

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:
'مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية
في فلسطين'

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة
إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا
يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics
Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and
that its publication is admissible only through a formal, written consent
by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: سامي يوسف موسى أبووظفة

Date:

2016-08-18

15 ذو القعدة، 1437 هـ

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى فلسطين - غزة



مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين

إعداد الباحث:

سامي يوسف موسى أبووظفة

إشراف

الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

1437 هـ - 2016 م

نتيجة الحكم

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة




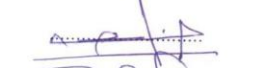

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ سامي يوسف موسى أبو وطفة، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد

في الجمعيات الثقافية في فلسطين"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 04 ذي القعدة 1437 هـ، الموافق 2016/08/07م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نabil عبد الواح
	مناقشاً خارجياً	د. أيمن عبد القادر راضي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق...



mpaedups

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

☎ 970 8 2821838
☎ 970 8 2844470
☎ 970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421





﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ
إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

صدق الله العظيم

(الأحقاف: 15)

إهداء

إلى ضلعي قلبي المتوازيين، من أشرقاً شمساً وقمرأ في حياتي، وأضاء البسمة والأمل في قلبي

إلى مروح أمي وأبي

إلى مروح سكنت فينا، ولم تسكن بيننا ابنتي . . دعاء

إلى أخي . . توأم مروحي وأخواتي حباً وعرفاناً وتقديراً لما قدموه من دعم، وتشجيع

إلى قلب ابتسم لأجلي، وصرع لي من صبره لنحصد النجاح معاً . . نزوجتي الغالية

إلى زهرات أشتمها في درب العلم الطويل، أبنائي وبناتي . .

إلى أول الحب وأجمل ما في القلب، حفيدتي الحبيب . . سامي

إلى أسرتي الثانية . . ووزارة الثقافة

إلى الإدارة العامة للعمل الأهلي

إلى الجمعيات والمراكز الثقافية

إلى الأصدقاء جميعاً

إلى كل من ساندني ودعمني في إنجاز هذه الرسالة

إلى الشعب الحبيب، ولكل من عرف للإبداع والتضحية ألفاً، ولم يعرف لهما ياء

إلى أحبتي جميعاً أهدي هذا العمل . . .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه القائل في كتابه العزيز "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (إبراهيم، آية 7)".
أحمده سبحانه على جزيل نعمه، وفيض عطاياه، وما غمرني به من فضلٍ، وتوفيقٍ،
وما منحني من صبرٍ ومثابرةٍ، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وانطلاقاً من حديث
المصطفى ﷺ: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإني أتقدم بالشكر لكل من كانت له يدٌ
بيضاء معطاءة في دربي.

إلى شيخٍ به عرفتُ خطواتٍ لم أكن لأبصرها دونه، أشار بيده نحو سنبلةٍ أنتجت درراً
وعلماً في صدري وعقلي، اليوم أئبح حصاد دراستي ورسالتي لأقطفها بين يديه، شكري للدكتور/
نبيل عبد اللوح على تفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وما بذله من جهدٍ وما أسداه من نصحٍ
وإرشاد.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة والحكم، الدكتور/ أيمن
راضي مناقشاً خارجياً، والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون، مناقشاً داخلياً، على تفضلهما بمناقشة
هذه الرسالة، وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة، وكل الشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة
والسياسة، ممثلةً برئيسها الدكتور محمد إبراهيم المدهون، ولمعلمي وأساتذتي الطيبين، الذين
ألفتُ أرواحهم وطيبتهم واستأنستُ بحديثهم وعلومهم الرائعة، فكانوا إخوةً وأصدقاءً وقدوةً لي في
كل دروب الحياة، وكانت مناراتهم دليلاً لي في دربي، أشكرهم حتى يعجز الشكر عن الحديث
أمامهم وأسأل الله أن أكون خير من يحمل أمانتهم ويوصل رسالتهم في الحياة .

وأتوجه بجميل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل أحمد أبو لحية، والأستاذة الفاضلة
سمية وادي لما قدماه من جهود في تحليل وتدقيق هذه الرسالة.

شكري لأهلي وعائلتي التي وقفت طويلاً بجانبني كي ترى النجاح شارةً على صدري،
وتفتخر بما قدمت، وشكري لزوجتي الغالية؛ والتي طرّزت لي معطف الصبر والمثابرة لأمضي
في سبيل العلم، وأشارت بيدها نحو الشمس كي تريني احتراقها لتشرق يوماً ما، فكانت نعم
الزوجة، ومشكاةً تضيء لي.

الباحث

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية، وتسلط الضوء على مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، بالإضافة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد، وتسعى الدراسة إلى معرفة طبيعة دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (1483) والمكون من المسميات الإشرافية (رئيس مجلس الإدارة، وعضو مجلس الإدارة، وعضو جمعية عمومية)، والتي ورّعت على الجمعيات الثقافية في محافظات قطاع غزة. وبلغت العينة 309 عضواً، وتم استردادها بالكامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان أهمها:

- ❖ بلغت نسبة توافر معايير الثقافة التنظيمية 78.36%، أما ترتيب معايير الثقافة التنظيمية حسب وزنها النسبي فقد جاءت القيم التنظيمية في المرتبة الأولى ونسبتها (83.73%)، بينما التوقعات التنظيمية في المرتبة الثانية ونسبتها (77.51%)، والأعراف التنظيمية في المرتبة الثالثة ونسبتها (76.75%)، وجاءت المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة والأخيرة ونسبتها (75.44%).
- ❖ بلغت نسبة توافر معايير الحكم الرشيد 75.29%، وترتيب معايير الحكم الرشيد حسب الوزن النسبي، حكم القانون جاء أولاً ونسبته (79.16%)، أما الشفافية في المرتبة الثانية ونسبتها (76.13%)، والتوافق في المرتبة الثالثة ونسبته (75.97%) أما المحاسبة نسبتها (75.89%) وجاءت في المرتبة الرابعة، والرؤية الاستراتيجية نسبتها (75.35%) وجاءت في المرتبة الخامسة، أما الاستجابة فنسبتها (74.89%) وجاءت في المرتبة السادسة، والفعالية في المرتبة السابعة ونسبتها (73.79%)، وجاءت المشاركة في المرتبة الثامنة ونسبتها (73.24%)، والمساواة المرتبة التاسعة والأخيرة ونسبتها (73.22%).
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

أما أهم التوصيات فكانت:

- ❖ اعتماد برنامج وطني شامل لتطوير قطاع العمل الثقافي الحكومي والأهلي، واعتباره قطاع ذات أولوية.
- ❖ وضع استراتيجية شاملة؛ لتطوير مفهوم الحكم الرشيد، وتطبيق معاييرها في الجمعيات الثقافية، مع ضرورة مساهمة الجمعيات الثقافية في نشر الوعي المجتمعي بقضايا الحكم الرشيد وتعزيز هذا المفهوم لدى قطاعات المجتمع المختلفة.
- ❖ اعتماد مدونة سلوك، تشمل معايير الثقافة التنظيمية، والحكم الرشيد، واعتبارها وثيقة شرف ملزمة لكافة الجمعيات، والأعضاء، والعاملين في الجمعيات الأهلية الثقافية.
- ❖ ضرورة زيادة اهتمام الجمعيات الثقافية، بمفهوم الثقافة التنظيمية، ورسم السياسات الخاصة بذلك، واتباع الإجراءات التي تساهم في زيادة مستوى إدراك أعضاء الجمعيات الأهلية بأهمية الثقافة التنظيمية؛ بما يحقق تحسين مستوى الحكم الرشيد لديهم.
- ❖ ضرورة قيام وزارة الثقافة بوضع برنامج خاص لتصنيف الجمعيات الثقافية، وفق تطبيقها معايير الحكم الرشيد، ووفق ثقافتها التنظيمية، وتقديم حوافز تبعاً لهذا التصنيف.
- ❖ ضرورة مراعاة وزارة الداخلية ووزارة الثقافة للبعد الجغرافي عند تسجيل الجمعيات الثقافية، بما يحقق التوازن بين المحافظات، ويتناسب مع عدد السكان.

Abstract

"The extent of contribution of organizational culture in sustaining the application of good governance in cultural associations in Palestine"

The study aims at exploring the reality of the organizational culture in cultural societies as well as casting light on the level of good governance. It also aims at showing the level of the relationship between organizational culture and good governance, and the latter's role in improving the former. Descriptive analytical method has been used. Surveys have been used as a main tool to collect data, which was analyzed by using the statistical programme (spss). The study was applied to a random class sample from the study community which is assessed at (1483) and which consists of supervisory titles (Head of BOD, member of BOD, Member of General Assembly). The surveys were distributed to cultural societies across the Gaza Strip. The sample consisted of 309 surveyed and they have all responded.

The study has concluded a number of results, among the highlights of which are:

- The percentage of the availability of organizational culture standards was of 78.36, while the standards of organizational culture came in first place with 83.73%. Organizational expectations placed second with 77.51%. In the third place came the organizational norms with 76.75%, and in the fourth and last place came the organizational beliefs with 75.44%.
- The percentage of the availability of good governance standards was 75.29. Good governance, the rule of law, placed first with 79.16, whereas transparency placed second with 76.13%. Compatibility came in third place with 75.97%, while accountability came in the fourth place with 75.89%. Strategic vision came in the fifth place with 75.35%, and response came in the sixth place with 74.89%. Efficiency, however, came in seventh place with 73.79%, whereas participation came in the eighth place with 73.24%. In the last place came equality 73.22%.

- There is a relationship with statistical indication at ($\alpha \leq 0.05$) between the role of organizational culture and the enhancement of implementing good governance in cultural societies in Gaza. There is also a relationship of statistical indication at ($\alpha \leq 0.05$) between organizational culture "organizational ethics" and the improvement of good governance level in cultural societies in Gaza.

The most important recommendations:

- Adopting an inclusive national programme to improve the governmental and non-governmental cultural sectors, and considering these of a priority.
- Placing an inclusive strategy to develop good governance, and implementing the concepts of which in cultural societies, while considering the importance of these societies' role in spreading awareness of good governance in the different sectors in the society.
- Approving a code of conduct that includes the standards of organizational culture and good governance and considering it a bidding to all associations, workers and members of cultural NGOs sectors.
- The necessity of cultural societies paying more heed to the concept of organizational culture and forming the policies related to this. In addition, following the procedures that contribute to increasing the awareness of NGOs' members of the importance of the organizational culture in a way that guarantees improving their good governance standards.
- The necessity of the Ministry of Culture placing a special programme to classify associations according to how they implement good governance and the level of their organizational culture, and offering incentives according to these classifications.
- The necessity of considering the geographical aspect by the Ministry of Interior and the Ministry of Culture when registering a cultural society to guarantee balance between governorates in accordance with population.

قائمة المحتويات

إهداء.....	ت
شكر وتقدير	ث
ملخص الدراسة	ج
قائمة المحتويات	ذ
قائمة الجداول.....	س
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة الدراسة	2
1.2 مشكلة الدراسة	6
1.3 أهداف الدراسة	8
1.4 أهمية الدراسة:	8
1.4.1 أهمية الدراسة النظرية:	8
1.4.2 أهمية الدراسة العملية "التطبيقية":	9
1.5 فرضيات الدراسة:	11
1.6 حدود الدراسة:	12
1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:	13
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	15
مقدمة:	16
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	17
2.1 مقدمة	18
2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية	18
2.3 مصادر الثقافة التنظيمية	21
2.4 خصائص الثقافة التنظيمية	22
2.5 أهمية الثقافة التنظيمية	24
2.6 عناصر الثقافة التنظيمية	25
2.7 أنواع الثقافة التنظيمية	27
2.8 وظائف الثقافة التنظيمية	29

30	2.9 تغيير الثقافة التنظيمية.....
33	2.10 خاتمة البحث.....
34	المبحث الثاني: الحكم الرشيد.....
35	2.11 مقدمة.....
35	2.12 تعريف الحكم الرشيد.....
37	2.13 أهمية الحكم الرشيد.....
38	2.14 معايير الحكم الرشيد.....
41	2.15 مكونات الحكم الرشيد.....
42	2.16 شروط تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات العمل الأهلي.....
43	2.17 معوقات تطبيق الحكم الرشيد.....
43	2.18 الفساد - الحكم السيء.....
45	2.19 خصائص الحكم السيء.....
45	2.20 أسباب تفشي الفساد.....
47	2.21 خاتمة المبحث.....
48	المبحث الثالث: العمل الأهلي الفلسطيني.....
49	2.22 مقدمة.....
49	2.23 مفهوم المجتمع المدني.....
50	2.24 العمل الأهلي - الجمعيات الأهلية.....
53	2.25 التطور التاريخي والقانوني للعمل الأهلي في فلسطين.....
55	2.26 علاقة منظمات المجتمع المدني بالحكم الرشيد في فلسطين.....
55	2.27 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الثقافة.....
56	2.28 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الداخلية.....
57	2.29 الجمعيات العاملة في قطاع غزة.....
60	2.30 خاتمة المبحث.....
61	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
62	3.1 الدراسات الفلسطينية.....
76	3.2 الدراسات العربية:.....
91	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
95	الفصل الرابع: منهج الدراسة وتحليل البيانات.....
96	4.1 مقدمة:.....
96	4.2 منهج الدراسة:.....
97	4.3 مجتمع الدراسة وعينته:.....

97	4.4 أداة الدراسة:
98	4.5 صدق الاستبانة:
107	4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
108	4.7 تحليل البيانات:
108	4.7.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:
112	4.8 تحليل فقرات الاستبانة:
137	الفصل الخامس: الإجابة عن فرضيات الدراسة ومناقشتها
138	5.1 مقدمة:
138	5.2 اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
156	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
157	6.1 النتائج
157	6.1.1 نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
157	6.1.2 نتائج متعلقة بالمتغير التابع (الحكم الرشيد)
157	6.1.3 ... نتائج متعلقة بالعلاقة بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين (فرضيات الدراسة)
158	6.1.4 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
160	6.1.5 توصيات خاصة بالثقافة التنظيمية:
160	6.1.6 توصيات خاصة بالحكم الرشيد:
162	6.1.7 توصيات عامة
169	6.1.8 الدراسات المقترحة
170	المراجع
180	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم: (1-1) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية". 3
- جدول رقم: (1-2) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الحكم الرشيد". 5
- جدول رقم (1-3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد. 6
- جدول رقم (1-2) إحصائية للجمعيات في قطاع غزة- وزارة الداخلية- الإدارة العامة للشئون العامة- برنامج قياس مؤشرات الأداء. 58
- وفيما يلي جدول رقم (2-2): مقارنة أعداد الجمعيات الثقافية بين محافظات قطاع غزة يوضح التوزيع الجغرافي للجمعيات الثقافية في قطاع غزة: 59
- جدول رقم (1-3) الفجوة البحثية. 94
- جدول رقم: (1-4) درجات مقياس ليكرت الخماسي. 98
- جدول رقم: (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيم التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال. 99
- جدول رقم: (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال. 100
- جدول رقم: (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأعراف التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال. 100
- جدول رقم: (5-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوقعات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال. 100
- جدول رقم: (6-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حكم القانون" والدرجة الكلية للمجال. 101
- جدول رقم: (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة" والدرجة الكلية للمجال. 101
- جدول رقم: (8-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشفافية" والدرجة الكلية للمجال. 101
- جدول رقم: (9-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستجابة" والدرجة الكلية للمجال. 102
- جدول رقم: (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوافق" والدرجة الكلية للمجال. 102
- جدول رقم: (11-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساواة" والدرجة الكلية للمجال. 102
- جدول رقم: (12-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفعالية" والدرجة الكلية للمجال. 103
- جدول رقم: (13-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المحاسبة" والدرجة الكلية للمجال. 103
- جدول رقم: (14-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال. 103
- جدول رقم: (15-4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الأول "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور. 104
- جدول رقم: (16-4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الثاني "الحكم الرشيد" والدرجة الكلية للمحور. 104
- جدول (17-4) اختبار صدق مجالات الاستبانة 105
- جدول رقم: (18-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. 106
- جدول رقم: (19-4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. 107
- جدول رقم: (20-4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 108

- جدول رقم: (4-21) توزيع عينة الدراسة حسب العمر. 109
- جدول رقم: (4-22) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. 110
- جدول رقم: (4-23) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. 110
- جدول رقم: (4-24) توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة. 111
- جدول رقم: (4-25) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الحالي. 111
- جدول رقم: (4-26) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية. 112
- جدول رقم: (4-27) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية. 114
- جدول رقم: (4-28) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية. 116
- جدول رقم: (4-29) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية. 117
- جدول رقم: (4-30) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل مجال من مجالات محور الثقافة التنظيمية. 119
- جدول رقم: (4-31) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال حكم القانون. 121
- جدول رقم: (4-32) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة. 122
- جدول رقم: (4-33) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الشفافية. 124
- جدول رقم: (4-34) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاستجابة. 124
- جدول رقم: (4-35) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوافق. 127
- جدول رقم: (4-36) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المساواة. 129
- جدول رقم: (4-37) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الفعالية. 130
- جدول رقم: (4-38) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المحاسبة. 132
- جدول رقم: (4-39) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية. 133
- جدول رقم: (4-40) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل مجال من مجالات محور الحكم الرشيد. 135

جدول رقم: (5-41) معامل الارتباط بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.....	138
جدول رقم: (5-42) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتحسين مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.....	139
جدول رقم: (5-43) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "المعتقدات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.....	140
جدول رقم: (5-44) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.....	141
جدول رقم: (5-45) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.....	142
جدول رقم: (5-46): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار.....	143
جدول رقم: (5-47) تحليل مان وتني (U – Test) لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).....	145
جدول رقم: (5-48) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).....	146
جدول رقم: (5-49) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	147
جدول رقم: (5-50) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).....	148
جدول رقم: (5-51) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المحافظة عند مستوى دلالة (0.05).....	148
جدول رقم: (5-52) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	149
جدول رقم: (5-53) تحليل مان وتني (U – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).....	150
جدول رقم: (5-54) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).....	151
جدول رقم: (5-55) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).....	151
جدول رقم: (5-56) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).....	153
جدول رقم: (5-57) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير المحافظة عند مستوى دلالة (0.05).....	153

جدول رقم: (5-58) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد
حسب متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)..... 154.....
جدول رقم (1-6): إطار عام مقترح لتنفيذ التوصيات 164.....

