتوفر للمنظمة قيادة سليمة وحكيمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القيادات القادرة على اعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتطويرها، وضعف وغياب النصور الاستراتيجي لدى قيادات ومديري هذه المنظمات، ومن ثم عدم توفير وقت وجهد لعملية الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع ثقافة المنظمات.

### الأهمية النظرية للدراسة:

المساعدة للوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على فعالية الأداء في القيام بدورها، والتعرف على الجوانب الإيجابية للإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، والسير قدما بالمنظمات ومجابتها للصرعات المحيطة بها فضلا عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة المنظمات، الاهتمام بهذا القطاع محاولة لإيجاد مسارا نموذجيا تسلكه المنظمات الأهلية لتسمو بخدماتها وتكون قادرة على استنباط الافكار الخلاقة والتحكم واستغلال الموارد التي تشح يوما بعد يوم.

كما قد تساهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير أداء المنظمات من خلال الادارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

#### فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاتجاه الاستراتيجي بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الاهداف) على أداء المنظمة.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاتجاه الاستراتيجي بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الاهداف) على الثقافة التنظيمية للمنظمات الأهلية.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها (القيم، الاتجاهات) على أداء المنظمات الأهلية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار أن الثقافة التنظيمية متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

5-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار الثقافة التنظيمية متغير وسيط تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

#### الدراسات السابقة:

##### دراسة (ابن عباس, 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء، ومن هذا المنطلق تم الاجابة على اشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهري التالي:

ما هو دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم كل من الادارة الاستراتيجية والأداء وكذلك معرفة مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أخذ عينة عشوائية مقدارها 406 عامل من مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

وكان من أهم النتائج أن الادارة الاستراتيجية تلعب دورا في منح المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية، كما ان هناك علاقة طردية بين أبعاد الأداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن المتمثلين في البعد المالي، وبعد الزبون وبعد العمليات الداخلية. كما اوصت الدراسة بضرورة التنوع لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجه جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكله، وضرورة تعزيز مفاهيم الادارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

##### 2-دراسة (George, 2017):

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية في مقاطعة نيروبي.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة صممت لاستخلاص دور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية في نيروبي، وكانت عينة البحث هي جميع المؤسسات الصحية المرتبة بالدرجة الرابعة والخامسة والسادسة حسب تصنيف وزارة الصحة في كينيا.

وخلصت الدراسة الى أن الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية ضعيفة على الأداء التنظيمي.

### 3-(خباية, 2016)

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر البعد التنظيمي لثقافة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة، والذي يمكن أن يظهر على شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء داخل المنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها ثم الولوج إلى الهيكل التنظيمي ومكوناته وكذلك مفهوم الادارة الاستراتيجية وكيفية تشكيلها.

ومن أجل التوسع أكثر في هذا البحث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية من خلال استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية.

كما وأوصت الدراسة بضرورة ابتعاد المؤسسات الصناعية عن المنهج المركزي في اتخاذ القرارات واتباع المرننة في الادارة والتوجيه والتنظيم .

### 4-دراسة (Motikwa et al., 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، حيث أن نجاح أو فشل أي تنظيم يعتمد بشكل كبير على المهارات والمعرفة والقدرة والخصائص الرئيسة التي تحكم المنظمة.

وطبقت هذه الدراسة على جامعة المهدي في نيجيريا، والتي تفوقت على نفسها بالرغم من بيئة الأعمال النيجيرية التي تتميز بنقص البنى التحتية، والسياسات الحكومية غير المواتية وارتفاع معدل التضخم. إلا أن الجامعة شهدت نمواً هائلاً في التنمية كما هو مبين حسب تصنيف الجامعات النيجيرية حيث احتلت المرتبة الأولى في غرب أفريقيا ككل، ويعزى نجاح الجامعة نتيجة لتبنيها القيم المتمثلة في ثقافتها.

### 5-(Muogbo, 2013)

هدفت الدراسة على دراسة تأثير الادارة الاستراتيجية على أداء ونمو الشركات ومدى تطور الشركات الصناعية في ولاية أنابيرا في دولة نيجيريا

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باختياره عينة عشوائية تقدر ب 21 مصنع من أصل 63 مصنع في ولاية أنابيرا.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير بين الادارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية وأداء الموظفين، كما وخلصت الى ان اعتماد الادارة الاستراتيجية له دور كبير على زيادة الانتاجية التنظيمية لشركات التصنيع.

كما أوصى الباحث بارفاق مفاهيم الادارة الاستراتيجية في المناهج الدراسية و زيادة الاهتمام بمفهوم الادارة الاستراتيجية لتصبح دولة نيجيريا أكثر قدرة على المنافسة وتعزيز الاقتصاد النيجيري.

**(Nathaniel, 2013) -6**

تركز هذه الدراسة على طريقة اعتماد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، حيث أن الهدف الأساسي هو اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات.

