

## أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

### - Effect of organizational culture on the relationship between the strategic management and the performance of the Non-Governmental organization in the Gaza strip

د. أيمن حسن الديراوي<sup>1</sup>

كلية الإدارة والتمويل – جامعة الأقصى بغزة

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/12/31

تاريخ الاستلام: 2018/12/31

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية 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) استبانته بمعدل استجابة بلغت (90%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (رسالة ورؤية وأهداف) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الثقافة التنظيمية كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات. أما أهم التوصيات هي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية كوسيلة للوصول للمنظمات إلى الثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، أداء المنظمات

Abstract :

This study aimed to identify the relationship between strategic management 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 management (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 management 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

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: د. أيمن حسن الديراوي – جامعة الإيميل: authorC@mail.com

and employees of the importance of strategic management as a means of access of organizations to organizational culture.

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

مقدمة:

تعد المنظمات اليوم جزءا لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو أكثر في مجال العمل. غير أن المنظمات والعمل فيها لا يزال أمرا محيرا، وتحديد علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية، والقدرة على التنبؤ بم سيجري فيها في المستقبل، وهنا ظهرت الحاجة لنظرية الثقافة التنظيمية وهي أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (هيجان، 1992)

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

وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (الدوري، 2005).

أولاً) الإطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث: تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية متغير وسيط ومحاولة التعرف على أثرها في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية 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 الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات.

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

حيث يمكن الاختلاف أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء بشكل مباشر دون إدخال أي متغير وسيط وهناك دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء ودون إدخال أي متغير وسيط، وهو ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة

بإدخال الثقافة التنظيمية (الدور الوسيط) واختبار مدى وجود علاقة بينها وبين الإدارة الإستراتيجية والأداء.

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

- 1- هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية؟
- 2- هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية؟
- 3- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات الأهلية؟
- 4- ما هي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية؟
- 5- هل الثقافة التنظيمية تؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات؟

أهداف الدراسة:

- 1- دراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية
- 2- اختبار تأثير الإدارة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية
- 3- قياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات الأهلية.

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

أ- الأهمية العلمية وتمثل في:

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

كذلك إلقاء مزيد من الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية حيث يعد الاهتمام بتقديم ذلك دليلا على الاهتمام بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتنميتها وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية.

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

ب- الأهمية النظرية للدراسة:

المساعدة للوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على فعالية الأداء في القيام بدوره، والتعرف على الجوانب الإيجابية للإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، والسير قدما بالمنظمات ومواجهتها للصرعات المحيطة بها فضلا عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة المنظمات، ويمكن النظر إلى هذه الدراسة كخطوة يمكن بأن تسهم في حث الإدارات في رسم السياسات والخطط الإدارية التي تساعد على تحسين البيئة الإدارية وإدارتها بالشكل المطلوب.

فرضيات الدراسة:

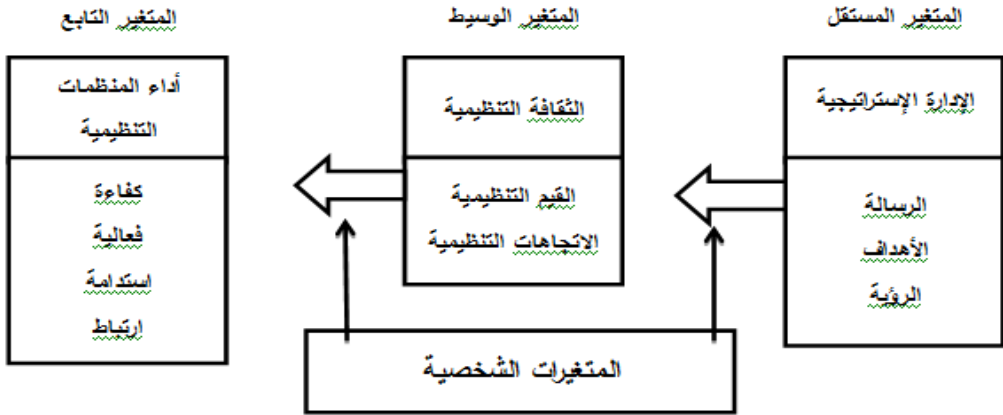
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على أداء المنظمة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على الثقافة التنظيمية للمنظمات الأهلية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها (القيم، الاتجاهات) على أداء المنظمات الأهلية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات على اعتبار أن الثقافة التنظيمية متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات أداء المبحوثين حول أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات على اعتبار الثقافة التنظيمية متغير وسيط تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