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة 10
- شكل رقم (2.1) عناصر الثقافة التنظيمية 25
- شكل رقم (2.2) أنواع الثقافة التنظيمية 27
- شكل رقم (2.3) وظائف الثقافة التنظيمية 29
- شكل رقم (2.4) معايير الحكم الرشيد 38
- شكل رقم (2.5) مكونات الحكم الرشيد 41

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1.1) أولاً: أسئلة استطلاعية لبيان واقع الثقافة التنظيمية 180
- ملحق رقم (1.2) ثانياً: أسئلة استطلاعية لبيان واقع الحكم الرشيد 181
- ملحق رقم (1.3) : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة 182
- ملحق رقم (1.4): الاستبانة 183

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 حدود الدراسة
- 1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تسعى المنظمات إلى أن تكون لها ثقافتها الخاصة، التي تمثل لها ميزة بين أقرانها من المنظمات، ولقد باتت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير؛ كونها من العوامل الرئيسة لنجاح المنظمة.

وجود ثقافة تنظيمية قوية تتضمن معايير الحكم الرشيد؛ من شأنها أن تضبط أداء المنظمات وسلوك الأفراد، الذين يعملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة.

ويُجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته (حريم، 2004:327).

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية وغيرها (العميان، 2005:311).

وتشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من ذوي المصالح (مساعدة، 2012:314).

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (القيوتي، 2000:150).

وعند الشروع في الحديث عن الحكم الصالح وبروزه كمفهوم لصيق بالتنمية البشرية المستدامة، يمكننا القول إن المصطلح المذكور ولد مع الدعوات الجديدة إلى إعادة بناء الديمقراطية، وتبني الإصلاحات الاقتصادية على أساس اقتصاد السوق واعطاء دور أكبر للقطاع الخاص، بالإضافة إلى المطالبة بزيادة حجم مشاركة الجمهور في العملية السياسية والاقتصادية، من خلال تجمعات مجتمعة ناطقة باسمه ومعبرة عن رأيه وهي منظمات المجتمع المدني (الشيخ داوود، 2006:165).

ويعدّ قطاع العمل الأهلي في فلسطين من أهم القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، وشريكاً فاعلاً للمؤسسات الحكومية والرسمية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وعنصراً أساسياً في البنية الأساسية المكونة للوطن، حيث يضم هذا القطاع في نشاط عمله كافة المجالات والتخصصات الهامة المكملة لمؤسسات الدولة (تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2013:8).

وتلعب المنظمات الأهلية دوراً مهماً في بناء ثقافة مجتمعية وقيم وممارسات، أساسها احترام مبدأ المواطنة، والحفاظ على المال العام، والمشاركة الواسعة في الشأن العام، ومكافحة الفساد ومحاسبة الفاسدين، وذلك من خلال حرية العمل الأهلي واستقلاله، والتوعية، والانتخابات كأساس للشرعية ونظام المساءلة في مؤسسات المجتمع المدني (مصلح، 2013: 86).

وانطلاقاً من أهمية كلٍ من الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد في حياة المنظمات؛ كانت هذه الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية: سعياً لتحديد مشكلة البحث وتكوين فرضياته وتحديد مجتمع البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لثمانية وعشرين عضواً من مجلس إدارة جمعية ثقافية، وكان ذلك خلال الفترة ما بين 3-1/7/2016.

نتائج الاستبيان: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول "الثقافة التنظيمية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (1).

جدول رقم: (1- 1) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	التعليق
1.	الوصف الوظيفي واضح والمسؤوليات واضحة لدى مجلس إدارة الجمعية	4.38	87.6	9.383	*0.000	
2.	يتم تقييم أداء العاملين بصورة منتظمة	4.15	83	6.361	*0.000	
3.	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية والقيم الحميدة	4.15	83	6.361	*0.000	5 مكرر
4.	يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين	4.35	87	9.955	*0.000	
5.	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته	4.31	86.2	6.597	*0.000	
6.	أعضاء الجمعية مقتنعون أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	4.38	87.6	8.783	*0.000	1 مكرر
7.	تشجع إدارة الجمعية الإبداع وتكافئ المبدعين والمتميزين	4.04	80.8	6.845	*0.000	7 مكرر
8.	يحترم كل عضو عمله ويعتبره واجباً مقدساً	4.04	80.8	5.525	*0.000	
9.	تفوض إدارة الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	4.08	81.6	5.026	*0.000	
10.	لدى الجمعية برامج خاصة لتطوير الموظفين وتحفيزهم	3.65	73	2.576	*0.000	
	جميع فقرات المجال معاً.	4.15	83	8.483	*0.000	

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

من جدول (1) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "1" (الوصف الوظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في مجلس إدارة الجمعية). يساوي 4.38 (الدرجة الكلية من 5) أي إن المتوسط الحسابي النسبي 87.6%، قيمة الاختبار 9.383 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى وحسب ما يعتقد الباحث أن سبب ذلك لأن أغلب مجالس إدارات الجمعيات تتفق قبل الانتخابات، وفيما بينها على توزيع المهام والصلاحيات وغالباً هذه المجالس تفوز بالتزكية وبقائتها كاملةً.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "10" (لدى الجمعية برامج خاصة لتطوير الموظفين وتحفيزهم). يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73%، قيمة الاختبار 2.576، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة.
- بشكل عام يتبين من جدول رقم (1) بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83%، قيمة الاختبار 8.483، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مجال الثقافة التنظيمية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني "الحكم الرشيد"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (2).

جدول رقم: (1-2) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الحكم الرشيد".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تلتزم الجمعية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 لسنة 2000	4.23	84.6	7.273	*0.000	2
2.	تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات	4.42	88.4	8.043	*0.000	1
3.	يوجد في الجمعية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للأعضاء	3.13	62.6	1.443	*0.161	12
4.	يشارك رؤساء اللجان والأعضاء في رسم سياسات العمل في الجمعية	3.85	77	3.734	*0.001	9
5.	يتعاون أعضاء الجمعية العامة مع مجلس الإدارة في تسيير أمرها	3.96	79.2	5.354	*0.000	7
6.	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات	4.00	80	6.814	*0.000	5
7.	يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.38	67.6	1.848	*0.076	11
8.	يتسم تقديم خدمات الجمعية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الجنس	4.00	80	5.436	*0.000	5مكرر
9.	تتوافر في الجمعية بيئة عمل تضمن احترام كرامة الأعضاء	4.23	84.6	6.911	*0.000	2مكرر
10.	تقوم الجمعية بتقييم المشاريع بعد تنفيذها	4.15	83	6.682	*0.000	4
11.	لدى مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأعضاء	3.73	74.6	3.340	*0.003	10
12.	يتسم دور الجمعية بروح المسؤولية تجاه الصالح العام	3.88	77.6	3.947	*0.001	8
	جميع فقرات المجال معاً.	3.93	78.6	7.982	*0.000	

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

من جدول (2) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "2" (تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.) يساوي 4.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.4%، قيمة الاختبار 8.043 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى، ويعتقد الباحث أن ذلك بسبب الرقابة الدقيقة والمتابعة الدورية من لجان وزارة الداخلية ذات العلاقة بعمل الجمعيات.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" (يوجد في الجمعية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للأعضاء) يساوي 3.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.6%، قيمة الاختبار 1.443، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.161 لذلك تعدّ هذه الفقرة غير دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة مساوي لدرجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة.

- بشكل عام يتبين من جدول رقم (2) بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.93، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.6%، قيمة الاختبار 7.982، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحكم الرشيد " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية كافة بدرجة كبيرة ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وللتحقق من علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (الحكم الرشيد)؛ قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون والجدول التالي يوضح طبيعة العلاقة.

جدول رقم (3-1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.866	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.

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

يبين جدول (3) أن معامل الارتباط يساوي 0.866، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.

وبعد التحقق من مستوى توفر الثقافة التنظيمية ومعايير الحكم الرشيد وقياس العلاقة بينهما، تمكن الباحث من التعرف على مشكلة البحث وصياغتها.

1.2 مشكلة الدراسة

للمجتمع المدني في فلسطين طابعٌ خاصٌ ميّزه عن أقرانه في المجتمعات الأخرى، ولقد استمدّت هذه الخصوصية من خصوصية القضية الفلسطينية، ودور منظمات المجتمع المدني النضالي.

والجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية تعد أحد أعمدة المجتمع المدني، والجمعيات الثقافية هي جزء من الجمعيات الأهلية الفلسطينية، وتمثل أهمية ليس من حيث الكم فحسب، حيث تأتي الجمعيات الثقافية في المرتبة الثالثة بين الجمعيات الأهلية الفلسطينية، حسب تصنيفات وزارة الداخلية في نيسان 2016، ولكن أيضاً من حيث دورها في حماية المجتمع من محاولات الغزو الفكري والثقافي، ومساهمتها في ترسيخ المفاهيم الوطنية، وتعزيز القيم لدى كافة شرائح المجتمع. لذلك فمن الأهمية بمكان أن تخصص الدراسات والأبحاث لوسائل وسبل الارتقاء بواقع القطاع الثقافي.

ولعل الطبيعة الخاصة لفلسطين وما مرت به من حالات عدم الاستقرار السياسي، وخضوع مناطقها الجغرافية لقوانين مختلفة، قد أثر في تناغم وانسجام ثقافات تلك المناطق، وبالتالي أثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الأهلية. والباحث من خلال عمله في وزارة الثقافة مع مؤسسات العمل الأهلي الثقافية، وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، لاحظ ارتفاع معدلات معايير الثقافة التنظيمية للجمعيات الثقافية، ووجود تطبيق لمعايير الحكم الرشيد، ولكنها بحاجة لمزيد من التعزيز؛ بحيث يتم استثمار وجود ثقافة تنظيمية في الجمعيات الثقافية، في تضمينها كافة معايير الحكم الرشيد ضمن عناصرها بما تمثله تلك المعايير من أهمية في ضبط عمل المؤسسات وتوفير القدر اللازم من الثقة بين قيادات العمل والأعضاء؛ لذلك كان لا بد من التطرق إلى مشكلة الدراسة؛ والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

– ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين؟

وتنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى تطبيق الجمعيات الثقافية لمعايير الحكم الرشيد في فلسطين؟
- 3- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية الفلسطينية؟
- 4- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين؟
- 5- هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية الفلسطينية تعزي للمتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي)؟

6- هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الحكم الرشيد تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي)؟

1.3 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وندرة الدراسات التي تربط بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية.
2. تسليط الضوء على مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.
3. الكشف عن مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.
4. معرفة طبيعة دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.
5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
6. الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق، ويمكن الاستفادة في عمل الجمعيات الثقافية والمؤسسات الأهلية بصفة عامة.

1.4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع الثقافة التنظيمية أصبح من الموضوعات التي حظيت ولا تزال باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، ويساهم في توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين، وهو كذلك يسهل الالتزام الجماعي، ويزيد هذه الدراسة أهمية؛ ارتباطاً الثقافة التنظيمية بالحكم الرشيد الذي يمثل ركيزة وضمانة أساسية ضد الفساد، وهو أحد العناصر المهمة في ضبط الأداء، ويساهم في رفع مستوى المنظمات، وتكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

1.4.1 أهمية الدراسة النظرية:

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية النظرية كالتالي:

أ- قد تحقق هذه الدراسة فائدة للباحثين في موضوعي الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد ومفهومهما وأبعادهما وأهميتهما حيث أنها - حسب علم الباحث - الدراسة الأولى على

المستوى المحلي والعربي على حد علم الباحث التي تتناول هذا الموضوع، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات جديدة.

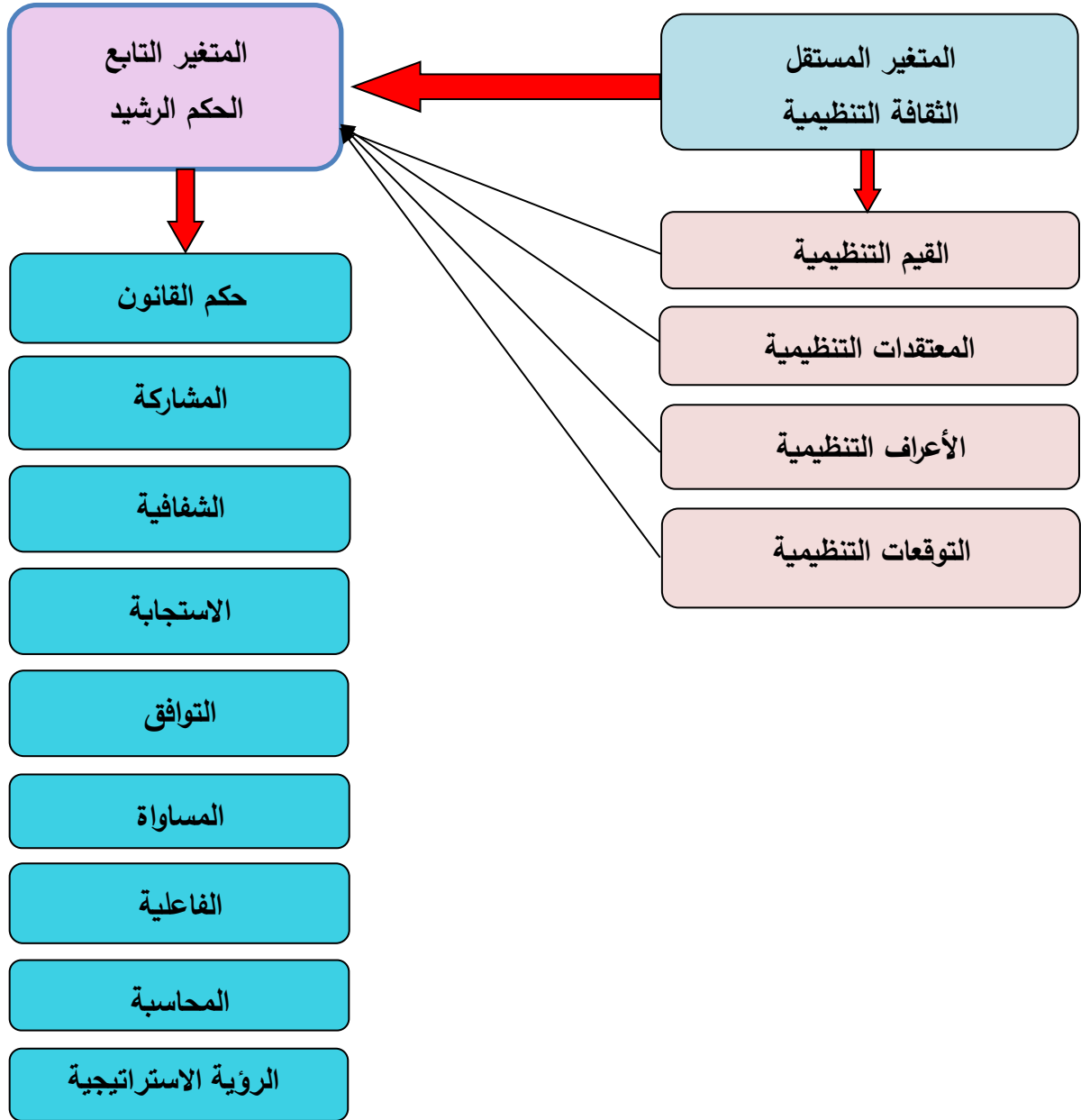
ب- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الثقافة التنظيمية وتحسين الحكم الرشيد والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

ج- يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.