وذلك من خلال استبيان وزع على 200 مفردة، على المؤسسات الصناعية العاملة في نيجيريا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الإدارة في تطوير الثقافة التنظيمية الموازية التي تتطلب ثقافة الانفتاح والتعاون والثقة والاستقلالية الذي بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي.

**(العشيري, 2012) -7**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها، وقياس مستوى أداء الموظفين ودراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أداءهم.

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة صممت خصيصاً لأغراض البحث وتم توزيعها على عينة البحث التي بلغت (70 موظف) من العاملين في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين.

وخلصت الدراسة إلى التالي: ان الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية في مملكة البحرين هي ثقافة الأداء الوظيفي والدافعية نحو العمل والانضباط الامر الذي زاد أداء المنظمات.

كما توصي الدراسة بضرورة تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ وتشجيع الآخرين على السعي نحو التميز، لزيادة دافعيتهم نحو العمل.

**(Daraei, 2012) -8**

هدفت هذه الدراسة إلى الاجابة عن السؤال التالي: "ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية" وتحليل ارتباطها وذلك لحل مشكلة بعض الاخفاقات في تنفيذ الاستراتيجية في هذا الجانب.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان تم توزيعه على 136 عضواً من بنك كارافاين الايراني، حيث يبحث هذا البحث الفرضيات التي توحى بالعلاقات بين أنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تنفيذ الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى تأكيد الفرضيات وكشف النقاب عن العلاقات الطردية بين جميع أنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية ومكونات تنفيذ الاستراتيجية.

**الفجوة العلمية (البحثية):**

تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر ومحددات الإدارة الاستراتيجية بشكل شمولي متمثلة بالرسالة والرؤية والاهداف.

تناول الدراسة الحالية المنظمات الأهلية غير الربحية وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.

طبقت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية،

قام الباحث باستخدام الادارة الاستراتيجية كمتغير مستقل في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير تابع.

ولا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت مساهمات قيمة في مجالات الادارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى عدد من النتائج كان أهمها:

بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (ابن عباس، 2017) والتي هدفت إلى معرفة دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز اداء المؤسسات الاقتصادية في دولة الجزائر.

اتفقت نتائج الدراسات التالية: مثل دراسة (ابن عباس، 2017) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة مرتفعة بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Muogbo, 2013) ودراسة (George, 2017) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة متوسطة بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، والتي ركزت في غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (خبابة، 2016)، ودراسة (Darai, 2012)،، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين الادارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات، والتي ركزت في غالبيتها على الجانب الميداني مثل: دراسة (العشيري، 2012) ودراسة (Nathaniel, 2013) ودراسة (motilewa et\_al, 2015) حيث أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات.

تشابهت الدراسة الحالية في محور أو أكثر من محاور الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال الادارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وأداء المنظمات.

استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوعت أفراد عينة الدراسة.

**ثالثاً - الإطار النظري للبحث:**

### الإدارة الاستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل القرن الحالي، وتعددت التعريفات التي توضح معناها، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة والأساسية التي يقوم عليها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعرف (أبو دولة وآخرون، 2010: 24) الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من الأفعال والقرارات التي تقود إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة".

كما يعرفها (إدريس؛ والمرسي، 2006: 78) بأنها "رؤية المنظمة وتصورها عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".

ويعرفها (ماهر، 2007: 39) بأنها "النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التعميم والتنفيذ والرقابة على الأهداف الاستراتيجية".

وعرفها (أبو قحف، 2006: 126) بأنها "عملية تقوم بها الإدارة العليا ومن خلالها يتم تحديد التصورات الطويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التعميم الدقيق للتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للسياسات والإجراءات والاستراتيجيات الموضوعة".

كما يعرفها كل من (wheelen & hunger,2002:235) بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف النمو، وخطط لمنظمات الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة (أحمد، 2009: 69)

أما ويلز (D.wells) فيعرفها بشكل إجرائي ويقول أنها مدخل نظمي لتعريف وصنع التغيرات المهمة وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها. (عزازي، 2013: 69)

#### أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على نفسها ومن ثم على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في سوق العمل، وزيادة قيمة المنظمة في أعين الزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية (مُجد حنفي، 2010: 46):

- 1- وجود نظام الإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي.
- 2- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يساعد على اتخاذ القرارات.
- 3- تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.
- 4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة واكتشاف الأخطاء.

#### الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال الخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ومع استمرار حدة المنافسة بين المنظمات والتي من شأنها التأثير على أداء المنظمات وكيفية تحقيق أهدافها.

يعرف سكارنة الثقافة التنظيمية (السكارنة، 2011: 83) على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياتها الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".

كما عرف الثقافة التنظيمية (أبو قحف، 2002: 59) على أنها "مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد".

كما عرفها (Whitaker, 2011:136) أنها "مجموعة من القواعد والمعتقدات والفلسفات الإدارية التي يؤمن بها الموظفون داخل المنظمة".