#### متغيرات الدراسة:

يرى الباحث أنه من الضروري الإشارة إلى متغيرات الدراسة والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة وتحديد نموذج الدراسة وشارلها على النحو الآتي:

- 1- المتغيرات المستقلة: وتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية وتشمل الآتي (الرسالة، والأهداف، والرؤية)
- 2- المتغيرات الديمغرافية
- 3- المتغيرات الوسيطة: وتمثل في الثقافة التنظيمية وتشمل الآتي: (القيم التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية)
- 4- المتغير التابع: ويمثله الآتي: أداء المنظمات ممثلا ب (كفاءة وفاعلية واستدامة وارتباط).

نموذج الدراسة:



المصدر: جُرد بواسطة الباحث

ثانياً) الدراسات السابقة:

1- دراسة (ابن عباس، 2017) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء، ومن هذا المنطلق تم الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي: ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم كل من الإدارة الإستراتيجية والأداء وكذلك معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أخذ عينة عشوائية مقدارها 406 عامل من مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وكان أهم النتائج أن البادرة الإستراتيجية تلعب دورا في منح المؤسسة الاقتصادية امتلاك خبرة تنافسية، وهناك لعاقبة طردية من أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في البعد المالى، وبعد الزبون بعد العمليات الداخلية وكانت التوعية لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات على جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها وتعزيز الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

2- دراسة (George, 2017):هدفت الدراسة إلى تحديد آثار الإدارة الإستراتيجية

على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية في مقاطعة نيروبي.

وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته صممت لاستخلاص الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية في نيروبي، وكانت عينة البحث جميع المؤسسات الصحية المرتبة بالدرجة الرابعة والخامسة والسادسة حسب تصنيف وزارة الصحة في كينيا. وخلصت الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية ضعيفة على الأداء التنظيمي.

3- (خبابة، 2016): يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر البعد التنظيمي لثقافة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة، والذي يمكن أن يظهر في 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 الإستراتيجية وكيفية تشكيلها. ومن أجل التوسع أكثر في هذا البحث قمنا 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 الإستراتيجية. كما وأوصت الدراسة إلى قيام المؤسسات الصناعية بالابتعاد عن المنهج المركزي في اتخاذ القرارات وإتباع صيغة مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم .

4- دراسة (Motikwa et al., 2015): وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، حيث أن نجاح أو غير ذلك من تنظيم يعتمد بشكل كبير على المهارات والمعرفة والقدرة والخصائص الرئيسة التي تحكم المنظمة.

وطبقت هذه الدراسة على جامعة المعهد 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 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.

#### 5- (Muogbo, 2013)

هدفت الدراسة على تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء ونمو الشركات وتطوير الشركات الصناعية في ولاية أنابيرا في دولة نيجيريا حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باختياره عينة عشوائية تقدر بـ 21 مصنع من أصل 63 مصنع في ولاية أنابيرا. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير بين الإدارة الإستراتيجية

والقدرة التنافسية وأداء الموظفين كما خلصت أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية له دور كبير على زيادة الانتاجية التنظيمية لشركات التصنيع. كما أوصى الباحث بارتفاع مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المناهج الدراسية أو زيادة الاهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية لتصبح دولة نيجيريا أكثر قدرة على المنافسة وتعزيز الاقتصاد النيجيري.

6- (Nathaniel, 2013): تركز هذه الدراسة على طريقة اعتماد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، حيث أن الهدف الأساسي هو استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات. وذلك من خلال استبيان وزع على 200 فرد، على المؤسسات الصناعية العاملة في نيجيريا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الإدارة في تطوير الثقافة التنظيمية المتأدية التي تتطلب ثقافة الانفتاح والتعاون والثقة والاستقلالية وعلاقتها بالأداء.