1.4.2 أهمية الدراسة العملية "التطبيقية":

1. إحاطة مسؤولي القطاع الحكومي في وزارتي الثقافة والداخلية بمفهوم الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد وعلاقتها بتحسين الأداء وتطويره، وخصوصاً أن وزارة الثقافة هي المختصة برعاية العمل الثقافي، ومتابعة عمل الجمعيات الثقافية، أما وزارة الداخلية فهي المسؤولة عن تسجيل الجمعيات، حسب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000م.
2. توجيه عناية مسؤولي الجمعيات الثقافية بمفهوم الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد وعلاقتها بتحسين الأداء وتطويره وإمكانية تطبيق معايير الحكم الرشيد في مؤسساتهم.
3. يأمل الباحث أن تساهم النتائج التي سيحققها هذا البحث وتوصياته في تحقيق تقدم نوعي لدى المسؤولين في إدارة الجمعيات الثقافية.

متغيرات الدراسة
شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



النموذج جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

المتغير المستقل: (الثقافة التنظيمية) وينبثق عنها المتغيرات الفرعية التالية (العميان، 2005: 312)

1. القيم التنظيمية organizational values
2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

المتغير التابع: (معايير الحكم الرشيد - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي -2012) وينبثق عنها المتغيرات التالية:

1. حكم القانون

2. المشاركة

3. الشفافية

4. حسن الاستجابة

5. توافق

6. مساواة

7. فعالية

8. المحاسبة

9. الرؤية الاستراتيجية

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "

القيم التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "

المعتقدات التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "

الأعراف التنظيمية"، وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "

التوقعات التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الحكم الرشيد تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس، الموقع الجغرافي).

1.6 حدود الدراسة:

أ- الحد المكاني:

تم تطبيق هذا البحث على الجمعيات الثقافية العاملة في حدود جغرافيا قطاع غزة، لتعذر الوصول للجمعيات العاملة في الضفة الغربية بسبب الحصار والاحتلال.

ب- الحد البشري:

تم تطبيق هذا البحث على الجمعيات العمومية للجمعيات الثقافية العاملة في محافظات قطاع غزة.

ج- الحد الزمني:

تم تطبيق هذا البحث على الجمعيات الثقافية العاملة في محافظات قطاع غزة خلال العام 2016.

د- الحد الموضوعي:

- الثقافة التنظيمية وعناصرها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).
- الحكم الرشيد ومعايير (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المسائلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاءة والفعالية، التوجه نحو بناء توافق الآراء، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية).

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. الثقافة التنظيمية:

عرفها هيجان بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم (هيجان، 1992)، وعرفها wheelen بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المجموعة. (المدهون والجزراوي، 1995: 397).

وقد عرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي يكتسبها مجموعة من الأشخاص، وتتفاعل مع غيرها من مكونات المنظمة، لتتصهر في بوتقة واحدة، فينتج عنها صفات شخصية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتوارثها الأجيال، وتتطور هذه الثقافة لتتسجم مع المتغيرات الخارجية وتصبح عنوان المنظمة.

2. الحكم الرشيد:

عرفه برنامج الأمم المتحدة الانمائي بأنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات لمؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها (تقرير التنمية الانسانية العربية، 2002: 101).

وطبقا لتعريف برنامج الامم المتحدة الانمائي تتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعه الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة- الفعالية والكفاءة- المحاسبة- والرؤية الاستراتيجية(السكرانة، 2009: 321).

والباحث يعرف الحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية بأنه الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة أعضاء الجمعية العمومية، وخدمة المجتمع، من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية، بكفاءة، وفاعلية، في إطار القوانين والأنظمة، وتطبيق معايير الحكم الرشيد (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة، الرؤية الاستراتيجية)، وذلك عبر إدارة مفوضة ومتطوعة.

3. الجمعية أو الهيئة:

عرفها قانون الجمعيات رقم 1 لسنة 2000 في مادته الثانية بأنها: هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم

الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، 2014: 12).

والباحث يعرف الجمعية الثقافية بأنها شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف ثقافية وفنية مشروعة، من شأنها تحسين مستوى المواطنين ثقافياً وفكرياً، دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1. المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.
2. المبحث الثاني: الحكم الرشيد.
3. المبحث الثالث: العمل الأهلي الفلسطيني.

مقدمة:

تتكون المجتمعات من منظمات رئيسة تتمثل في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، ويأتي في إطار منظمات المجتمع المدني، منظمات العمل الأهلي، التي تلعب دوراً مهماً ومكماً لدور الدولة، ويسجل التاريخ الفلسطيني للمنظمات الأهلية دورها الوطني حيث سطرت بحروف من نور تاريخاً ناصعاً من العطاء، من خلال ما قدمته من خدمات جليلة للمجتمع الفلسطيني، الذي عانى لعشرات السنين ولازال يعاني من الاحتلال وإجراءاته القمعية التي تستهدف الوجود الفلسطيني.

ومنظمات المجتمع الأهلي تمثل نموذجاً للعمل القائم على المشاركة والطوعية التي تعمل في إطار مبادئ الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية لتحقيق رؤى وأهداف نبيلة سامية. لذلك فإنه من الضروري تعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات العمل الأهلي وترسيخ تلك المبادئ لتكون ضمن عناصر الثقافة التنظيمية، ليصبح للمنظمة خصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات.

ومما لا شك فيه أن ثقافة المنظمة القوية تساهم في زيادة فعالية المنظمات وكفاءة الأعضاء والعاملين في المنظمات الأهلية، وتعزز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

وفي هذا الفصل يتناول الباحث موضوعات الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد والعمل الأهلي وذلك لبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات العمل الأهلي (الجمعيات الثقافية)، وذلك من خلال تناول الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد والعمل الأهلي الفلسطيني كل في بحث مستقل.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

2.1 المقدمة

2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

2.3 مصادر الثقافة التنظيمية

2.4 خصائص الثقافة التنظيمية

2.5 أهمية الثقافة التنظيمية

2.6 عناصر الثقافة التنظيمية

2.7 أنواع الثقافة التنظيمية

2.8 وظائف الثقافة التنظيمية

2.9 تغيير الثقافة التنظيمية

2.10 خاتمة المبحث

المبحث الأول الثقافة التنظيمية

2.1 مقدمة

الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية للمنظمة؛ وهي تساهم في نجاح المنظمة إلى حد كبير، وتعزز التزام أعضاء المنظمة بمبادئها وفلسفتها، وصولاً لتحقيق أهدافها.

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والاطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، 2005:405).

ويهدف هذا المبحث لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمات من خلال تناول مفهوم الثقافة التنظيمية ومصادرها، وخصائصها، وأهميتها، وعناصرها، وأنواعها، ووظائفها، وتغيرها.

2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل (Taylor) على أساس كلاسيكي بأنها: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. في حين يعرفها (Linton) بأنها: مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار، ويتم توارثها من جيل إلى جيل (السكرانة، 2009: 355).

وتعرف بأنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية" (القيوتي، 2002: 151).

ويرى آخر أن الثقافة التنظيمية "عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والايامن بها كل أفراد التنظيم، وبغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري" (ياسين، 2007: 238).

وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، فإن ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينه، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (حريم، 2004: 327).

وعرفها (السكارنة، 2009: 358) بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

وعُرفت بأنها "تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد وموقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعلمية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة (الظاهر، 2011: 21).

وعرفها البعض بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أداءهم لأعمالهم" (الطراونة وآخرون 2012: 293).

والثقافة التنظيمية تعبير عن حزمة المعايير، والقيم، والممارسات، والعادات، والأفكار (الأيدولوجيات)، والتعاليم التي تختلط مع بعضها البعض لتفرز خلاصة من القواعد والأسس الثابتة، تلتزم بها المنظمة، وجميع من يعمل بها، حيث تحدد بدقة أنماط السلوك والتعامل فيما بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين جمهور المتعاملين مع المنظمة، وبحيث تضمن هذه القواعد والأسس سلوكاً تنظيمياً إيجابياً ومتفرداً عن باقي المنظمات، بحيث تضمن هذه المنظمة تحقيق أهدافها قريبة وبعيدة المدى، ويمكن تطوير هذه المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك (السبيعي، 2011: 32).

وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق

فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي، 2010: 373).

وتعريفات الثقافة التنظيمية السابقة تتفق في مضمونها من حيث تركيزها على أن الثقافة كل مركب من مجموعة من العناصر، تتمثل بصفة أساسية: في القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات والسلوك، وهي انسانية يكتسبها مجموعة من الأفراد، بحيث تظهر في سلوكهم وأدائهم. وتنتقل من جيل لآخر.

وعليه يعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات، التي يكتسبها مجموعة من الأشخاص، وتتفاعل مع غيرها من مكونات المنظمة، لتتصهر في بوتقة واحدة، فينتج عنها صفات شخصية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتوارثها الأجيال، وتتطور هذه الثقافة لتتسجم مع المتغيرات الخارجية وتصبح عنوان المنظمة.

إن إحدى الوسائل لفهم الثقافة التنظيمية هي دراسة أبعادها التي يعتقد أنها تتكون مما يأتي: (السكارنة، 2009: 362-363).

1- الرموز والشعارات: حيث يقصد بالرموز أي هدف أو فعل يستخدم موجهاً لعملية تناقل المعاني، أما الشعارات فهي المبادئ الأساسية الراسخة التي يمضي عليها فترة من الزمن.

2- الألفة والرسمية: إذ تشير الألفة إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموعة من الأنشطة، أما الرسميات فهي نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي.

3- الطقوس: وهي مجموعة من التقنيات والسلوكيات المنفصلة والمعيارية حيث تتصل الطقوس الرسمية بإجراءات العمل نفسها ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الإنتاج، أما الطقوس غير الرسمية فتتمثل بالحفلات وغيرها.

4- الأساطير والقصص: الأسطورة هي تصوير دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير، أما القصة فهي تصوير لحدث واقعي وهي خليط من الحقائق والملابس الواقعية.

5- اللغة: وهي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم وهي مصدر لإثارة عواطف الأفراد.

- 6- البيئة المادية: وهي الأشياء المحيطة حيث تعطي شعوراً بالحساسية تجاه أي عمل.
- 7- التقانة: وهي تتمثل باستخدام المكائن والمعدات ثم عمليات الانتاج فضلاً عن طرائق وأساليب تنظيم العمل المختلفة.

ويرى الباحث أنه قد لا يتوفر في المنظمة الواحدة جميع الأبعاد السابقة حيث إن نوع المنظمة وطبيعة عملها، له دور في وجود تلك الأبعاد؛ فالجمعية الثقافية تركز على الرموز والشعارات واللغة والأساطير والطقوس، أما الشركة الربحية فتتركز على البيئة المادية والتقانة.

2.3 مصادر الثقافة التنظيمية

يعتبر بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف انساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة، وفي رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدر من التلائم الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتقدم (مساعدة، 2012: 327).

ويرى الطراونة وآخرون أن مصادر الثقافة التنظيمية هي (الطراونة وآخرون، 2012: 297-298):

- 1- الروتين: فهو ما يتم بموجبه تحديد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة، ومع من هم خارج المنظمة، وهو أول يوم يتعلمه الموظف عندما يلتحق بالمنظمة، ونستطيع القول أن الروتين هو الشكل الظاهري للثقافة، حيث يجسد خلاله قيم الثقافة واتجاهاتها.
- 2- نظام الرقابة والتحكم: تحدد كل منظمة معايير أداء خاصة بطبيعة عملها، كما تعتمد نظام رقابة لقياس أداء العاملين فيها على أساسه، فالجامعة لديها منظومة تقييم تقوم على معايير تقيس بموجبها أداء الطالب، وهذه وسائل مهمة لكل الأطراف ذات العلاقة في الجامعة.
- 3- البناء التنظيمي: فهو بناء يعكس طبيعة العلاقة بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة؛ فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المنظمة العسكرية وهو ملائم لها؛ في حين يختلف البناء في المنظومات الفنية أو الطبية؛ فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة؛ لو اعتمد تنظيم المؤسسة العسكرية.

ويعتقد الباحث أنه إضافة لما سبق فإن الجمعيات الأهلية تعتمد على مصادر أخرى في بناء ثقافتها، تتمثل في رسالتها وغايتها وأهدافها، والتي تكون ملهمة للأعضاء والعاملين عند التأسيس، ولكل من يلتحق بالجمعية فيما بعد، هذه المصادر الخاصة تضيف على الجمعية الأهلية خصوصية وشكل يميزها عن غيرها.

2.4 خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها (مساعدة، 2012: 317).

تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً أو خصائص رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض وفيما يلي الأبعاد/ الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى: (حريم، 2004: 328-329)

- 1- المبادرة الفردية (Individual Tolerance): درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة (Risk Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه (Direction): إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أداءية واضحة.
- 4- التكامل (Integration): ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة (Management Support): إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- 6- الرقابة (Control): ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية (Identity): إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- **نظم العوائد (Rewards System):** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

9- **التسامح مع النزاع (Conflict Tolerance):** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- **أنماط الاتصال (Communication Patterns):** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

ويعتقد الباحث أنه في إطار عمل الجمعيات الأهلية يمكن إضافة مفهوم التطوع كخصيصة من خصائص ثقافة الجمعيات الأهلية.

والتطوع يعرف بأنه مكن تعريف العمل الاجتماعي التطوعي بأنه مساهمة الأفراد في أعمال الرعاية والتنمية الاجتماعية سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو بغير ذلك من الأشكال، ومن خصائص العمل الاجتماعي أن يقوم على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض في سبيل تلبية احتياجات مجتمعهم (ملك، 2016).

ويضيف السكارنة لخصائص الثقافة التنظيمية (السكارنة، 2009: 371-372):

1. **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسة بالمنظمة.

2. **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

3. **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4. **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

ويضيف أبو بكر لما سبق أن الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص (أبو بكر، 2005: 407).

2.5 أهمية الثقافة التنظيمية

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان؛ فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله؛ والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، كأن تهتم البنوك بفرض لبس البديل الرسمية أثناء الدوام، فهذا مما تمثله الثقافة التنظيمية لديهم؛ وكلما حضر موظفاً جديداً عليه الالتزام بثقافة المنظمة؛ أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها؛ والتي تم التعارف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها (المدهون والجزراوي، 1995: 398).

إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعال ومفتوحة بعدة اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات (ياسين، 2007: 243).

وحسب ما يرى (السكرانة، 2009: 359) أنه يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بالأفراد والمنظمات كما يلي.

- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض؛ وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

ويستنتج الباحث من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات :

1- يشترك بها العاملين.

2- تعلمها الأعضاء.

3- تورث لهم.