وعرفها (Heyecan et al., 2011: 59) على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة والتي تبرزها مجموعة من الأفراد كحل لمشاكلهم من أجل البقاء، والتي عملت بشكل جيد مما أدى إلى اعتبارها أنماطاً صحيحة وبالتالي يتم تعليمها لأعضاء جدد كطريقة جيدة للتفكير والاعتقادات لحل مشاكلهم".

أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (الشهري، 2013: 76):

تزود الثقافة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.

تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخ الالتزام برسالة المنظمة.

تدعم المنظمة معايير السلوك بالمنظمة وخاصة للموظفين الجدد.

#### أداء المنظمات:

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في صقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، أو يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطقي الاقتصاد على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، ومن أجل إيراد مفهوم واضح وجلي لا بد من التعرف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات والمجالات ذات العلاقة (المحاسنة، 2013: 104).

حيث عرفها حسن (2000) أنه: "انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها (حسن، 2000: 150).

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003: 67).

يعتبر أداء المنظمة القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء (William, 2002: 457).

كما ويعد أداء المنظمة مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمة، بل ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية (دروزة، 2010: 53).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أداء المنظمة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم أداء المنظمة، حيث يرى (الدوري، 2007: 67) أن أداء المنظمة بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

أما (العلواني، 2006: 327) فيعرف أداء المنظمة بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم.

أما (العلي وآخرون، 2006: 327) فيعرفون أداء المنظمة بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفعاليتها، فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة من غيرها عن المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريقة لأداء المنظمة المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتنظيم.

ويعرف (Peterson, et \_\_ al, 2003: 1) أداء المنظمة بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناسبة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

### المنظمات الأهلية في قطاع غزة:

تعد المنظمات الأهلية الفلسطينية أحد أعمدة المجتمع المدني، وركناً أساسياً من أركان مصادر التمويل الخاصة بالشعب الفلسطيني عامة والغزوي خاصة، ومنظومة المقاومة والصمود للشعب الغزوي، فكان حري بالباحثين وصناع القرار الوقوف أمام مسؤوليتهم الوطنية تجاه تطوير هذا القطاع ومساعدته وتوجيهه بما يخدم المصلحة العامة.

وقد بلغ عدد المنظمات الأهلية (786) في نهاية العام 2012، حيث يظهر من خلال التوزيع الجغرافي للجمعيات على محافظات غزة الخمسة التفاوت الواضح في إعدادها بالنظر إلى عدد سكان المحافظة، وهو ما يعكس حجم الاهتمام والعناية التي توليها الجمعيات الشعبية تجاه المنظمات الأهلية، فنرى أن محافظة غزة كان لها نصيب الأسد من العدد الإجمالي بنسبة (52%) من عدد المنظمات المسجلة، فيما كانت نسبة المنظمات في محافظة شمال غزة (15%)، وفي محافظة الوسطى كان نسبة منظماتها (12%)، أما محافظة خان يونس فهي تشكل ما نسبته (12%)، وفي محافظة رفح بلغت نسبة المنظمات (9%).

وبلغ إجمالي انفاق المنظمات الأهلية حسب العام المالي 2011 مبلغاً وقدره (\$137.316.102) أي أن نصيب الفرد من إجمالي دخل الجمعيات والهيئات بلغ (\$83.5)، حيث تركز أكثر انفاق الجمعيات الأهلية، على قطاع العمل الاجتماعي والاغاثي بأشكاله المختلفة، فيما توزع النصف الآخر بنسب متفاوتة على الخمسة عشر قطاعاً الباقية (دليل المنظمات الأهلية، 2014).

### رابعاً: إجراءات البحث الميدانية

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 100 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 90 استبانة بنسبة 90%.

وقام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=90)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
21.1	19	أقل من 30 سنة	العمر
45.6	41	من 30- أقل من 40 سنة	
33.3	30	40 سنة فأكثر	
60.0	54	ذكر	الجنس
40.0	36	أنثى	
6.7	6	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
80.0	72	بكالوريوس	
13.3	12	دراسات عليا	
56.7	51	رئيس / عضو مجلس الإدارة	المسمى الوظيفي
33.3	30	مدير تنفيذي	
10.0	9	نائب مدير تنفيذي	
6.7	6	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
76.7	69	من 5- أقل من 10 سنوات	
16.7	15	10 سنوات فأكثر	
33.3	30	أقل من 5 سنوات	سنة التأسيس
36.7	33	من 5- أقل من 10 سنوات	
30.0	27	10 سنوات فأكثر	

ويتضح من الجدول رقم (1) أن ما نسبته 45.6% من عينة الدراسة أعمارهم بين 30 - 40 سنة فأكثر، وهذا مبرر ومنطقي لأن الفئة المستهدفة هم من القيادات الإدارية العليا في المنظمات الأهلية ومن الطبيعي أن تتراوح أعمار الأشخاص الذين يشغلون تلك المناصب في تلك الفئة العمرية.

واتضح أن النسبة الأكبر من الباحثين هم من الذكور 60% وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني والغزي خاصة. كما اتضح أن النسبة الأكبر من الباحثين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس 80% حيث أن المهن الإدارية التي يشغلونها لا تحتاج إلى خبرة أكثر من هذا المؤهل.