7- (العشيري، 2012): 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 أدائهم. واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانته وتم توزيعها على عينة البحث التي بلغت (70 موظف) من العاملين في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين. وخلصت الدراسة إلى التالي: الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية في مملكة البحرين، هي ثقافة الأداء الوظيفي والدافعية نحو العمل والانضباط، وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ وتشجيع الآخرين على السعي نحو التميز، ولزيادة دافعيتهم نحو العمل.

8- (Daraei, 2012) : هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: "ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية" وتحليل ارتباطها وذلك لحل مشكلة بعض الاخفاقات في تنفيذ الإستراتيجية في هذا الجانب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان تم توزيعه على 136 عضوا من بنك كارافاين الايراني، حيث يبحث هذا البحث الفرضيات التي توجي بالعلاقات بين أنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تنفيذ الإستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى تأكيد الفرضيات وتكشف النقاب عن العلاقات بين جميع أنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية ومكونات تنفيذ الإستراتيجية.

الفجوة العلمية (البحثية):

1. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر ومحددات الإدارة الإستراتيجية بشكل شمولي.
2. تناول الدراسة الحالية المنظمات الأهلية غير الربحية وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.
3. تناول الدراسة الحالية عناصر الإدارة الاستراتيجية متمثلة الرسالة والرؤية والأهداف.
4. طبقت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية، وهذا المجتمع لم ينل حظه في البحث العلمي من جانب الباحثين.
5. قام الباحث باستخدام الإدارة الإستراتيجية متغير مستقل في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه متغير تابع.

ولا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت اسهامات قيمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى عدد من النتائج أهمها:

1. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (ابن عباس، 2017) والتي هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في دولة الجزائر.
2. اتفقت نتائج الدراسات التالية: مثل دراسة (ابن عباس، 2017)، في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة مرتفعة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Muogbo, 2013) ودراسة (George, 2017) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات.
3. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، والتي ركزت في غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (خابية، 2016)، ودراسة (Daraei, 2012)، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.
4. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل: دراسة (العشيري، 2012) ودراسة (Nathaniel, 2013) و



- ودراسة (motilewaet\_al, 2015) حيث أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات.
5. تشابهت الدراسة الحالية مع محور أو أكثر من محاور الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وأداء المنظمات.
6. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوع أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً) الإطار النظري للبحث:

#### الإدارة الإستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل القرن الحالي، وتعددت التعريفات التي توضح معناها، فتناوله المتخصصون من جهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة الأساسية التي يقوم عليها، وهنا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت مؤلفاتهم الإدارة الإستراتيجية.

#### مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يعرف (أبودولة وآخرون، 2010) الإدارة الإستراتيجية بأنها "سلسلة من الأفعال والقرارات التي تقود إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة".

كما يعرفها (إدريس؛ والمرسي، 2006) بأنها "رؤية المنظمة وتصورها عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد". ويعرفها (ماهر، 2007) بأنها "النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التعميم والتنفيذ والرقابة على الأهداف الإستراتيجية".

وعرفها (أبوقحف، 2006) 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.

#### أهداف الإدارة الإستراتيجية:

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

1. وجود نظام الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية والتنسيق والرقابة واكتشاف الأخطاء.

#### الثقافة التنظيمية:

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

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

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

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

وعرفها (Heyecan et al., 2011) 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:

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

- 1- تزود الثقافة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.
- 2- تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخ الالتزام برسالة المنظمة.
- 3- تدعم المنظمة معايير السلوك بالمنظمة وتوضعها وخاصة للموظفين الجدد.

### أداء المنظمات:

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في سقل 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 الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، ومن أجل ايراد 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 توجهات 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 لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

أما (العلاوي، 2006: 327) فيعرفون أداء المنظمة بأنه انجاز 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) فيعرف أداء المنظمة بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفاعليته، 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 متناعمة 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 والغزي خاصة، ومنظومة المقاومة والصمود للشعب الغزي، 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 الفعاليات 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 الوسطة 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 علمية على المجتمع المدنى، 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)

بيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	21.1
	من 30 - أقل من 40 سنة	45.6
	40 سنة فأكثر	33.3
الجنس	ذكر	60.0
	أنثى	40.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	6.7
	بكالوريوس	80.0
	دراسات عليا	13.3
المسمى الوظيفي	رئيس/ عضو مجلس الإدارة	56.7
	مدير تنفيذي	33.3
	نائب مدير تنفيذي	10.0

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 اللذين يشغلون تلك المناصب في تلك الفئة العمرية.

واتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من الذكور 60% وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني والغزي خاصة.

كما اتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين 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 الذي يقوم 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) بوضوح 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 أن متوسط الموظفين في المؤسسات الأهلية 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 الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين 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 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) حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة باعتماد صدق المقياس وذلك من خلال:

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

حيث كانت جميع الفترات مرتبطة بمجالها بمعنى ان قيمة sig كانت أقل من 0.05 لجميع الفقرات وبالتالي نستطيع ان نحكم ان جميع الفقرات متسقة 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 الإستبانة ، 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 الإستبانة

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لفقرات الإستبانة

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

\*\* 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 الإستبانة :

ثبات الإستبانة **Reliability**:

يقصد بثبات الإستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 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 الإستبانة ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول (5)معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجالات	البند الفرعي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
.1 الإدارة الإستراتيجية	الرؤيا	6	0.815	0.888
	الرسالة	6	0.743	0.808
	الأهداف	7	0.715	0.753
.4 الثقافة التنظيمية	القيم	6	0.840	0.854
	الاتجاهات	6	0.838	0885
.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
#	المجموع الكلي	55	0.927	0.923

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 الإستبانة (0.927). وكذلك قيمة التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.753، 0.888) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.923) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

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

تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test للاختبار 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 الإستبانة 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 كولموجوروف-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 (Linear Regression Simple).
- 8) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple).
- 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 الإستبانة :

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

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 لجميع مجالات

الإدارة الإستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي المتوسط الحسابي	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)	الأهداف	3.83	1.34	76.7	5.9	0.00	2
-	الإدارة الإستراتيجية	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 "الأهداف" 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 الإدارة الإستراتيجية بشكل عام.

#### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

تم استخدام اختبار المعرفة 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 الاختبارt لجميع الثقافة التنظيمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبارt	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 المعرفة 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 الاختبارt لجميع مجالات أداء المنظمات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	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
#	أداء 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:

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على أداء المنظمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر للإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) 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 المُعدَّل = 0.523		
قيمة الاختبار F = 3.55	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تبين من جدول (9) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.734، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.523، وهذا يعني أن 52.3% من التغيير 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 الإستراتيجية 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 الأهداف، 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية زاد أداء المنظمات. حيث أن الإدارة الإستراتيجية تستند الى رؤية محددة ومكتوبة وخطط واضحة ومستقبلية لعمل المنظمة، وقدرة المنظمة على تحقيق الريادة، ومراعاة الرسالة للظروف المحيطة وحاجات وطموحات المجتمع، وقدرة المنظمة على وضع اهداف فرعية لجميع انشطتها في ضوء الأهداف الإستراتيجية واشراك جميع العاملين في عملية تحديد اهداف المنظمة.
- 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 الاستراتيجية على أداء المنظمات الشركات الصناعية والمؤسسات الصحية كان منخفض، ويعزو الباحث ضعف المنظمات الصحية في نيروبي الى وعدم الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية وبالبحث

العلمي وهذا يتضح جلياً من خلال تقييم المنظمات الصحية في نيروبي مقارنة بتقييم المنظمات الصحية الأجنبية.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  الإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) على الثقافة التنظيمية للمنظمات الأهلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر للإدارة الإستراتيجية 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	64.0
الأهداف	.108	1.923	0.05
معامل الارتباط = 0.671	معامل التحديد المُعدَّل = 0.45		
قيمة الاختبار F = 15.5	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تبين من جدول (10) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.671، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.45، وهذا يعني أن 45% من التغيير 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 الإستراتيجية 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 الأهداف، 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.