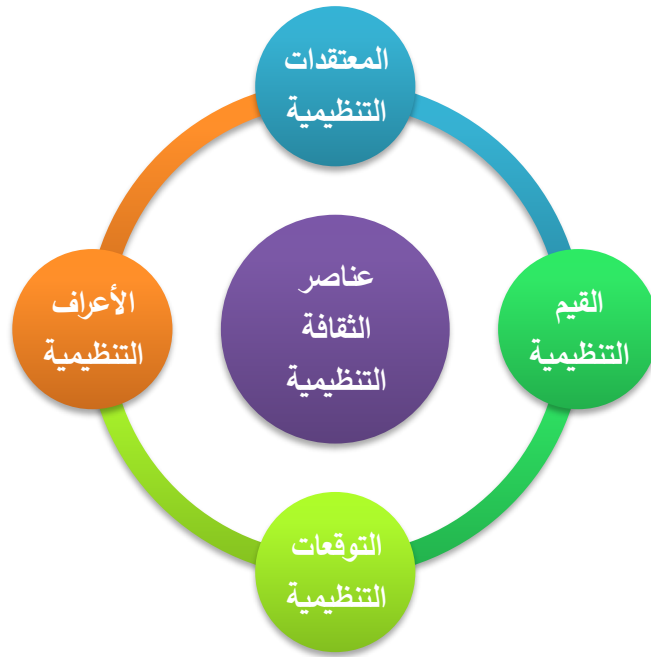
4- تعمل على توسيع المدارك.

5- ترشد الإدارة للتعليق بسلوك أعضاء المنظمة.

2.6 عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من أربعة عناصر يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2.1) عناصر الثقافة التنظيمية



جرد بواسطة الباحث: بالاعتماد على (العميان، 2005:312).

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1. القيم التنظيمية Organizational Values

وتعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ" (القيوتي، 2000:157).

والقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ (العميان، 2005: 312).

وتعدّ القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الانساني وفهم السلوك التنظيمي (ديري، 2011: 125).

ويرى العتيبي أن للقيم التنظيمية خصائص تتمثل فيما يلي:

1. أصبحت القيم التنظيمية مقوماً أساسياً للشخصية وبالتالي كلما كانت القيم سويةً كلما كانت الشخصية الإنسانية كذلك والعكس.
2. أن القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب، وبما أنها كذلك فهي اختيارية، ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.
3. أن القيم التنظيمية سمة شخصية وفي الوقت نفسه معيارٌ للحكم على بعض الأشياء والموضوعات وموجه لاتخاذ القرارات.
4. القيم التنظيمية تجمع بين المتغيرات: التناسب، الثبات، التغيير (العتيبي، 2010: 543).

2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2005: 312).

وتتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف، والأفكار، القوانين الشعبية، والخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين، وتؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم وتضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين (السكرانة، 2009: 372).

3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (العميان، 2005: 312).

4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعةً من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في

المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2005:313).

ويلاحظ الباحث أن العناصر السابقة عناصر معنوية، ترتبط بالسلوك والأفكار، وتكتمل بإضافة عناصر أخرى، مادية، كالهيكـل التنظيمي والبنـيان المادي للمنظمة.

2.7 أنواع الثقافة التنظيمية

شكل رقم (2.2) أنواع الثقافة التنظيمية



جـرد بـواسطـة البـاحـث: بالاعتماد على (أبو بكر، 2000: 144-145) و(السواط والعتيبي، 1998: 63).

هي محصلة لعددٍ من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة (أبو بكر، 2000: 144-145).

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، والثقافة القوية تعتمد على ما يلي:

(العميان، 2005:316)

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد والملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالمية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ويعرف (حريم) الثقافة القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون (حريم، 2005: 268).

ويرى (أبو بكر) أن الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (أبو بكر، 2000: 146).

وتتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم لآخر داخل المنظمة (جلاب، 2011: 610-611).

ويلاحظ الباحث بعض الملاحظات حول الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

1- الثقافة القوية تتوفر في المنظمة ذات الأداء المتميز وهي لا تحتاج إلى تعميم على أفرادها، فهم يعملون ما عليهم من واجبات والتزامات تجاه منظماتهم.

2- الثقافة الضعيفة تفقد إدارة المنظمة بوصلتها، وتتوه الأهداف ويفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي إلى تشتت أفرادها.

وقد أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة، ومن أبرز هذه الأنواع: (السواط والعتيبي، 1998: 63).

- أ- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- ب- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ت- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- ث- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقةً في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

2.8 وظائف الثقافة التنظيمية

شكل رقم (2.3) وظائف الثقافة التنظيمية



جاء بواسطة الباحث بالاعتماد على (حريم، 2004: 330-331) و(ديري، 2011: 314) و(القيوتي، 2000: 150).

ويلخص (حريم) وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسة هي: (حريم، 2004: 330-331).

- 1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 2- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - 3- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - 4- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم،** فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ويضيف (ديري) لما سبق من الوظائف ما يلي: (ديري، 2011: 314)**

- 1- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
 - 2- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.
- في حين يضيف (القيوتي، 2000: 150):

- 1- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
 - 2- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة.
 - 3- توفير إدارة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية هي الناظم والمرشد لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وهي تمثل دستوراً غير مكتوب يوضح طريقة العلاقة بين مستويات المنظمة وينظمها ويضفي على المنظمة سمات خاصة بها.

2.9 تغيير الثقافة التنظيمية.

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، ولكن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة (حريم، 2004: 336).

ويقول (السكرانة) أن تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً، فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، وعليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كي تترسخ (السكرانة، 2009: 367).

ويرى (العميان) أن ليس لدى جميع المنظمات قيم ثقافية واحدة، وثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم (العميان: 2005، 317).

ويتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وتحديد العوامل الأساسية، والتأثيرات الرئيسية المحدثة له، ومعرفة مراحل وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه وما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه، وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات تجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم (مساعدة، 2013: 330).

وقد قدم بورتر وستيررز حسب نقل العميان عنه، أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي (العميان، 2004: 318-319):

أولاً: الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهنيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتُحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعدّ عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية. والثقافة التنظيمية تعدّ عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون

الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية (ديري، 2011:314-315):

- أ- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- ب- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- ت- حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- ث- قوة الثقافة الحالية فكما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.
- ج- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- ح- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة بالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

ويرى الباحث أن تغيير الثقافة هو من المهام الأصلية للقيادة؛ فهي التي تستطيع أن تجري تقيماً موضوعياً للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومدى انسجامها مع الثقافة الخارجية المتجددة، فالتغيير الثقافي ضرورة لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، والقيادة صاحبة القرار في تحديد مدى أهمية إجراء التغيير، وجدواه للمنظمة وأعضائها، وآليات تنفيذ التغيير، ومدى استعداد أعضاء المنظمة لتقبله، وكذلك قدرة الإدارة على تطوير سلوكيات الأعضاء لتتوافق مع السياسات الجديدة للمنظمة، ومن ثم المساهمة في نجاح التغيير.

2.10 خاتمة المبحث

تعبر ثقافة المنظمة عن مختلف المعتقدات والأعراف والعادات والأفكار، التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة، فتعمل على توجيه سلوكهم، وتضبط أدائهم؛ لتحقيق الأهداف، وهذه الثقافة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وهي تولد بميلاد المنظمة ولا تنشأ عشوائياً؛ وهي تولد متأثرة بمبادئ وقيم المؤسسين، مع مراعاة اختيار العاملين الذين يؤمنون بذات الأفكار والمبادئ ويحملون معاني مشابهة للمنظمة.

وحتى تتحقق أهداف المنظمة، ويكون لها صفات تميزها عن غيرها من المنظمات، وسلوك متميز للعاملين؛ فلا بد أن تتمتع المنظمة بثقافة قوية، وإذا كانت عناصر الثقافة بصفة عامة تتمثل في القيم والعادات والأعراف والمعتقدات، فإن الثقافة التنظيمية يجب أن تتضمن أيضاً معايير الحكم الرشيد ويكون ضمن أولويات عناصر الثقافة؛ لتصبح ثقافة المنظمة قوية وقادرة على توجيه السلوك ضمن بيئة العمل والظروف التنظيمية.

المبحث الثاني: الحكم الرشيد

2.11 المقدمة

2.12 تعريف الحكم الرشيد

2.13 أهمية الحكم الرشيد

2.14 معايير الحكم الرشيد

2.15 مكونات الحكم الرشيد

2.16 شروط تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات

العمل الأهلي

2.17 معوقات تطبيق الحكم الرشيد

2.18 الفساد – الحكم السيء

2.19 خصائص الحكم السيء

2.20 أسباب تفشي الفساد

2.21 خاتمة المبحث

المبحث الثاني الحكم الرشيد

2.11 مقدمة

هذا المبحث يتناول الحكم الرشيد من خلال التعريف به، والتعرف على أهميته وأهدافه ومعاييره ومكوناته ومن ثم الحديث عن الفساد وأسبابه.

ويتفق الكتاب والخبراء على أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، حيث يساهم في الحفاظ على استمرارية المنظمات قوية ومعافاه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تحفظ للمنظمة كيانها وتحميها من الفساد، فالمسائلة والشفافية والمشاركة وغيرها من المبادئ عندما تترسخ وتصبح من أهم عناصر ثقافة المنظمة، فإنها تساعدها في المحافظة على إنجازاتها ومكتسباتها.

لقد أصبح مفهوم الحوكمة الرشيدة- أو الحكم الجيد- من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية والديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدتها العالم وكان لها أثرها على العالم ومن ضمنه العالم العربي - في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية، والمنظمات الغير حكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطاً ضرورياً لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية. (السكرانة، 2009: 321).

وعند الشروع في الحديث عن الحكم الصالح وبروزه كمفهوم لصيق بالتنمية البشرية المستدامة، يمكننا القول: إن المصطلح المذكور ولد مع الدعوات الجديدة إلى إعادة بناء الديمقراطية، وتبني الإصلاحات الاقتصادية على أساس اقتصاد السوق واعطاء دور أكبر للقطاع الخاص، بالإضافة إلى المطالبة بزيادة حجم مشاركة الجمهور في العملية السياسية والاقتصادية، من خلال تجمعات مجتمعة ناطقة باسمه ومعبرة عن رأيه هي منظمات المجتمع المدني (الشيخ داوود، 2006: 165).

2.12 تعريف الحكم الرشيد

يستخدم مفهوم الحكم الصالح من عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري وتقدمي، أي أن الحكم الصالح هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وبتقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم (كريم، 2004: 96).

ويشير مفهوم الحكم الصالح إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلدٍ ما على جميع المستويات بطريقة محددة وتتصف بأنها "صالحة" وبمعنى أدق ينصرف مفهوم الحكم الصالح إلى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتصور رفاه الإنسان، وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم، وفرصهم، وحرياتهم الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً (مصلح، 2008: 10).

والحكم الرشيد نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (ناصر الدين، 2012: 3).

ويعرّف تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع، على أنه: نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002 : 101)

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فتعرف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترجيح من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي، كما تم تعريف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية، وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة (عبد النور، 2006: 107).

والحوكمة تعني النظام العام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق ضرر بالمصلحة العامة. ويمكن أن نعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام (غادر، 2012: 12).

ولقد لاحظ الباحث أن كافة التعريفات وإن اختلفت في مفرداتها، إلا أنها اتفقت في المضمون من حيث أنها تتناول: أهمية الحكم الرشيد ودوره في تحقيق المصلحة العامة، وتحقيق الديمقراطية والمساواة، وتعزيز المشاركة واحترام الحريات، وتحقيق التميز والجودة.

ولقد استخدمت التعريفات مفردات ومصطلحات عامة، وفضفاضة، كصون الرفاه الانساني، والسلام الاجتماعي، وتحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع؛ وما سبق من مصطلحات من الصعب قياسها، ومعرفة ما يتحقق منها؛ ليتم تعزيزه والبناء عليه.

والباحث يعرف الحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية بأنه: الحكم الذي يستهدف تحقيق مصلحة أعضاء الجمعية العمومية، وخدمة المجتمع، من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية، بكفاءة، وفاعلية، في إطار القوانين والأنظمة، وتطبيق معايير الحكم الرشيد (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة، الرؤية الاستراتيجية)، وذلك عبر إدارة مفوضة ومتطورة.

2.13 أهمية الحكم الرشيد

لتطبيق الحكم الرشيد في المنظمات كافة، أهمية في ضمان تحقيق أداء أفضل نوضحها فيما يلي:

1- تمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد من أهمها: تشجيع الاستثمار، والابتكار، واستقرار الأسواق المالية ونموها، وتخفيض المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال، وضمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة، وضمان المشاركة والمساءلة والمحاسبة (ستيتية، 2010).

2- الحكم الرشيد (الصالح)، هو عنصر قوة للدولة، فهو يوفر بيئة من المميزات الحسنة، تحقق الشرعية وتوفر الحرية لإنشاء منظمات المجتمع المدني، ترتقي بالمجتمع وتعمل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وتدعم حرية التعبير، تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع الدولي (الغزالي، 2010: 4).

3- للحكم الرشيد انعكاسات على المجتمع: الولاء والانتماء والإبداع والرقابة الذاتية والمرونة (مصطفى، 2006).

4- يساهم في تعزيز رفاه الإنسان، وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة الأكثر فقراً وتهميشاً (فارس، 2006).

و في الجمعيات الأهلية تتمثل أهمية ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الحوكمة) فيما يلي: (دليل المتدرب، 2012: 4-5).

1. تقاوم الحوكمة أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية، وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقديم الخدمة المقدمة.
 2. تساعد على بناء كوادر في الجمعيات الأهلية، وإعداد صف ثاني من القيادات المستقبلية، وتمنع إغلاق باب العضوية على عدد محدود من الأعضاء.
 3. تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات المستهدفة.
 4. تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر، وتضمن استمرار وبقاء الجمعية.
 5. تحقق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.
 6. تساعد في تقويم عمل الجمعيات الأهلية وقياس العائد الاقتصادي منها وإبرازه.
- ويعتقد الباحث أن أهمية حوكمة الجمعيات تكمن في أنها تمنع ظاهرة شخصنة الجمعيات وتحول دون جعلها حكراً على شخص رئيسها، بحيث يكون لكل عضو في مجلس الإدارة دور ومهام يؤديها، مما يساعد في تطوير قدرات الأعضاء القيادية والإدارية.
- كذلك فإن الحوكمة تساهم في تعزيز مفهوم التطوع من خلال ترسيخ مفهوم المشاركة.

2.14 معايير الحكم الرشيد

شكل رقم (2.4) معايير الحكم الرشيد



جرد بواسطة الباحث: بالاعتماد على (كريم، 2013: 18)

تعددت الدراسات التي تناولت معايير الحكم الرشيد ولكن دراسات برنامج الأمم المتحدة كانت أكثر شمولاً وتضمنت تسعة معايير للحكم الرشيد وهي (كريم، 2013: 18):

1- حكم القانون

2- المشاركة

3- الشفافية

4- حسن الاستجابة

5- التوافق

6- المساواة وخاصة تكافؤ الفرص

7- الفعالية

8- المحاسبة

9- الرؤية الاستراتيجية.

أ- **حكم القانون:** يعني أن الجميع، حكماً ومسؤولين ومواطنين، يخضعون للقانون ولا شيء يسمو عليه، وهناك أطر قانونية وآليات النزاع القانوني وضمان حق التقاضي، واستقلال القضاء، وأن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأن تكون هذه القوانين متفقة مع معايير حقوق الإنسان وتكون ضمانتها لها ولحريات الإنسان. ويجب أن تكون كافة الأطراف واثقة من احترام هذه القواعد ومن تطبيقها (العجلوني، 2013: 6).

ب- **المشاركة:** وهي أحد المبادئ الأساسية في بناء الحكم الرشيد وهي من العلاقات الدالة على رشاده ومن المؤشرات على مدى كفاءته. ولا تقوم المشاركة إلا بوجود المجتمع المدني وبدورية الانتخابات وتمكين المرأة وصوابية التشريع وحسن الإدارة المحلية (المشاقبة وعلوي، 2012: 58).

وتعني: مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار، والتي تضمن حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الإنسان (العجلوني، 2013: 6).

ت- **الشفافية:** توافر المعلومات الدقيقة في مواقيتها، وإفصاح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثوقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة، في مجال السياسات العامة (كريم، 2013: 18).

ويعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسين الحكم الديمقراطي الصالح، فالمعلومات تغذى الشفافية والمحاسبية وبالتالي تؤدي إلى الحوكمة الجيدة في جميع المجالات، والشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها، وهناك ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة وهي:

- 1- إمكانية الحصول على المعلومات أي أن تكون متاحة لجميع المواطنين.
- 2- أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع أي أن تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين.
- 3- إمكانية الاعتماد على المعلومات لذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة وشاملة (سوليفان ٢٠٠٤: 16).