أما النسبة الأكبر في المسميات الوظيفية كانت من نصيب رئيس مجلس إدارة 56.7% وهو الشخص المخول برئاسة المنظمات الأهلية. كما اتضح أن ما نسبته 76.7% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات فأكثر، ويعتبر هذا المستوى من الخبرة أساسي للوظائف التي يشغلها أفراد العينة.

كما اتضح أن ما نسبته 70% من عينة الدراسة كانت سنة التأسيس لديهم تقل عن 10 سنوات.

#### • وصف المتغيرات الكمية

جدول رقم (2) بوضع الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الكمية

الانحراف المعياري	الوسط	القيمة العظمى	القيمة الصغرى	
14.00	26.70	80	3	الموظفين
3.18	4.54	18	2	المتطوعين

يوضح الجدول السابق ان متوسط الموظفين في المؤسسات الاهلية يساوي 26.7 موظف، وانحراف معياري 14 موظف، بينما متوسط الموظفين المتطوعين يساوي 4.54 موظف تقريبا وانحراف معياري 3.18 موظف  
أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3):

الجدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

### • صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجوي، 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) حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس وذلك من خلال:

(1) **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

حيث كانت جميع الفرات مرتبطة بمجالها بمعنى ان قيمة sig كانت أقل من 0.05 لجميع الفقرات وبالتالي نستطيع ان نحكم ان جميع الفقرات متنسقة مع مجالها.

(1) **الصدق البنائي:** يعتبر 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 الاستبانة، وقد قام الباحث بعمل ذلك وحصل على الجدول التالي:

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لفقرات الاستبانة

جدول رقم ( 4 )

معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لفقرات الاستبانة

المجالات	البند الفرعي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	الرؤيا	.668**	.000
2.	الرسالة	.742**	.000
3.	الاهداف	.730**	.000
4.	القيم	.835**	.000
5.	الاتجاهات	.846**	.000
6.	الفاعلية	.897**	.000
7.	الكفاءة	.826**	.000
8.	الارتباط	.914**	.000
9.	الاستدامة	.849**	.000
#	المجموع الكلي	.668**	.000

\*\* دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

\*دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: اعداد الباحث بينات الدراسة الاستطلاعية 2017.

يبين الجدول (4) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

• ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة Reliability:

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، 2010)، 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". (القحطاني، 2002)

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكذلك من خلال التجزئة النصفية

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجالات	البند الفرعي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1. الإدارة الاستراتيجية	الرؤيا	6	0.815	0.888
	الرسالة	6	0.743	0.808
	الاهداف	7	0.715	0.753
4. الثقافة التنظيمية	القيم	6	0.840	0.854
	الاتجاهات	6	0.838	0.885
6. أداء المنظمات	الفاعلية	6	0.831	0.899
	الكفاءة	6	0.801	0.784
	الارتباط	6	0.825	0.805
	الاستدامة	6	0.777	0.853

0.923	0.927	55	المجموع الكلي	#
-------	-------	----	---------------	---

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.715, 0.840) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.927). وكذلك قيمة التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.753, 0.888) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.923) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### • اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.15) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.24) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

#### • الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS23)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- (1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
- (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- (3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- (4) اختبار كولموروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)).
- (5) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- (6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test).
- (7) الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
- (8) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
- (9) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).
- (10) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### • تحليل محاور الاستبانة:

## المحور الأول: الادارة الاستراتيجية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t لجميع مجالات الإدارة الاستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(1)	الرؤيا	3.68	0.62	73.7	10.4	0.00	3
(2)	الرسالة	3.86	0.56	77.2	14.5	0.00	1
(3)	الاهداف	3.83	1.34	76.7	5.9	0.00	2
-	الادارة الاستراتيجية	3.79	0.70	75.9	10.8	0.00	-

يتضح من الجدول السابق (6) ما يلي:

(1) المتوسط الحسابي للمجال الأول " الرؤيا " يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.7%، قيمة الاختبار 10.4 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالرؤيا.

(2) المتوسط الحسابي للمجال الثاني " الرسالة " يساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.2%، قيمة الاختبار 14.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالرسالة.

(3) المتوسط الحسابي للمجال الثالث " الاهداف " يساوي 3.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.7%، قيمة الاختبار 5.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالأهداف.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.79، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.9%، قيمة الاختبار 6.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محور الادارة الاستراتيجية بشكل عام.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المحوئين على عناصر الادارة الاستراتيجية، وذلك من خلال امتلاك المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزه رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي، مع تحديد سقف زمني لتحقيق رؤيتها، وتحديد رسالة متخصصة وفقا لمعايير محددة والظروف المحيطة، وحرص المنظمة على اتباع سياسات شاملة لكافة أنشطتها، ووضع أهداف استراتيجية مناسبة.