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

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 المُعدّل = 0.736		
قيمة الاختبار F = 125.32	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تبين من جدول (11) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.862، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.736. وهذا يعني أن 45% من التغيير 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 للاتجاهات المنظمة على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Nathaniel, 2013) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الصناعية في نيجيريا، ويعزو ضرورة اهتمام 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 أن 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 (Motikwaet\_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  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات على اعتبار أن الثقافة التنظيمية متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة .

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

أولاً: انحدار أداء المنظمات على الإدارة الإستراتيجية

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

جدول (12): يوضح انحدار أداء المنظمات على الإدارة الإستراتيجية

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

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

ثانياً: انحدار أداء المنظمات على كل من الإدارة الإستراتيجية والمتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية"

معامل التحديد = 0.88، معامل التحديد المعدل = 0.879.

جدول (13): يوضح انحدار أداء المنظمات على كل من الإدارة الإستراتيجية

والمُتغير 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 الإستراتيجية	.262	.051	.298	5.109	.000

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغير
.000	11.838	.691	.048	.571	الثقافة التنظيمية

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

- 1- تتغير الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية" 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 الإستراتيجية =0.00 sig. 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 الإستراتيجية (المتغير المستقل) وأداء المنظمات (المتغير التابع)، وهذا يعزز الفكرة لدى الباحث بما جاءت به نتائج محاور الإدارة الإستراتيجية 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 الإدارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Nathaniel, 2013) حيث خلصت إلى وجود أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الصناعية في نيجيريا ، ويعزو ضرورة اهتمام 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.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الإستراتيجية 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 المبحوثين حول أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تعزى إلى البيانات الشخصية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن عينة المبحوثين هم من المثقفين اللذين 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 المسى الوظيفي فأغلب المسميات الوظيفية للمبحوثين 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

الفئة	المتوسط	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
المؤهل	3.86	التباين الأحادي	3.187	0.04
	3.60			
	4.05			
العمر	4.15	التباين الأحادي	8.29	0.001
	3.57			
	3.52			
الخبرة	4.61	التباين الأحادي	8.96	0
	3.63			
	3.52			

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 المبحوثين حول أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تعزى إلى المؤهل والعمر والخبرة.

- حيث يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي من جهة وبين حول أثر الإدارة الإستراتيجية 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 الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك لصالح الاعمار الأقل من 30 عام.
- يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة من جهة وبين حول أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك لصالح الأشخاص الذين يمتلكون اقل من 5 سنوات خبرة .

#### النتائج:

1. تبين النتائج بأن هناك أثر بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات بلغت قيمة معامل الارتباط 78.7%.
2. تبين النتائج بأن هناك أثر بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط 45%.
3. تبين النتائج بأن هناك أثر بين الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات بمعامل ارتباط 73.6%.
4. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في دعم مفاهيم وعناصر الإدارة الإستراتيجية لأداء المنظمات.

#### توصيات عامة:

1. يجب توجيه مبادئ الإدارة الإستراتيجية نحو مفاهيم الثقافة التنظيمية حتى يسمو أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
2. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الإستراتيجية وكذلك عند تنفيذها وذلك للحد من الهدر في الموارد.
3. زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لوصول المنظمات إلى الثقافة التنظيمية .

4. ضرورة سعي المنظمات لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.

5. التأكيد على تفويض المنظمة صلاحياتها للعاملين.

#### توصيات خاصة:

1. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية من قبل المنظمات الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
2. الاستمرار في دعم وتوفير التدريبات المتخصصة في موضوع الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية للإدارة العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
3. ضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينهم.
4. ضرورة أن تبني المنظمات الأهلية نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب يتلاءم مع طبيعة عملها.

#### التوصيات المستقبلية:

1. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.
2. دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.
3. دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية 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 الأردنية للعلوم التطبيقية العدد الأول.
- 2- هيجان، عبد الرحمن (1992) "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74
- 3- الدوري، زكريا مالك (2005) "الإدارة الإستراتيجية في مفاهيم وحالات دراسية"، عمان، دار اليازوري: 399.
- 4- بن عباس، حليلة (2016) "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، دراسة غير منشورة، جامعة محمد بسكرة.
- 5- خبانة، علاء الدين (2016) "أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة" دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 5





- 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. Gijbers, 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.