ث- **حسن الاستجابة:** حتى تتمكن المؤسسات والآليات المستخدمة من خدمة الجميع دون استثناء؛ لابد من وجود إطار زمني ملائم، تقدّم من خلاله المؤسسة خدماتها وتقوم بعملياتها، وهذا يعني بالضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات، وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع، وتعديل عمليات التنفيذ أو أطر القرارات، بناءً على ذلك (مصلح، 2013: 46).

ج- **التوافق:** ويرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع، وإن أمكن حول المصلحة العامة، والسياسات العامة (كريم، 2013: 18).

ح- **المساواة:** تعنى المساواة توفير الفرص للجميع، لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين، لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة؛ من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي (مصلح، 2013: 45).

خ- **الفعالية:** وتهدف إلى توفر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد (كريم، 2013: 18).

د- **المحاسبة:** من الحقائق التي ترسخت في سياق عملية التنمية في معظم المجتمعات الإنسانية ضرورة وجود آليات لضبط أداء السلطة والعمل على تقويم المؤسسات، ممثلة بالقائمين عليها، عندما تجري مساءلتهم من قبل هيئات مخولة رسمياً بذلك، أو من قبل مؤسسات

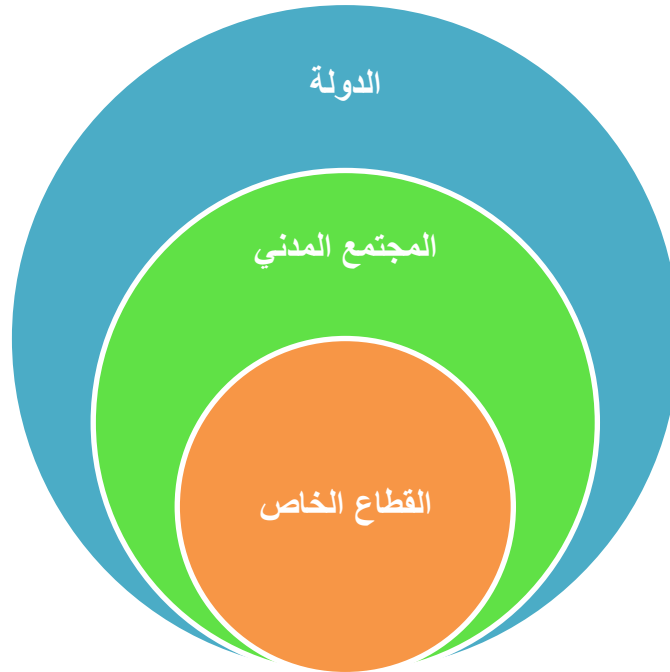
المجتمع المدني أو الرأي العام وذلك حين تجاوزهم الحقوق وانحرفهم (المشاقبة وعلوي، 2012: 64).

وتعني: وجود نظام متكامل من المحاسبة، والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والقدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة، وخصوصاً تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام، وحماية الصالح العام من تعسف واستغلال السياسيين (كريم، 2013: 18).

ذ- الرؤية الاستراتيجية: لا بد للحكم الصالح من امتلاك رؤية استراتيجية، توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور، وتتحدد مثل هذه الرؤية التتموية، التي ينبغي أن يتم تبنيتها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة؛ بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي، والحكم الصالح والتنمية البشرية، مع توفير الوضوح في رسم البدائل، واختيار الأفضل من بينها، ومع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية، الحالية والمستقبلية (مصلح، 2013: 47).

2.15 مكونات الحكم الرشيد.

شكل رقم (2.5) مكونات الحكم الرشيد



جرد بواسطة الباحث: بالاعتماد على (كريم، 2013: 8)

يعتمد عمل الحكم الصالح على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ويشمل القطاع الخاص كل المشاريع الخاصة غير المملوكة من الدولة في قطاعات العمل الخاصة والصناعة والزراعة والتجارة والخدمات مثل المصارف الخاصة ووسائل الاعلام الخاصة وغيرها.

ويتكون المجتمع المدني الذي يقع بين الأفراد والدولة من مجموعات منظمة وغير منظمة وأفراد يتفاعلون اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية (كريم، 2013: 8).

ويتضمن الحكم الرشيد، الدولة، من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني، هذه العناصر الثلاث تكون جد مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق مناصب شغل، أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية (عزي، 2008: 7).

وفي الحقيقة فإن تكامل الأدوار مطلوب بين المكونات الثلاث الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، لتحقيق شمولية تطبيق الحكم الرشيد في أي مجتمع من المجتمعات، بالإضافة لكون المكونات الثلاث تمثل جهات رقابية على بعضها البعض، فالدولة ومؤسساتها الحكومية مراقبة من قبل مؤسسات المجتمع المدني وأفراده والدولة تتابع عمل منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

2.16 شروط تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات العمل الأهلي

من الضروري أن يكون النظام الأساسي للمؤسسات الأهلية شاملاً ويعكس مفهوم الحكم الصالح بحيث يتسم بالوضوح التام للأهداف، وطريقة الحكم، وتداول السلطة، وتوزيع الأدوار، وفتح باب العضوية وشروطها، وأنظمة اتخاذ القرارات وآلياته، وتبادل المعلومات وانسيابها باتجاه الهيئة العامة للمؤسسة، وباتجاه كافة الجهات ذات العلاقة، إضافة إلى تحديد آليات التعيينات والشراء، ونظم المخالفات والعقوبات، والأنظمة المالية والمحاسبية، وسياسات استعمال موارد المؤسسة، وشروط قبول المنح وصرفها، وسياسات التقارير والتقويمات، وفض النزاعات، وسلم الرواتب والمكافآت، وحقوق العاملين، إضافة إلى آليات تنظيم عمل المتطوعين وحقوقهم، بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة، وانتهاء بالمتطوعين الذين يقدمون الخدمات، وإعداد دليل شامل يحتوي على تلك السياسات والأنظمة وتوزيعه على جميع المعنيين (مصلح، 2013: 87).

2.17 معوقات تطبيق الحكم الرشيد

بصفة عامة، ثمة معوقات تحد من تطبيق الحكم الرشيد في الدولة من بينها: ضعف التنسيق السياسي بين الأحزاب الحاكمة، وكذلك ضعف التنسيق ما بين مؤسسات الدولة المختلفة من خلال تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وغياب الديمقراطية الحقيقية، وعدم وجود مناخ سياسي وبيئة فكرية مناسبة لها، وعدم احترام الحريات الفردية والجماعية، وعدم تمكين المرأة وأخذ دورها في المجتمع نتيجة عادات وتقاليد المجتمع، وضعف اكتساب المعرفة وتوظيفها في خدمة المجتمع بالشكل الذي يطور القدرات البشرية، وتدهور الوضع الأمني، وهنالك بعض العوامل تقف بالضد من تطبيق مفهوم الحكم الصالح كالفساد الإداري والمالي (بخيت، 2013: 111)

وعلى مستوى العمل الأهلي يواجه مفهوم الحكم الصالح عدة معوقات داخل الهيئات الأهلية من غياب للشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل تزداد فيها فرص استخدام المسؤولين في الهيئات الأهلية للمقدرات العامة لمصالح شخصية (فساد) كما يؤدي إلى شخصنة هذه الهيئات، حيث تعرف باسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها، أو احتكار إدارتها في يد واحدة، بالإضافة لغياب عمليات التوثيق الممنهجة داخل الهيئات الأهلية مما يعوق الشفافية، إذا ما رغبت الهيئة في تطبيقها (مساءلة العمل الأهلي دراسة تقييمية، 2007: 19).

2.18 الفساد - الحكم السيء

الفساد نزعة شريرة تصارع قيم الخير بالإنسان بغض النظر عن طبيعة النظام السياسي والاجتماعي، فهو لا يستثني مجتمعاً فاضلاً يقوده نبي كمحمد صلى الله عليه وسلم يصف حيازة مال عام بدون وجه حق كحيازة قطعة نار من جهنم، ويرفض الصلاة على رجل مات يقال له كركرة لأنه سرق عباءة من المال العام (الشطي، 6: 200: 453).

ولقد أشارت دراسات عديدة إلى صعوبة وضع تعريف محدد للفساد، وذلك لأن حالات الفساد كثيرة ومتنوعة، وأن الكشف عنه يحمل دائماً جوانب جديدة ولا يسفر عادة إلا عن كشف جزء من الحقيقة؛ يعرف الفساد بصفة عامة بأنه " كل تصرف من شأنه أن يؤدي إلى إهدار المال العام " وهو مفهوم قانوني واسع يتعلق بسلوكيات جانب من المسؤولين في القطاع العام سواء كانوا سياسيين أو موظفين مدنيين يحققون من خلالها الثراء لأنفسهم أو لذويهم بصورة غير قانونية وخاطئة عن طريق استخدام السلطة العامة المعهودة إليهم؛ ولهذا عرفه البعض بأنه

" سلوك قائم على استغلال المنصب العام والانحراف عن الواجبات والمهام المرتبطة به وذلك لتحقيق مصلحة خاصة مادية أو غير مادية من خلال القيام بإجراءات أو معاملات مخالفة للقوانين المعمول بها أو لا تتوافق مع مقتضيات تحقيق الصالح العام بصرف النظر عن خضوع القائم بهذا السلوك لجزاءات قانونية" (البياتي، 2010: 47).

هناك توجهات متنوعة في تعريف الفساد فهناك من يعرفه بأنه خروج عن القانون والنظام (عدم الالتزام بهما) أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، أو لجماعة معينة، فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تطلعاً إلى تحقيق مكاسب خاصة مادية أو معنوية.

وهناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حددته منظمة الشفافية الدولية بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته، وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة (السكرانة، 2009: 281).

والفساد هو سوء سلوك ذاتي ينعكس على الآخرين، وتكون المكاسب المادية الطائلة التي يجنيها الشخص على حساب المال العام، والمصلحة العامة والمجتمع المحيط به، إضافة إلى ما قد يلحق ذلك من آثار سلبية في المجتمع، تتجسد في ازدياد صور الانحراف، وامتدادها عبر شبكات تتاجر باقتصاد البلد ومقدراته، من خلال إضعافه داخلياً، للانتقال للمتاجرة بمقدراته خارجياً (مصلح، 2013: 17).

والفساد عموماً يعرف بأنه: كل عمل يتضمن سوء استخدام للسلطة العامة لأغراض خاصة، وهو أيضاً خروج عن النظام والقانون أو استغلال غيابهما وتجاوز السياسة والأهداف المعلنة والمعتمدة من قبل السلطة السياسية وغيرها من المؤسسات الشرعية وذلك بغية تحقيق منفعة شخصية سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو مالية للفرد أو الجماعة (كلاب وآخرون، 2006: 3).

ولقد جاء في تقرير المجلس التشريعي الفلسطيني حول ملف الفساد لعام 1997 تعريفاً للفساد بأنه خروج عن أحكام القانون أو الأنظمة الصادرة بموجبه، أو مخالفة السياسات العامة المعتمدة من قبل الموظف العام بهدف جني مكاسب له أو لآخرين ذوي علاقة أو استغلال غياب القانون بشكل واع للحصول على هذه المنافع، وبالرغم من أن تعريف المجلس للفساد جاء مشابهاً للتعريف العام المتفق عليه دولياً إلا أنه تعريف محدد ولأغراض محددة تتعلق بتقرير المجلس (أبو دية، 2004: 2).

أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد للعام 2003-UNCAC فقد اختارت ألا تعرّف الفساد تعريفاً فلسفياً أو وصفيّاً، بل انصرفت إلى تعريفه من خلال الإشارة إلى الحالات التي يترجم فيها الفساد إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، ومن ثم القيام بتجريم هذه الممارسات، وهي: الرشوة بجميع أشكالها في القطاعين العام والخاص، والاختلاس بجميع وجوهه، والمتاجرة بالنفوذ، وإساءة استغلال الوظيفة، وتبييض الأموال، والكسب غير المشروع، وغيرها من أوجه الفساد الأخرى (الشطي وآخرون 2004: 384).

2.19 خصائص الحكم السيئ

من أجل الانتقال إلى مرحلة الحكم الصالح؛ لا بد من التعرف على خصائص الحكم السيئ، وخصائص الحكم الجيد، فعندما يتّصف الحكم بوحدة أو أكثر من الصفات التالية، فإنّه يعدّ حكماً سيئاً: غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيق القانون، أو عدم كونه عادلاً مع الجميع أو تحكم فئة صغيرة بالسلطة بدون انتخابات نزيهة، وحصول مجموعة على موارد الدولة بدون وجه حق، أو إدارة عامة غير شفافة، ولا يتم اتخاذ القرار فيها على أساس الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة وبالذات بين المال العام والمال الخاص، ووجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد المتاحة، أي أنّ وجود واحدة أو أكثر من هذه الصفات يشير إلى سوء الحكم السائد، ويكون تأثيره طبعاً، مدمراً على مختلف جوانب الحياة ومرافقها، وتكون الحاجة عندها قوية لتعديل الوضع، بتخفيف مظاهر الحكم السيئ وتجاوزها نحو خصائص الحكم الجيد (الشطي، 2004: 96)

2.20 أسباب تفشي الفساد

ولا يقتصر ظهور الفساد على القطاع العام بل هو قد يكون أكثر ظهوراً في القطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني والفساد في القطاع العام لا يظهر في مفاصل السلطة التنفيذية والسلطة القضائية فقط، بل يمكن ان يظهر في ميدان عمل السلطة التشريعية من خلال تجميد المشاريع لأغراض المساومة مثلاً، أو في توزيع المناصب الحكومية على أسس حزبية أو طائفية، أو على مقياس الولاء بغض النظر عن الجدارة أو الكفاءة أو الاختصاص (العكيلي، بدون تاريخ: 4).

ويشير المختصون إلى مجموعة من الأسباب تقف وراء انتشار الفساد في المؤسسات

تتمثل فيما يلي:

1- أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتقسّم إلى:

أ- أسباب تربوية وسلوكية: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.
ب- أسباب اقتصادية: حيث عانى أكثر الموظفين خصوصاً في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطراً لتقبل الهدية (الرشوة) ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.

ج - أسباب سياسية: تواجه بعض الدول وخصوصاً في الدول النامية تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جو من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري.

2- أسباب داخلية (قانونية): وقد يرجع الانحراف إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقة الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين (السكارنة، 2009: 284، 285).

ويعتقد الباحث أن ثمة أسباب للفساد خاصة بالجمعيات الأهلية تتمثل في:

1. مجانية عمل أعضاء مجلس الإدارة، فيما ذات المجلس يشرف على تنفيذ مشاريع الجمعية، وفي سبيل تنفيذ تلك المشاريع فهو يمنع اللجان والجهات التنفيذية أموالاً، وهو ما قد يدفع البعض لتجاوز القانون وتقااضي الأموال.
2. عدم فاعلية أعضاء مجلس الإدارة، حيث بات معلوماً أن معظم أعضاء الجمعيات العمومية هم من الأشخاص القريبون من أعضاء مجلس الإدارة، ويعتبرون عضويتهم شرفية في الجمعيات الأهلية.
3. انحسار المسؤولية في شخص رئيس مجلس الإدارة، مما يترتب عليه انفراده في إدارة الجمعية.

2.21 خاتمة المبحث

بعد استعراض مفهوم الحكم والرشيد ومكوناته ومعاييره ومعوقات تطبيقه، وأهميته، خلص الباحث إلى أن مفهوم الحكم الرشيد يرتبط إلى حد كبير بمفهوم حقوق الإنسان والتنمية والاستقرار، وغيرها من المفاهيم التي تعزز مفهوم الديمقراطية، كذلك فإن تحقيق الحكم الرشيد بصفة عامة، يتطلب تعاون واتصال بين الدولة الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، ومن خلال قيام الجهات الثلاث السابقة بدورها، يمكن تحقيق الحكم الرشيد، عبر تكامل المهام والأدوار وتبادل المعلومات والخبرات.

والحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية يهدف إلى تعزيز وترسيخ مبادئ المشاركة والشفافية وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع الأعضاء، كما يهدف إلى تحقيق مصالح الأعضاء، ويحول دون تفرد شخص المسئول، وهي الآفة التي تكاد تكون هي الأخطر على العمل الأهلي.