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t لجميع الثقافة التنظيمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(1)	القيم	3.48	0.78	69.7	5.9	0.00	2
(2)	الاتجاهات	3.64	0.76	72.8	8.0	0.00	1
#	الثقافة التنظيمية	3.56	0.74	71.2	7.2	0.00	-

يتضح من الجدول السابق (7) ما يلي:

(1) المتوسط الحسابي للمجال الأول " القيم " يساوي 3.48 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.7%، قيمة الاختبار 5.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالقيم.

(2) المتوسط الحسابي للمجال الثاني " الاتجاهات " يساوي 3.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.8%، قيمة الاختبار 8.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالاتجاهات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.2%، قيمة الاختبار 7.2 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية بشكل عام.

## المحور الثاني: أداء المنظمات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t لجميع مجالات أداء المنظمات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(1)	الفاعلية	3.73	0.69	74.7	10.0	0.00	1
(2)	الكفاءة	3.64	0.61	72.9	10.0	0.00	3
(3)	الارتباط	3.62	0.71	72.4	8.3	0.00	4
(4)	الاستدامة	3.72	0.64	74.3	10.6	0.00	2
#	اداء المنظمات	3.68	0.61	73.6	10.5	0.00	-

يتضح من الجدول السابق (8) ما يلي:

(1) المتوسط الحسابي للمجال الأول " الفاعلية " يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.7%، قيمة الاختبار 10.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالفاعلية.

(2) المتوسط الحسابي للمجال الثاني " الكفاءة " يساوي 3.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.9%، قيمة الاختبار 10.0 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالكفاءة.

(3) المتوسط الحسابي للمجال الثالث " الارتباط " يساوي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.3%، قيمة الاختبار 8.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالارتباط.

(4) المتوسط الحسابي للمجال الرابع " الاستدامة " يساوي 3.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.3%، قيمة الاختبار 10.6 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال الخاص بالاستدامة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.6%، قيمة الاختبار 10.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محور أداء المنظمات بشكل عام.

• اختبار فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة:

1-يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتجاه الاستراتيجي بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الاهداف) على أداء المنظمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر للإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده (الرؤيا، الرسالة، الاهداف) في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	.737	2.247	.027
الرؤيا	.109	1.164	.248
الرسالة	.544	5.088	.000
الأهداف	.115	2.918	.005
معامل الارتباط = 0.734	معامل التحديد المُعدّل = 0.523		
قيمة الاختبار $F^* = 3.55$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

\*حيث ان قيمة F الجدولية تساوي 2.71

تبين من جدول (9) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.734، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.523، وهذا يعني أن 52.3% من التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 47.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المنظمة.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 3.55، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الرؤيا، قيمة اختبار t تساوي 1.164 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.248 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لرؤية المؤسسة في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الرسالة، قيمة اختبار t تساوي 5.088 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لرسالة المنظمة على أداء المنظمة الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الاهداف، قيمة اختبار t تساوي 2.918 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للأهداف على أداء المنظمة الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية الذي تتبناه المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تتمتع بالشمولية والقابلية للتطبيق كونها تمتلك كافة العناصر التي كانت سبباً رئيساً لتحسين أدائها وتوفير الجانب الريادي والإداري فيها، وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام المنظمات الأهلية بالإدارة الاستراتيجية زاد أداء المنظمات. حيث أن الإدارة الاستراتيجية تستند إلى رسالة محددة ومكتوبة وخطط واضحة ومستقبلية لعمل المنظمة ومراعاة الرسالة للظروف المحيطة وحاجات وطموحات المجتمع، وقدرة المنظمة على وضع أهداف فرعية لجميع أنشطتها في ضوء الأهداف الاستراتيجية وإشراك جميع العاملين في عملية تحديد أهداف المنظمة.

كما يعزو الباحث عدم تأثير الرؤية على أداء المنظمات وهو الحالة السياسية والاقتصادية في قطاع غزة وهي حالة عدم الاستقرار والتغيرات المستمرة التي أجبرت المنظمات على التعايش اليومي مع المتغيرات والابتعاد رغم عنها عن الروى الطموحة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (ابن عباس، 2017) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية العاملة في جمهورية الجزائر.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Muogbo, 2013) ودراسة (George,2017) حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجي على أداء المنظمات الشركات الصناعية والمؤسسات الصحية كان منخفض، ويعزو الباحث ضعف المنظمات الصحية في نيروبي إلى وعدم الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وبالبحث العلمي وهذا يتضح جلياً من خلال تقييم المنظمات الصحية في نيروبي مقارنة بتقييم المنظمات الصحية الأجنبية.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاه الاستراتيجي بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على الثقافة التنظيمية للمنظمات الأهلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	.716	1.524	.131
الرؤيا	.361	2.676	.009
الرسالة	.285	2.060	.046
الأهداف	.108	1.923	0.05
معامل الارتباط = 0.671	معامل التحديد المُعدَّل = 0.45		
قيمة الاختبار F = 15.5	القيمة الاحتمالية = 0.000		