وأمام أهمية الحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية، من حيث دوره في الحفاظ على حقوق الأعضاء، وكذلك في بناء قيادة جديدة مستقبلية، فلا بد من أن تكون معاييره من أولويات ثقافة المنظمة وفي قلب رسالتها، وأن تُفرغ ضمن أهدافها وبرامجها، ولعل هذه هي العلاقة التي يجب أن تبني، وأن يبني عليها.

المبحث الثالث: العمل الأهلي الفلسطيني

2.22 مقدمة

2.23 مفهوم المجتمع المدني

2.24 العمل الأهلي – الجمعيات الأهلية

2.25 التطور التاريخي والقانوني للعمل الأهلي في

فلسطين

2.26 علاقة منظمات المجتمع المدني بالحكم الرشيد

في فلسطين

2.27 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الثقافة

2.28 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الداخلية

2.29 الجمعيات العاملة في قطاع غزة

2.30 خاتمة المبحث

المبحث الثالث

العمل الأهلي الفلسطيني

2.22 مقدمة

تعدّ منظمات العمل الأهلي في فلسطين من المنظمات المهمة والمؤثرة في المجتمع المدني الفلسطيني، حيث تلعب تلك المنظمات دور حيوي في إطار تنشيط العمل الطوعي داخل المجتمع، وتساهم في تعزيز مفهوم المشاركة والتكامل والتعاون، وتلعب المنظمات الأهلية دوراً مهماً ومكماً لدور الدولة والقطاع الخاص.

ولتسليط الضوء على موضوع العمل الأهلي ومنظماته، يتناول هذا المبحث الموضوعات التالية:

المجتمع المدني، والتطور التاريخي للعمل الأهلي الفلسطيني، ومفهوم العمل الأهلي وعلاقته بالحكم الرشيد في فلسطين، وعلاقة الجمعيات الثقافية بوزارتي الثقافة والداخلية، وتعداد الجمعيات الثقافية في محافظات قطاع غزة.

وتعدّ المنظمات الأهلية أحد مكونات المجتمع المدني الفلسطيني الذي يسهم بشكل فاعل في تقديم الخدمات للجمهور، وتنفيذ برامج تنموية، وتعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية في المجتمع، حيث بات من الواضح أهمية وجود المنظمات الأهلية في حياة المجتمع الفلسطيني (شعبان، 2004: 16).

2.23 مفهوم المجتمع المدني

يمثل المجتمع المدني ومنظماته أحد ثلاثة ركائز يقوم عليها الحكم الرشيد (الجيد) إلى جانب القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص، وإذا كان الحكم على جودة الحكم يصدر في ضوء مؤشرات الحكم التي يتم قياسها فإن المنظمات الجماهيرية التي تسمى منظمات المجتمع المدني (م م م) لها أدوار كبيرة ومتفاوتة ولكنها المهمة في بناء تلك المؤشرات درجة وقيمة ومقياساً، أي تنهض بنهوضها وتهبط بهبوطها (الشهوان، 2007).

وعرف المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن أرباح الشركات في القطاع الخاص (الشالدة، 2002).

وهو عبارة عن منظمات تشكل بناء على اتخاذ إجراءات معينة داخل الدولة، وفي إطار القواعد القانونية، والدستورية، المعمول بها وأساسها الطوعية، أو التطوع، من قبل فئة أو طائفة أو جماعة أو ذوي حرفة أو مهنة؛ لبناء هيكل تنظيمي معين، يطلق عليه بشكل عام المجتمع المدني المنظم والذي يميزه بدوره عن المجتمع الكلاسيكي، الذي يتكون من الشعب على عمومه لكل فكره ورأيه، وجماعاته وطوائفه ومذاهبه الفردية والعقائدية، ومؤسساته وشركاته الخاصة وليست العامة، والهدف من تلك المنظمات غير الحكومية أو الطوعية هو القيام بدور فعال في نهضة الدولة في شتى المجالات التنموية والعمل على ازدياد الوعي التثقيفي لدى الرأي العام في المجالات الحقوقية السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها (زين الدين، 2014: 47).

ويمكن القول إن المجتمع المدني هو بنية وعلاقات ومؤسسات يؤسسها الأفراد بـ(استقلالية) عن الدولة أو السلطة السياسية- وهو المعنى الأصح- وهو بهذا المعنى لا ينفصل عن حركة المجتمع الحديث وتطوره، وما يستجد من تطورات على علاقات أطرافه مع بعضها البعض وعلاقته بمجمله بالمجتمع السياسي. كما أنه (مفهومياً) يتأثر بالموجات الفكرية المتسارعة وبتجديد الفكر الديمقراطي لمقولته، لكل ذلك فإن مفهوم المجتمع المدني لا بد وأن يتكيف مع هذه المستجدات (أبراش، 2001).

ولقد أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازماً للدولة العصرية، بحيث حل محل مصطلح المجتمع الفاضل في الفلسفة السياسية، وبالتالي لم نعد نتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة وإنما عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات وتنظيمات المجتمع المدني من أحزاب وجمعيات وهيئات ونقابات وغيرها ولتحديد مفهوم المجتمع المدني يجب التركيز على أربعة عناصر تتمثل في: فكرة التطوعية، فكرة المؤسسية، فكرة الاستقلالية، الارتباط بمنظومة من المفاهيم "حقوق الإنسان، المواطنة، المشاركة السياسية الشرعية (الطيب: 2014).

ويعتقد الباحث أن دور المجتمع المدني يتأثر بمدى الحريات الممنوحة من قبل الدولة ودرجات تطبيق مبادئ حقوق الانسان، ومدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة وفي مقدمتها المشاركة والشفافية والمحاسبة.

2.24 العمل الأهلي - الجمعيات الأهلية

تميز العمل الأهلي الفلسطيني ولا يزال بخصوصية كبيرة؛ لما لعبته تلك المؤسسات من دور وطني كبير في مقاومة الاحتلال، وساهمت وما زالت في تعزيز صمود المجتمع الفلسطيني، وفي بناء المجتمع الفلسطيني، لما شكلته من إضافة نوعية في التطور الاجتماعي

والثقافي والوطني من خلال النهوض بالفئات المهمشة وما تقدمه من خدمات لقطاع كبير في هذا المجتمع؛ فقد لعبت ولا زالت دوراً مميزاً ورئيساً في الدفاع عن الحريات العامة والخاصة، وتعزيز مبادئ الرقابة المساءلة والديمقراطية وسيادة القانون واحترام حقوق الإنسان، وهي من تصدى ولا تزال للاعتداء على هذه الحريات، سيما الاعتقال السياسي، حيث تعمل مؤسسات المجتمع المدني مع السلطة الحاكمة من أجل زيادة الشفافية والمساءلة ولتعزيز الحكم الرشيد (إبراهيم: 2003).

أما عن مفهوم الجمعية فيرى صويلح أنه يمكن تعريفها بحسب طبيعتها، ومنظور بعض الجهات لها كما يلي:

- باعتبارها أحد مكونات المجتمع المدني: مجموعة القيم والأعراف التي يقبلها المجتمع المنظم على نحو سلمى وطوعي، ويشمل كل المنظمات والتجمعات المدنية غير الساعية للوصول إلى السلطة والتي تتوسط بين الأفراد والدولة، ويرتبط أساساً بوجودها، ويكون هناك فاصل بينها وبين الدولة وأجهزتها المختلفة.
- بالنظر إليها كمنظمات غير حكومية وهي جملة المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل: الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة إضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل وغيره.
- من منظور الأمم المتحدة: مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي، ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي.
- من منظور البنك الدولي: هي منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.
- من المنظور القانوني: هي "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معاً لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي(صويلح، 2008).

ولقد عرف قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 لسنة 2000 في مادته الثانية، النشاط الأهلي: بأنه أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.

وحسب ما جاء في ذات المادة، أن الجمعية أو الهيئة هي: شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: 2014).

ويرى أبو النصر بأنها منظمات اجتماعية لا تهدف إلى الربح والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع ويتاح لأعضاء هذه الجمعية وللناس في المجتمع الاشتراك في جميع مراحل العمل في هذه الجمعيات بمعنى أن هذه الجمعيات لا تهدف إلى الربح وتعتمد في المقام الأول على مشاركة الأهالي في تحقيق أهدافها (أبو النصر، 2007: 82).

وبناءً على التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن للجمعيات الأهلية خصائص تتمثل فيما يلي:

1. **التفويض:** حيث يتفق مجموعة من الأشخاص على تكوين جمعية لتحقيق غاياتهم وأهدافهم، ويتم تفويض مجموعة منهم لإدارتها.
2. **الطوعية:** فهي مجموعات طوعية لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي.
3. **القيم والأعراف المشتركة:** يؤمن بها مجموعة من الأشخاص، وتتسجم مع قيم المجتمع وأعرافه.
4. **الفاعلية:** تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع، وتعزيز الوعي، والتثقيف المجتمعي.
5. **التكوين:** تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين -كالاتحادات التي تضم عدد من الجمعيات-
6. **الوساطة:** تمثل حلقة وصل بين الشعب والحكومة.
7. **الشراكة:** تعزز مفهوم الشراكة مع المؤسسات الحكومية في إدارة شئون البلاد، وكذلك فيما بينها.

2.25 التطور التاريخي والقانوني للعمل الأهلي في فلسطين

إن نكبة 1948 وما تبعها من تدفق مئات الآلاف من النازحين والمشردين من مدن وقرى فلسطين أثقلت كاهل الجمعيات القائمة كما دفعت الكثير من أبناء المجتمع إلى التفكير في إنشاء جمعيات يتناسب عددها وتتلاءم خدماتها مع حاجات الكثرة المعوزة فأضافت الجمعيات الخيرية الخدمات الصحية والإسعافات الأولية ورعاية وتأهيل المعوقين ودور الأيتام وملاجئ العجزة ومراكز التدريب المهني بالإضافة لتقديم الغذاء والكساء (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003: 5).

لقد خضعت المنظمات الأهلية الفلسطينية لنظامين قانونيين مختلفين:

الأول طبق على المنظمات العاملة في الضفة الغربية من خلال قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية الأردني رقم 33 لسنة 1966.

أما النظام القانوني الثاني فهو النظام الذي كان مطبقاً على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من خلال قانون الجمعيات العثماني لعام 1907، والذي بالرغم مما قدمه إلا أنه يقوم على فلسفة حرية العمل الأهلي من خلال الإشعار للجهات الإدارية بإنشاء المنظمة الأهلية، الأمر الذي دعا المحتل لتعديل مواد قانون الجمعيات العثماني لاحقاً بما يسهل عليه إخضاع المنظمات الأهلية في قطاع غزة فأصدر الأمر العسكري رقم ٦٨٦ لعام ١٩٨١ والذي ألغى بموجبه الإشعار لإنشاء المنظمات واستبدله بالترخيص والملاءمة الأمنية (مسألة العمل الأهلي الفلسطيني: 2007).

وبعد قيام السلطة الفلسطينية في العام 1994 بدأت إعادة النظر في التشريعات الحاكمة لعمل الجمعيات، من خلال إعداد العديد من مشروعات القوانين الناظمة لعمل الجمعيات إلى أن استقر المقام بإقرار المجلس التشريعي لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م بشكله الحالي، والذي وحد مرة أخرى منظومة التشريعات الخاصة بعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية (منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: 2014).

وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها، وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، وعلى رأسها المجال المالي المتعلق بالإدارة المالية في هذه المؤسسات بما يعزز الشفافية والمسئولية المالية والأداء المالي لهذه

المؤسسات؛ لذلك أفردت الدول على اختلاف ثقافات وأماكن تواجدها قوانين خاصة تحكم العمل المالي في المؤسسات الأهلية، نظراً لما لهذه المؤسسات من دور في المجتمع، ولضرورة أن تظهر نتائج العمل المالي لهذه المؤسسات بكل مصداقية وشفافية ونزاهة (البحيصي، 2009).

بعد الانقسام الفلسطيني عام 2007م أصدر مرسوم رئاسي رقم (16) لسنة 2007م والذي تم بموجبه استبدال عملية التسجيل بعملية الترخيص بمنحه وزير الداخلية في حكومة رام الله سلطات واسعة في مراجعة تراخيص الجمعيات والذي انتقص من الحق في تشكيل الجمعيات والانضمام إليها كما أصدر قرار بقانون رقم (6) لسنة 2011م والذي يعطي الحق لحكومة رام الله في امتلاك الأصول المنقولة وغير المنقولة للجمعيات المحلولة.

وفي المقابل استمر العمل بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م في قطاع غزة بدون أي تعديل، وتم اصدار قرارات مكملة والتي من شأنها تنظيم عمل الجمعيات والارتقاء بها وتعزيز مبادئ الشفافية والحكم الرشيد فيها مثل القرار الخاص بالشؤون المالية والقرار الخاص بانتخاب مجالس إدارة الجمعيات (منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: 2014).

والعمل الأهلي قد تطور خلال أربع مراحل أساسية هي:

- 1. الطابع الخيري:** وخلال هذه المرحلة أخذ العمل الأهلي (الطوعي) طابع خيري نتاج علاقة دينية تقوم على أساس تقديم العون من الجامع أو الكنيسة للمحتاجين على شكل نقد، جهد، أو أي شكل من أشكال التطوع.
- 2. طابع المظهر:** خلال هذه المرحلة ارتبط العمل الأهلي بشخصيات ذات سمات شخصية تهدف إلى استكمال دورها الاجتماعي الفلسطيني.
- 3. طابع الإغاثة:** نتاج للنكبة التي حلت بالمجتمع الفلسطينية نتاج هجرة عام 1948 مر الشعب الفلسطيني بمأساة مازال يعاني منها، أخذ العمل الأهلي شكل إغاثة المنكوبين من المشردين الذين نزحوا إلى مناطق أخرى من فلسطين.
- 4. الطابع التنموي:** خلال هذه المرحلة ونتاج لضعف دور منظمة التحرير الفلسطينية في استمرارية الكفاح المسلح أدى بالشعب الفلسطيني للبحث عن بديل لأدوات النضال وذلك من خلال خلق منظمات أهلية ذات بعد تنموي (الصوراني، 2003: 6).

2.26 علاقة منظمات المجتمع المدني بالحكم الرشيد في فلسطين

لعبت مؤسسات المجتمع المدني في المجتمعات الديمقراطية دوراً هاماً في تعزيز قيم المساءلة ومحاربة الفساد وراكمت تجارب في ذلك، وبما أن مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني تتمتع بتاريخ نضالي قوي وبداية خبرة في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان فإن ذلك يؤهلها للقيام بدور أساسي في قضايا تعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد (المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني: 2002).

تستطيع منظمات العمل المدني وفي مختلف المجتمعات أن تؤدي دور الحسم في الكثير من القضايا المحورية والمفصلية في المجتمع الذي تعيش فيه، وهي بذلك إما أن تكون أداة تدعم وتؤدي دور السلطة في تلك الدولة من أجل تعزيز مفاهيم الديمقراطية، والحقوق المدنية، والحكم الرشيد، أو أن تلعب الدور العكسي (اتحاد منظمات المجتمع المدني السوري: 2012).

وفي فلسطين تعدّ منظمات المجتمع المدني التي تختص بالحكم الرشيد وتحسين أداء السلطة والهيئات المحلية قطاعاً صغيراً نسبياً يشتمل على بعض المنظمات الرائدة مثل: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) ومركز بيسان للبحوث والإنماء والمؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن) والجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية (باسيا) وتعمل هذه المنظمات وفق أساليب مختلفة فمنها من يشارك بشكل مباشر في مراقبة الأداء والخدمات ويقوم بحملات خاصة بالشفافية والنزاهة ك (أمان) وتقوم المنظمات الأخرى بأبحاث حول السياسات وأنشطة أخرى بهدف التأثير المباشر على صانع القرار ويرتكز عمل منظمات الحكم الرشيد في الضفة الغربية مقارنة بالضعف النسبي لأنشطتها في قطاع غزة عموماً حيث لا يعمل هناك إلا مؤسسة أمان. (النظام الوطني للنزاهة فلسطين 2013: 141).

2.27 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الثقافة

بلغ عدد الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حتى بداية شهر أبريل للعام 2016 في محافظات قطاع غزة 962، وبلغ عدد الجمعيات الثقافية 59 جمعية (حسب إحصائية وزارة الداخلية- الإدارة العامة للشؤون العامة نيسان - 2016).

ولقد نظم المشرع الفلسطيني علاقة المؤسسات والهيئات الثقافية مع وزارة الثقافة باعتبارها الوزارة المختصة، وقد جاء في المادة الثانية - تعريفات - تعريف للوزارة المختصة حيث عرفها بأنها الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للجمعية ضمن اختصاصاتها.

وفيما يخص متابعة الجمعيات الثقافية فقد نصت المادة السادسة في قانون الجمعيات رقم 1 لسنة 2000 على ما يلي:

" تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام هذا القانون وللوزارة متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة للثبوت من أموالها قد صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله ووفقاً لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة، وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للثبوت من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام هذا القانون ونظامها الأساسي.

وعن طبيعة العلاقة بين وزارة الثقافة كوزارة مختصة والمؤسسات الثقافية فقد نظمها المشرع في المادة العاشرة من قانون الجمعيات حيث نصت على ما يلي "تقوم علاقة الجمعيات والهيئات بالوزارات المختصة على أساس من التنسيق والتعاون والتكامل لما فيه الصالح العام".

وفي إطار الرقابة والمتابعة فنظمها ذات القانون من خلال المادة 13 حيث نصت على "تقدم الجمعية أو الهيئة للوزارة المختصة في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية تقريرين مقرين من الجمعية العمومية: سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم ومالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها". المادة 31 "على الجمعية أو الهيئة أن تودع أموالها النقدية باسمها لدى مصرف أو مصارف معتمدة من قبلها وعليها أن تخطر الوزارة المختصة عن جهة الإيداع ولا يجوز للجمعية أو الهيئة الاحتفاظ لديها برصيد نقدي يزيد عن مصروف شهر واحد".

وفي ذات الإطار من الرقابة والمتابعة فقد سمح القانون للجمعيات بجمع التبرعات ولكن بعد إشعار الوزارة المختصة، حيث نصت المادة 33 على " للجمعيات والهيئات جمع التبرعات من الجمهور أو من خلال إقامة الحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة" (قانون الجمعيات رقم 1 لسنة 2000).

2.28 علاقة المؤسسات الثقافية بوزارة الداخلية

نظم المشرع الفلسطيني من خلال قانون الجمعيات رقم 1 لسنة 2000 العلاقة بين المؤسسات الأهلية بصفة عامة ووزارة الداخلية على النحو التالي:

- نص في مادته الأولى باب التعريفات على أن يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك .
 - الوزارة: وزارة الداخلية.
 - الدائرة: الجهة المختصة التي تنشأ في الوزارة.
- في باب تسجيل الجمعيات والهيئات نص القانون على "تنشئ الوزارة دائرة تعنى بشؤون تسجيل الجمعيات والهيئات بالتنسيق مع الوزارة، وبذلك أسند القانون لوزارة الداخلية اختصاص التسجيل لوزارة الداخلية من دائرة تسجيل الجمعيات، ومن خلال الممارسة العملية يقتصر دور الوزارة المختصة على ابداء الرأي الفني فيما يخص الأهداف.
- المادة 12 من ذات القانون نصت على "كل جمعية أو هيئة إيداع بيان بكل تعديل أو تغيير يطرأ على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أغراضها أو أي تغيير في مجلس إدارتها كله أو بعضه لدى "الدائرة المختصة"، وذلك خلال مدة أقصاها شهر واحد من تاريخ إجراء التغيير أو التعديل" .
- المادة 37 "تحل الجمعية في الحالات التالية: صدور قرار من الجمعية العمومية بحل الجمعية ويجب أن يبلغ القرار فور صدوره للوزارة .

إذا لم تباشر أعمالها الفعلية خلال العام الأول من تاريخ تسجيلها ما لم يكن التوقف ناشئ عن ظروف قاهرة خارجة عن إرادة الجمعية أو الهيئة، وفي هذه الحالة يلغى تسجيلها من قبل الوزارة بعد إنذارها بذلك خطياً.

إذا ثبت مخالفتها لنظامها الأساسي مخالفة جوهرية ولم تصحح أوضاعها خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ إنذارها خطياً بذلك من قبل الوزير أو الدائرة" (منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية).

وعلى ذلك فعلاقة الجمعيات الثقافية بوزارتي الداخلية والثقافة نظمها القانون الفلسطيني وقد زوج بين التنسيق والتكامل والرقابة بين وزارة الثقافة والجمعيات الثقافية، والتسجيل والرقابة بين الداخلية والمؤسسات الثقافية.

2.29 الجمعيات العاملة في قطاع غزة

1. توزيع الجمعيات قطاعياً في محافظات قطاع غزة: فيما يلي جدولاً يوضح توزيع الجمعيات حسب قطاعات العمل وفق آخر تصنيفات وزارة الداخلية حسب ميادين عمل الجمعيات.

جدول رقم (2-1) إحصائية للجمعيات في قطاع غزة- وزارة الداخلية- الإدارة العامة للشئون العامة- برنامج قياس مؤشرات الأداء .

النسبة المئوية	العدد	تسميات الصفوف
45.32%	436	الاجتماعي
1.04%	10	الإداري والتخطيط
0.62%	6	الأسرى والمحررين
0.42%	4	الإصلاح وشئون العشائر
0.73%	7	الإعلام
0.10%	1	الاقتصادي
0.31%	3	البنية التحتية
0.94%	9	البيئي
4.57%	44	التعليمي
6.13%	59	الثقافي
1.56%	15	الديني
4.57%	44	الزراعي
0.31%	3	السياحة والآثار
4.89%	47	الشبابي والرياضي
6.65%	64	الصحي
3.01%	29	الطفل
0.73%	7	العلاقات الخارجية
0.62%	6	العمالة
0.10%	1	القدس
0.31%	3	اللاجئين
5.30%	51	المرأة
0.31%	3	المسنين
4.57%	44	المعوقين
0.10%	1	النظام الأساسي غير متوفر
5.09%	49	النقابي
0.21%	2	النقل والمواصلات
1.25%	12	حقوق الإنسان
0.21%	2	قطاع الطاقة والموارد الطبيعية
100.00%	962	الإجمالي الكلي

ونلاحظ أن الجمعيات الثقافية تأتي في المرتبة الثالثة بعد الجمعيات الاجتماعية والصحية، حيث بلغ عدد الجمعيات الثقافية المسجلة في محافظات قطاع غزة (59) جمعية؛ ما يعادل نسبة (6.13%) من إجمالي عدد الجمعيات المسجلة في مختلف القطاعات.

وفي الحقيقة أن تصنيف الجمعيات غير ثابت، يساهم في ذلك أن القانون قد سمح للجمعيات الأهلية أن تتعدد ميادين عملها وعليه فهي قد تعمل في المجال الصحي والثقافي والشبابي والاجتماعي وتصنف ثقافياً ابتداءً ثم يعاد تصنيفها بعد فترة حسب طبيعة برامجها السنوية، وهكذا دواليك. لذلك يرى الباحث أهمية أن يتم تحديد ميدان العمل على وجه الدقة، ومنع التعدد؛ بما يخدم ميدان عمل الجمعية، ويمنع تداخل العمل بين الجمعيات.

2- توزيع الجمعيات الثقافية في محافظات قطاع غزة:

وفيما يلي جدول رقم (2-2): مقارنة أعداد الجمعيات الثقافية بين محافظات قطاع غزة يوضح التوزيع الجغرافي للجمعيات الثقافية في قطاع غزة:

الترتيب	المحافظة	الجمعيات الثقافية
1	غزة	34
2	الوسطى	10
3	الشمال	7
4	خانيونس	4
5	رفح	4
	المجموع	59

ويلاحظ الباحث وجود اختلال واضح في توزيع الجمعيات الثقافية من الناحية الجغرافية، حيث تنفرد محافظة غزة بنصيب الأسد من الجمعيات الثقافية، وإن كان هذا الأمر له ما يبرره كونها المحافظة المركزية وتضم أغلب المرافق الحكومية، إلا أن ثاني محافظات قطاع غزة (خانيونس) تكتفي بأربعة جمعيات، أمر غير مبرر، وهو ما يستدعي تدخل وزارة الداخلية والثقافة في توجيه الجمعيات نحو ضرورة تواجدتها في هذه المحافظة المهمة.

2.30 خاتمة المبحث

ويخلص الباحث من خلال هذا المبحث إلى أهمية الدور الوطني والمجتمعي الذي قامت به مؤسسات العمل الأهلي في فلسطين، حيث أنها كانت بمثابة القيادة المجتمعية البديلة للشعب الفلسطيني في ظل غياب سلطته الفلسطينية؛ بفعل تواجد الاحتلال، واستمرار الدور الوطني والمجتمعي بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

وفي حين أن المنظمات الحكومية هدفها حماية البلاد وأمنها القومي، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع، والرفاهية من خلال النمو الاقتصادي، وكذلك للمؤسسات الخاصة أهدافها المتمثلة بالسعي لتحقيق الربح للقائمين على تلك المؤسسات.

فإن المنظمات الأهلية وجدت لتقديم الخدمات في مجالات متعددة، اقتصادية، واجتماعية وسياسية وثقافية، والمساهمة في حماية المجتمع من المخاطر الصحية والاجتماعية، وكذلك تقديم خدمات تعليمية وتربوية وثقافية. وهي بذلك شريك أصيل للمنظمات الحكومية تتكامل معها وتكمل دورها.

ومما يزيد هذا الدور أهمية؛ ما يتميز به قطاع العمل الأهلي من حيث الطوعية والمبادرة الذاتية، فهو يتكون من مجموعة من الأعضاء تطوعوا لخدمة شرائح معينة من المجتمع، وهؤلاء الأعضاء تتفق إراداتهم على تكوين إطار قانوني (جمعية -هيئة)، ويختاروا من بينهم من يمثلهم ويسعى لتحقيق صالحهم، وصالح المجتمع، مع خضوع هذه الإدارة لرقابة جميع الأعضاء، وكذلك الوزارات ذات العلاقة؛ لذلك فإنه من الأهمية أن يكون لهذه الجمعية ثقافة تنظيمية قوية، وأن تؤمن قيادات هذه الجمعية بذات الثقافة، بل هم من يزرعوها في الجمعية بحيث تحمل مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات، التي تحافظ على مبادئ الحكم الرشيد التي تضمن الحفاظ على مقدرات المؤسسات الأهلية، وتحقيق النفع العام للأعضاء، بحيث تحدث التغذية العكسية بين الجمعية والثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي ستفيد في موضوع البحث، حيث توصل الباحث لدراسات سابقة تتعلق بالثقافة التنظيمية، ودراسات أخرى تتعلق بالحكم الرشيد، ولم يصل الباحث لأي دراسة محلية أو عربية أو أجنبية تجمع المتغيرين؛ لذلك فقد تم تصنيف الدراسات كما يلي:

- الدراسات الفلسطينية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

اعتمد الباحث مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع المتغير إلي:

- دراسات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).
- دراسات المتغير التابع (الحكم الرشيد).

3.1 الدراسات الفلسطينية

أ. دراسات المتغير المستقل (الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية)

1- دراسة (حويحي:2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة-محافظة غزة .

هدفت الدراسة إلي التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، وكان مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (1062) مفردة وتم توزيع (286) استبانة كعينة طبقية عشوائية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة بوزن نسبي (82%).

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة بوزن نسبي(74%).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.
- وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها:**

- ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
 - تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
- 2- دراسة (صالحيه، 2013) "مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية- قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية - قطاع غزة- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب (الحصر الشامل) لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في الكليات الجامعية في قطاع غزة وهي (كلية فلسطين التقنية دير البلح، كلية العلوم والتكنولوجيا خان يونس، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة)، والبالغ عددهم (296) موظفاً للعام الدراسي 2012-2013 واستجاب منهم (198) موظفاً بنسبة 67%.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- جاءت درجة ملائمة مكونات الثقافة التنظيمية في الكليات الجامعية المذكورة أعلاه التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب وزنها من نتائج الاستبانة كالتالي (الأعراف التنظيمية 52.40%- المعتقدات التنظيمية 51.07%، التوقعات التنظيمية 49.14%، التدريب 46.87%، القيم التنظيمية 46.82%، خدمة المستفيد 46.52) وهي نسب منخفضة مقارنة مع ما هو مرجو من الكليات.

- هناك قصور لدى الإدارة العليا للكليات الجامعية في إيجاد آليات فعالة لتطبيق الأنظمة والتعليمات بصورتها الصحيحة، مما يؤدي إلى تأخر في تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر.
- العنصر العائلي ذو تأثير على الجوانب الإدارية في الكليات الجامعية وذلك لطبيعة تكوين المجتمع الفلسطيني.
- هناك برامج تدريبية في الكليات الجامعية متعددة الجوانب ولكنها تحتاج إلى التركيز في التخصصات والمهارات للوصول إلى الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الإدارة العليا في الكليات الجامعية باعتبارها مرتكزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل الكلية.
- على الإدارة العليا في الكليات الجامعية أن تعمل على خلق الثقافة التنظيمية فعالة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تتبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية للثقافة التنظيمية.
- 3- دراسة (أبو معيلق: 2012) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدي معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدي معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة وهو ثقافة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي قدره (82.73%)، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.18%)، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.61%)، وأخيراً ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره (60.05%).
- معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوي عال من الالتزام الوظيفي بنسبة (87.56%).

- هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين مستوى تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم حيث بلغ معامل الارتباط 47%.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة وعي المديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

- صياغة وثيقة التزام وظيفي واضح للمعلمين وتوزيعها بداية كل عام دراسي، وإطلاع العاملين الجدد عليها.

4- دراسة (أبو حشيش: 2011) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بمدينة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم المعاينة العشوائية البسيطة، وكان عدد مجتمع البحث (306) وأخذت منه عينة عددها (98) عضو هيئة تدريسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الثقافة السائدة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية ضعيفة بوزن نسبي قدره 57.76.

- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 59.10.

- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وقد خلصت الدراسة لتوصيات كان منها:

- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية أيضاً المحفزة للعاملين.

- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية.

5- دراسة (العاجز: 2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة وعددهم (294) موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلي رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

وخلصت الدراسة إلي العديد من التوصيات أهمها:

- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار إلكترونياً بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.

6- دراسة (أبو هين: 2010) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم 3464 معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة 450 معلماً ومعلمة تم اختيار بطريقة عشوائية طبقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.77%) يلي ذلك ثقافة الإنجاز التي حصلت على المرتبة الثانية ثم ثقافة التعاطف الإنساني.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس (ذكور إناث)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسي مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على زيادة وعي معرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني.
- ضرورة التعاون مع أعضاء وهيئة التدريس في الجامعات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.

7- دراسة (جعارة 2010) أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية جنوب الضفة الغربية ومدى مساهمتها في تعزيز حالة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرسمية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارة ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم 14 مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نسبة (12%) والمؤلفة من (132) مستجيباً ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من 76 فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية بدرجة متوسطة والانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباط قوية ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمي
- عدم وجود فروق في استجابة الباحثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكان السكن، مكان العمل)

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الانتماء الوظيفي لديهم.
- ضرورة العمل على الحفاظ على درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي داخل المؤسسات من حيث تحسين المناخ الوظيفي وتوفير الأجواء والحاجات المناسبة للموظف.

8- دراسة (عكاشة:2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين

هدفت هذه الدراسة غلي التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" بفلسطين، واشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، حيث تم توزيع

الاستبيان على 312 موظف، وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) كأساس لموضوع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

9- دراسة (شبير: 2007) أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته للوصول إلى جوانب القصور فيه بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه والعمل على رفع الخدمات المقدمة للمرضى.

وقد استخدمت الباحثة للاستبانة كأداة أساسية في جماعة البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (218) موظفاً من كافة العاملين في مستشفى ناصر، واستجاب منهم (202) أي بنسبة (92.7%) من عينة الدراسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى.
- الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين وبالتالي عدم وجود استعدادات لمواجهة الأزمات.
- عدم وجود خطط لمواجهة الأزمات وخطط للطوارئ حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات والاهتمام بالاستعداد للازمات أكثر من مجرد مواجهة بعد وقوعها.

- تكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات.

10- دراسة (عبد الإله 2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدف إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجماعات المبحوثة، واستجاب منهم 264 بنسبة (77.6%) موظفاً واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما أن أعضاء مجلس الجامعة هم الذين يشكلون ثقافة الجامعة.
- أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقد كانت ترتيب عذا البديل هو الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني في الإسلامية والأزهر لإنجاز المهام.
- الموظفين الذين يحصلون على ترقيات في الإسلامية والأزهر هم الذين ينجزون المهام بكفاءة وفعالية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع
- تخفيض مستوى المركزية وشخصنة اتخاذ القرارات في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتشجيع الموظفين على التعاون من أجل إنجاز المهام المكلفين بها.