\*حيث ان قيمة F الجدولية تساوي 2.71

تبيين من جدول (10) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.671، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.45، وهذا يعني أن 45% من التغير في الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 55% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة التنظيمية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 15.5، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الرؤيا، قيمة اختبار t تساوي 2.676 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.009 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير لرؤية المؤسسة على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الرسالة، قيمة اختبار t تساوي 2.060 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لرسالة المنظمة على الثقافة التنظيمية الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الاهداف، قيمة اختبار t تساوي 1.923 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.05 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأهداف على الثقافة التنظيمية الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لديها نظام داخلي يوضح طبيعة الرسالة والرؤية الاستراتيجية التي تستند إلى خطط استراتيجية، كما وتعتمد على التمويل المحلي أو الأجنبي في تحقيق نجاحها ونشاطها، بحيث أن غالبية هذه المنظمات تتمتع ثقافة تنظيمية ادت الى كسبت ثقة المواطن الفلسطيني وكذلك استطاعت أن تحدد من فائض البطالة داخل سوق التشغيل الفلسطيني بقطاع غزة. وهذا يؤكد كلما اهتمت المنظمات الأهلية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية كلما زادت ثقافتها التنظيمية على ساحة المنظمات الأهلية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة دراسة (خباية، 2016)، ودراسة (Daraei, 2012) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في بنك كارافين الإيراني حيث كان للثقافة التنظيمية دورا في اكتشاف الاخفاقات الناتجة عن تطبيق وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ويوجد اثر ايضا بين الإدارة الاستراتيجية وبين الثقافة التنظيمية على المؤسسات الصناعية المتوسطة في جمهورية الجزائر.

3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها (القيم ، الاتجاهات) على أداء المنظمات الأهلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة اثر الثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها (القيم، الاتجاهات) على أداء المنظمات الأهلية. في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.172	7.091	.000
القيم	.444	5.385	.000
الاتجاهات	.264	3.093	.003
معامل الارتباط = 0.862		معامل التحديد المعدل = 0.736	
قيمة الاختبار F = 125.32		القيمة الاحتمالية = 0.000	

\* حيث ان قيمة F الجدولية تساوي 2.71

تبين من جدول (11) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.862، ومعامل التحديد المعدل = 0.736، وهذا يعني أن 45% من التغير في الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 55% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة التنظيمية.
  - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 125.32، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - متغير القيم، قيمة اختبار t تساوي 5.385 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير لقيم المؤسسة على أداء المنظمات الأهلية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - متغير الاتجاهات، قيمة اختبار t تساوي 3.093 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي الاتجاهات المنظمة على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى تحقيق منظمات المجتمع الأهلي بقطاع غزة لمستويات جيدة في الأداء تعود إلى أن هذه المنظمات استطاعت أن توسع من حجم أنشطتها أفقياً بحيث غطت شرائح مختلفة من قطاع المجتمع مثل الواقع التنموي والاجتماعي والاقتصادي متمثلة بدعم برامج محدودودي الدخل والمشاريع الصغيرة هذا على سبيل المثال وليس الحصر، وما يؤكد حسن سير أداؤها هو أنها تمتلك سيولة نقدية تمكنها من أداء رسالتها بشكل مستمر، وهذا يؤكد أنه كلما اهتمت المنظمات بمفاهيم الثقافة التنظيمية زاد أداء المنظمات، وبالرغم من الواقع المرير وسوء الأحوال الاقتصادية والحصار وسوء الظروف الاجتماعية وحجم البطالة التي تكاد تصل لنسبة 42%.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Nathaniel, 2013) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الصناعية في نيجيريا ، ويعزو ذلك لاهتمام الإدارة في تطوير الثقافة التنظيمية المواتية التي تتطلب ثقافة الانفتاح والتعاون والثقة والاستقلالية وعلاقتها بالأداء.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (العشيري, 2012)، حيث أن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الهيئات الحكومية في مملكة البحرين حيث ان الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية في مملكة البحرين، هي ثقافة الأداء الوظيفي والدافعية نحو العمل والانضباط، حيث يجب تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ وتشجيع الآخرين على السعي نحو التميز، ولزيادة دافعيتهم نحو العمل.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Motikwa et al., 2015) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في نيجيريا ، حيث شهدت الجامعة نموًا هائلًا في التنمية كما هو مبين حسب تصنيف الجامعات النيجيرية حيث تحتل المرتبة الأولى وغرب أفريقيا ككل، ويعزى نجاح الجامعة نتيجة القيم التي تتبناها المنظمة المتمثلة في ثقافتها.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار أن الثقافة التنظيمية متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة .

لاختبار أن متغير "الثقافة التنظيمية" متغير وسيط تقوم بإجراء التالي:

أولاً: انحدار أداء المنظمات على الاتجاه الاستراتيجي

معامل التحديد = 0.469، معامل التحديد المعدل = 0.475. قيمة Sig.=0.000 للمتغير المستقل.

جدول (12): يوضح انحدار أداء المنظمات على الاتجاه الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغير
0.00	5.278		0.262	1.381	المقدار الثابت
0.00	8.924	0.689	0.068	.606	التخطيط الاستراتيجي

واضح أن المتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية دال إحصائياً حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: انحدار أداء المنظمات على كل من الاتجاه الاستراتيجي والمتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية"

معامل التحديد = 0.88، معامل التحديد المعدل = 0.879.

## جدول (13): يوضح انحدار أداء المنظمات على كل من الاتجاه الاستراتيجي

## والمتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية"

المتغير	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	.651	.174		3.736	.000
الإدارة الاستراتيجية	.262	.051	.298	5.109	.000
الثقافة التنظيمية	.571	.048	.691	11.838	.000

حتى يكون متغير "الثقافة التنظيمية" متغير وسيط يجب أن يتحقق الشرطين التاليين:

1- تتغير الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية" من دال إحصائياً في حالة عدم وجود المتغير الوسيط إلى غير دال إحصائياً في حالة وجوده.

2- المتغير الوسيط " الثقافة التنظيمية " يكون دال إحصائياً في حالة وجود المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي".

في هذه الحالة بالنسبة للمتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية" sig. = 0.00 وهي ما زالت دالة إحصائياً و sig=0.00 للمتغير الوسيط، وهي دالة إحصائياً، بالتالي يعتبر المتغير الثقافة التنظيمية متغير وسيط.

ويتضح مما سبق ومن خلال تفسير الباحث لعلاقة المتغير الوسيط بالمتغيرات المستقلة والتابعة بأن متغير الثقافة التنظيمية كوسيط أثر بشكل إيجابي وعزز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل) وأداء المنظمات (المتغير التابع)، وهذا يعزز الفكرة لدى الباحث بما جاءت به نتائج محاور الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات بأن المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة يجب أن ترتقي إلى الثقافة التنظيمية في ثقافتها من خلال القيم التي تحكم سلوك العاملين ويجب ان تكون تلك القيم واضحة ومحددة، ويجب أن يتصرف القادة والمدراء وفق الأهداف التي وضعت وأن تتحكم القيم بالطريقة التي يؤدي بها العمل، ويجب أن تسود الثقة المتبادلة بين ادارة المنظمة والعاملين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، وسعي الادارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار الثقافة التنظيمية متغير وسيط تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): الفروق - البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
التخصص	التباين الأحادي	0.390	0.761
الجنس	T لعينتين مستقلتين	0.535	0.594
سنة التأسيس	التباين الأحادي	0.200	0.819
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	2.06	0.11

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تعزى إلى البيانات الشخصية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن عينة الباحثين هم من المثقفين الذين لم تؤثر تخصصاتهم على وجهة نظرهم وهذا مبرر لأن العينة المبحوثة من القيادات الفاعلة في المنظمات الأهلية ولم تتأثر اجاباتهم ومتغير الجنس وذلك نتيجة تشابه ظروف العمل وكذلك عدم التمييز في المعاملة، أما بخصوص سنة التأسيس فلم تظهر فرق بين الفئات الخاصة بهذا المتغير، وبخصوص المسمى الوظيفي فأغلب المسميات الوظيفية للباحثين هم من لديهم رغبة في تطوير قدراتهم.

ولدراسة باقي المتغيرات الشخصية التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي على أساس ان هذه المتغيرات تحتوي على ثلاث فئات فأكثر- هذا بالإضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD لتحديد الفروق بناء على المتوسطات والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين .

جدول (15): الفروق لتحليل التباين - البيانات الشخصية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتوسط	الفئة	
0.04	3.187	التباين الأحادي	3.86	دبلوم	المؤهل
			3.60	بكالوريوس	
			4.05	دراسات عليا	
0.001	8.29	التباين الأحادي	4.15	اقل من 30 سنة	العمر
			3.57	من 30 الى 40	
			3.52	40 سنة فأكثر	

0	8.96	التباين الأحادي	4.61	أقل من 5 سنوات	الخبرة
			3.63	5- 10	
			3.52	أكثر من 10 سنوات	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المتغيرات السابقة ( المؤهل، العمر، الخبرة) وبذلك يمكن استنتاج أنه ل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تعزى إلى المؤهل العمر والخبرة.

- حيث يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي من جهة وبين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك لصالح حملة الدراسات العليا.

- كذلك يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية من جهة وبين حول أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك لصالح الاعمار الأقل من 30 عام، يعزو الباحث ذلك إلى أن رؤية الباحثين لم تتأثر بالعمر وهذا يدل على أن وجهة نظر الموظفين غير مرتبطة بالعمر وهذا يدل على أن الباحثين متفقين بغض النظر عن العمر وهذا مبرر لأن العينة المبحوثة هم القيادات الفاعلة في المنظمات الأهلية، كما يتضح أنه كلما زاد عمر الباحثين زادت درجة وعيهم وزادت درجة موافقتهم مما يبين معرفتهم بأهمية الإدارة الاستراتيجية، وهذا أيضا يبرر الاختلاف لمن اعمارهم دون 30 عام.

يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة من جهة وبين حول أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك لصالح الأشخاص الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة ، ويعزو الباحث عدم تأثر الباحثين حول توفر عناصر الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والأداء في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى أن الباحثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية، كما أن الكثير من الأعمال في المنظمات الأهلية هي إجراءات روتينية وهذا لم يغير من اعتقادات الباحثين وثقافتهم للعناصر المهمة التي تؤثر في الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما يبرر الاختلاف لمن سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وذلك لعدم اكتمال خبرتهم ومعرفتهم بعناصر وابعاد الاتجاه الاستراتيجي.

### النتائج:

1. تبين النتائج بأن هناك أثر بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات بلغت قيمة معامل الارتباط 73.4%.

2. تبين النتائج بأن هناك أثر بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط 67.1%.

3. تبين النتائج بأن هناك أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات بمعامل ارتباط 86.2%.

4. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في دعم مفاهيم وعناصر الاتجاه الاستراتيجي لأداء المنظمات.

### التوصيات:

1. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية الاتجاه الاستراتيجي من قبل المنظمات الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

2. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الاستراتيجية وكذلك عند تنفيذها وذلك للحد من الهدر في الموارد.
3. زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الاتجاه الاستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الثقافة التنظيمية .
4. الاستمرار في دعم وتوفير التدريبات المتخصصة في موضوع الاتجاه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية للإدارة العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
5. ضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينهم.
6. ضرورة أن تتبنى المنظمات الأهلية نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب يتلاءم مع طبيعة عملها.

### التوصيات المستقبلية:

1. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي.
2. دراسة أثر الاتجاه الاستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.
3. دراسة أثر الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة المنظمات الأهلية العاملة في الضفة الغربية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الفرحات, أمل حمد (2003) " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية", المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية العدد الأول.
- 2- هيجان, عبد الرحمن (1992) "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابيل, مجلة الادارة العامة, العدد 74
- 3- الدوري, زكريا مالك (2005) "الآثار الاستراتيجية في مفاهيم وحالات دراسية", عمان, دار اليازوري: 399.
- 4- بن عباس, حليلة (2016) "دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية, دراسة غير منشورة, جامعة محمد بسكرة.
- 5- خبابة, علاء الدين (2016) "أثر البعد التنظيبي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, عدد 5
- 6- العشري, هشام (2017) "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين", المؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- 7- عزازي, فاتن (2013) التخطيط الاستراتيجي عن بعد بين النظرية والتطبيق, مكتبه ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع, مصر.
- 8- حسن, راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر.
- 9- المحاسنة, إبراهيم. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن.
- 10- العلي, عبد الستار. (2002). الريادة "المقدمة والمدخل". ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن, 15-كانون الثاني, برعاية المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا.
- 11- العثمان, محمد. (2003م). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء, رسالة غير منشورة, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية.
- 12- دروزة, سناء (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الأردنية, رسالة غير منشورة, كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, الأردن.
- 13- الدوري, زكريا. (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر, الأردن.

- 14- أبو دولة، جمال وآخرون. (2010). الأداء الاستراتيجي "بحوث محكمة منتقاه"، (د. ط)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 15- إدريس، ثابت؛ والمرسي، جمال الدين. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 16- ماهر، أحمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 17- المغربي، عبد الحميد (2006) الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن, المكتبة العصرية, مصر.
- 18- أبو قحف، عبد السلام. (2006). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 19- مُجّد حنفي، مُجّد. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، (رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)، الخرطوم: جامعة النيلين.
- 20- السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 21- أبو قحف، عبد السلام. (2002). إدارة الأعمال الدولية، (د. ط)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 22- الشهري، يوسف. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، (رسالة غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 23- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

#### المراجع الإنجليزية:

- 1- Daraei, Akbari: (2012) "Relationship between organizational culture and strategy Implementation: Typologie: and Dimensions", Global Bussines and management Research: An International journal, Vol.4, No, 3&4
- 2- George, Kasera. (2017). Strategic management and organizational performance: finding from health institution in Nairobi country, united states international university, Africa.
- 3- Motilewa et al., (2015). Organizational culture and performance a study of covenant university, International conference on African Development Issues (Cu – ICADI).
- 4- Muogbo U.S (2013) "The impact of Strategic management on organizational growth and development "A study of selected manufacturing Firms in Anambra State" Journal of business and management, Volume 7, Issue1, pp24-32
- 5- Nathaniel, c.ozigbo (2013)" Impact of organizational culture and technology on firm performance in the service sector", Communication of the IIMA: vol.3, Iss.
- 6- Peterson w. Gijsbers, G. & wilks M. (2003). A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organization, ISNAR.
- 7- Whitaker, M. (2011). Dimensions of organizational culture during a merger: A quantitation from non-managerial employees. Capella university.
- 8- William, D. (2002). Before Performance measurements, Administrative Theory & Praxis, Vol. (24), No. (31), PP457-486.