ب دراسات المتغير التابع: الحكم الرشيد

1- دراسة (هللو 2015) مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة، دراسة تطبيقية على كبار المكلفين في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تطبيق منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد، ودور هذه المؤسسات في تعزيز إرادة الدولة في كل من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية - التقنية، بالإضافة لمعرفة مدى التعاون بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص في تعزيز إدارة الدولة، حيث تقدم الدراسة رؤية تساعد في رسم صورة واضحة للقطاع الخاص ومساهمته في تعزيز إدارة الدولة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبيانين كأدوات أساسية للدراسة، الأولى تم توزيعها على منظمات كبار المكلفين المصنفين في دائرتي ضريبة القيمة المضافة والدخل لعام 2014، أما الاستبانة الثانية فقد تم توزيعها على رجال الدولة ورؤساء النقابات والجمعيات الممثلة للقطاع الخاص.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص بنسبة 71.78%، تظهر وعياً عاماً لدى هذه المنظمات بأهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد والآثار الإيجابية له كأسلوب إداري.
- توجد علاقة طردية إيجابية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص ودورها في تعزيز إدارة الدولة، حيث يسهم تطبيق هذه المعايير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية للدولة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص المختلفة، لتصبح نهجاً متبعاً في النظام الإداري
- ضرورة تحسين وتطوير آليات وإجراءات مشاركة منظمات القطاع الخاص للعب دور أكثر فعالية في تعزيز إدارة الدولة على الصعيد السياسي والاقتصادي والتقني والاجتماعي.

2- دراسة (الدحودح 2014) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة. وقياس مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في تطبيق معايير الحكم الرشيد، والكشف عن إيجابيات وفوائد تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير تنفيذي، مدير برنامج، مدير مشروع، رئيس قسم). وبلغ مجتمع الدراسة (863) منظمة، وبلغت عينة الدراسة (100) منظمة من مجتمع الدراسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (74,64%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عدد العاملين).

- تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة صعوبات نحو تطبيق معايير الحكم الرشيد بنسبة (63,32%) من أبرزها محدودية الموارد المالية، ضعف البرامج المتخصصة في مجال الحكم الرشيد، وخشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام.

التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- بناء مجتمع معرفي فلسطيني يتبنى معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً لدى المنظمات الفلسطينية بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص.

- وضع خطة وطنية واضحة لعملية تطبيق معايير الحكم الرشيد، والقيام بمحاربة الفساد من خلال إدارة حقيقية تترجم إلى أفعال على أرض الواقع تتبنى النزاهة والشفافية والمساءلة المؤسسية من خلال مجتمع مدني فاعل ملتزم تحكمه قوانين عصرية عادلة.

3- دراسة (مطير 2013) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشراف المدنية في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا. النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساواة والعدالة والمساواة والانفتاح.
- التركيز على البعد الأخلاقي في أداء الموظفين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع الأعمال.

4- دراسة (الحو 2012) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في 100 منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في هذه المجتمع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطرح الباحث استبانة لغرض البحث تم استرداد 145 من أصل 200 تم توزيعها.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77%، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل والمساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية، الشفافية، اللامركزية، الرؤيا الاستراتيجية)
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف المراحل الإدارية، والاستعانة بجهات متخصصة للإشراف على وتقييم هذا التطبيق في المنظمة.
- تفعيل دور الحكومة في توجيه أنشطة ومشاريع المنظمات غير الحكومية نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة.

5- دراسة (حسين: 2011) الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين

- ومدى جاهزيتها لتطبيق " مدونة قواعد حوكمة الشركات " وانعكاساته على التنمية"
- تهدف الدراسة لعرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق " مدونة قواعد حوكمة الشركات " وانعكاساته على التنمية، والتعرف على واقع حوكمة الشركات في فلسطين وتوضيح مدى جاهزية الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالية، التعرف إلى البعد التنموي لحوكمة الشركات.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها (مدونة حوكمة الشركات في فلسطين).
- هناك علاقة طردية بين الإلزام والتطبيق لقواعد الحوكمة.
- العديد من القوانين المعمول بها تتناقض مع قواعد الحوكمة الجيدة للشركات.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- وجوب قيام الجهات الرسمية المعنية من تمكين مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية لتشكّل إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات برفع الإلزام بها لدرجة القانون.

- إلزام الشركات بالإفصاح عن نسبة التزامها بالحوكمة ضمن الإفصاح عن البيانات السنوي.

6- دراسة (الداعور: 2008) مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة.
- هناك تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير للحوكمة الجيدة.
- لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة
 - العمل على اعتماد معايير خاصة للحوكمة في فلسطين
- #### 7- دراسة (الأغا 2008) الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة
- تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية العامة في قطاع غزة ومعرفة العلاقة بين أصحاب المصالح كالبنوك والشركات الخاصة والموردين والجمهور.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته:

- الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- القرارات في مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية.
- مجالس الإدارة تعمل على تحقيق مصالح الموظفين في المؤسسات الأهلية.
- غالبية المؤسسات الأهلية يوجد بها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

- ضرورة إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله بالمشاركة مع مجلس الإدارة.
- ضرورة وجود أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة في مجلس إدارتها ليكون بمثابة حلقة وصل بين المجلس والموظفين العاملين في المؤسسة.

3.2 الدراسات العربية:

أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

- 1- دراسة (الوهابي:2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود في منطقة نجران

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي للعاملين بحرس الحدود في منطقة نجران والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة الواقعة في حرس الحدود بمنطقة نجران، والتعرف إذا ما كان هناك دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام الوظيفي للعاملين بحرس الحدود بمنطقة نجران.

وبلغ حجم مجتمع الدراسة 204 وقام الباحث باختبار عينة الدراسة وبلغ حجم العينة 134 وتم إدخال 134 استبانة صالحة للتحليل واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداء لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أفراد الدراسة محايدون في إجاباتهم عن الثقافة التنظيمية السائدة في حرس الحدود في منطقة نجران وذلك بمتوسط حسابي " 3,31" ومن أبرزها استخدام التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة لزيادة كفاءة العمل.
- أن أفراد الدراسة موافقون على واقع الالتزام الوظيفي في حرس الحدود بمنطقة نجران وذلك بمتوسط حسابي " 3,45" ومن أبرزها يستحق حرس الحدود بنجران الإخلاص والولاء.
- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين المتوسط العام للثقافة التنظيمية والمتوسط العام للالتزام الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود في منطقة نجران.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعمل قيادة حرس الحدود بنجران على خلق ثقافة تنظيمية فعالة تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي.

- مشاركة قيادة حرس الحدود بنجران ضباطها في تحديد معايير قياد الأداء وتقديم التغذية المرتدة لهم عن أدائهم.

2- دراسة (العزام 2014) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين وتبني سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد.

وتم تطوير استبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) المكون من (183) عاملاً وقد تم استرداد (145) كان الصالح منها للتحليل (120) استبانة تمثل (65.57%).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى اتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية الوسطية كانت متوسطة بوسط حسابي (3.41)، بينما كانت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عالية بوسط حسابي (4.16).

- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، وتأثيرات ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية أن هناك علاقات ارتباط قوية وإيجابية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك الثقافة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية والتي تعدّ المحرك الأساسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال معالجة وتسهيل التأثيرات الثقافية على العاملين والمنظمة على حد سواء، الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية على الأساليب الرقابية التي تسهم في تذليل الصعاب التي تعترض المنظمة وتعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على المنظمة.

- ضرورة دراسة الأنماط الثقافية الأخرى والعوامل التي ترتبط بها وأثرها سلوك المواطنة التنظيمية كالرضى الوظيفي والولاء الوظيفي والمناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية والتقدم التكنولوجي وأثره على السلوك البشري داخل المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

3- دراسة (جولوي 2013) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خضيرة - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، بالإضافة إلى معرفة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية والتي بلغ حجمها 230 عاملة وعامل استرد منها نحو 160 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بذات الجامعة مرتفعاً.
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.
- بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جماعة بسكرة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والعاملين.
- على إدارة الجامعة تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين ضمن فرق تسودها روح المخاطرة.

4- (العتيبي 2013) الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء (من وجهة نظر الموظفين بجوازات منطقة الرياض)

هدفت الدراسة إلى الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثات، والعوامل التي تدعم وجود ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء لدى الموظفين في جوازات منطقة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تحد من وجود ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء لدى موظفات جوازات منطقة الرياض وكيف يمكن التغلب عليها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقات على واقع الثقافة التنظيمية في جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثات بمتوسط حسابي (3.58) من 5.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والمشاركة بين جميع الموظفين في جوازات منطقة الرياض.
- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين اللاتي يساهمن في خلف أو تطوير أو تقديم أي أفكار جديدة لتحسين العمل

5- دراسة (السبيعي 2011) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب تعامل العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي

تهدف الدراسة إلى التعرف على جوانب الثقافة التنظيمية المتعلقة بأساليب التعامل الأكثر شيوعاً للعاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي، والتعرف على إمكانية الارتقاء بجوانب الثقافة التنظيمية لتحسين تعامل العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأساليب تعامل العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي.

وقد تشكل مجتمع الدراسة من العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي وعددهم (847) بواقع (47) ضابطاً، (800) فرداً من رتبة جندي وحتى رتبة رئيس رقباء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وكان عدد الاستبانات الموزعة (265) نسخة والاستبانات المستردة (263)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يحتاج العاملون في وحدة أمن ميناء جدة الإسلامي إلى بعض المهارات والمعلومات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور.
- هناك ضعف في مستوى الثقافة التنظيمية المتعلقة بأساليب ندره الدورات التدريبية التي حصلوا عليها طوال مدة خدمتهم التي تصل أحياناً إلى 20 سنة.
- هناك علاقة ارتباطية سالبة بين معظم عبارات محور الثقافة التنظيمية وبين عبارات محور أساليب التعامل.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- عقد دروات مكثفة للعاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي تتركز حول الثقافة التنظيمية في علاقاتها بأساليب التعامل مع الجمهور.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً حتى يستطيعوا الارتقاء بأساليب التعامل مع الجمهور.

6- دراسة (فرحان:2007). تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين هدفت إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال اتجاهاتهم وآرائهم، والتعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفين الجامعة الإداريين باختلاف خصائصهم الديموغرافية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية، وصممت استبانة وزعت على (245) موظفاً من المستويات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوي متوسط وأن موظفي جامعة صنعاء الإداريين بالعادة سائدة بمستوي متوسط.
- لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك الموظفين الإداريين.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء باعتبارها مرتكزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية.

- على القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من واقع إداري وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.

7- دراسة (الدويلة:2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، حيث تم توزيع الاستبيان على 211 موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- تتميز هذه الدراسة كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل).

8- دراسة (سالم:2006) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمونيوم.

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدي العاملين، وتم توزيع استبانة على (88) موظفاً في الشركة الجزائرية للألمونيوم وحدة EARA.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية والتي تعدّ موضوع القيم والثقافة موضوعاً محورياً في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات:

- نادت بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التربية والتعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصاً طلبة الدراسات العليا وتمكينهم مادياً برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة، خاصة في التخصصات الحديثة وتوفير مراكز ومختبرات للبحث.

- ضرورة احترام الوقت حيث يؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

9- دراسة (الشلوي:2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75%).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

الدراسات العربية:

ب- المتغير التابع: الحكم الرشيد

1- دراسة (العتيبي 2012) المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة (عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود) المملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة.

- مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفعاً.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- إيجاد آليات للمساءلة كاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة
- إيجاد آليات جديدة لحفز أعضاء هيئة التدريس على زيادة عطائهم ونتاجهم العلمي؛ لتعزيز أكبر لفاعلية الجامعة.

2- دراسة (السبيعي: 2011) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباب مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية، ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، واستخدام الباحث أداة الاستبانة حيث وصل عدد المشاركين في الاستبيان 212 مشاركاً

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية ودية بتطبيق الشفافية منخفض
- مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة منخفضة.
- مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة منخفض جداً.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد
- تمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

3- (دراسة أبوقاود 2011) العنوان: إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية " أورانج "

وتم استخدام الاستبانة التي وزعت بشكل منفرد على 186 عاملاً من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن ممارسة أبعاد الشفافية لها أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية.
- التأكيد على أهمية الدور الملقي على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية.
- مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً.
- هناك تأثير لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في تطوير الأعمال لدى المنظمات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال
- ضمان مستوى عالي من الإفصاح المعلوماتي والمالي.
- 4 دراسة (عميرة: 2008) الشفافية الإدارية وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وجهة نظر العاملين

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون في المجالات كافة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- العمل على تعزيز دور الشفافية الإدارية من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم
- تبني سياسات جديدة تعزز الثقة بين المديريات والمجتمع المحلي.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

أ - المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

1. REFIK BALAY AND CEMALETTIN IPEK (2010) Teacher Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary school"

" تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الثقافة التنظيمية والالتزامات التنظيمية لدى معظم معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الابتدائية الموجودة في مركز مدينة "سان لورفا" جنوب شرقي تركيا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- أن ادراك معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يختلف بسبب الجنس ومستويات التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة.
- أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت الدراسة أن تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة اسنادية في مدارسهم.
- أظهر معلموا المستوى الأول انجازاً ثقافياً والتزاماً أكثر على مستوى تحديد الهوية وذلك أكثر من معلمي الصف الثاني، كذلك حقق المعلمون المتزوجون انجازاً أكبر وثقافة اسنادية والتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

2. Amburgey,(2005) An analysis of the relationship between job satisfaction organizational culture, and received leadership characteristics.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال تبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الوظيفية لاستنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. تشابه رؤية الباحثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص

القيادية رغم اختلاف المستوى التعليمي والجنس.

2. القيادة التحولية خصائصها تظهر بشكل أكثر وضوح وتأثير اكبر من خصائص القيادة التبادلية.
3. تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.
4. نمط القيادة التحولية يساهم بدرجة اكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

3. Lund,daulatram B.(2003) Organizationaln Culture and Job Satisfaction, The Journal of Business & Industrial Marketing,Vol.18,no.3

" الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدي الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي(التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم، والأدوار).
- أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني.
- وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

4. Holowetzki, A. (2002) The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization.

"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة في المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة، وأن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها

على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة لمنظماتهم. أجريت الدراسة في جامعة (Oregon) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك ستة عوامل ثقافية في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهي: (نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة).، وأن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل منها يعتبر عامل مستقل بحد ذاته.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

ب- المتغير التابع: الحكم الرشيد

1.Osibanjo ,O.A Adeniji, A.A, (2013), Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices

"أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية : دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في عينة مختارة من الجامعات الخاصة في نيجيريا، واستند التحليل الإحصائي على (237) مستجيب في الجامعات الخاصة التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة عليها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض.
- 2- أن هناك علاقة وثيقة بين عملية التوظيف، والثقافة التنظيمية (المعتقدات، القيم، الممارسة)، وأن الهيئة التي توحد بين برامج التدريب وبين (القيم، المعتقدات، الممارسات) التنظيمية، تعني أن الإدارة أو صناع القرار في المؤسسة يسعون إلى دمج معتقداتهم وقيمهم وممارساتهم في برامج التدريب المصممة للموظفين.
- 3- أن المعرفة بالثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الممارسة) سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدل من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

2.(Huque 2011) The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization.

دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات المساءلة في بنغلاديش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانيات التطوير، واعتمدت الدراسة على مراجعه وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلاديش.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة نظراً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
2. المطالبة بتطبيق المساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان والأحزاب السياسية والإعلام.

أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

4. ضرورة العمل - بجدية - نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلاديش.
5. ضرورة العمل على دعم المزيد من آليات ووسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.
6. ضرورة تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون وحقوق الانسان وانتخابات حرة نزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

3.Uddin, (2010) Impact of Good Governance on Development in Bangladesh

تأثير الحكم الرشيد على التنمية في بنجلاديش

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على التنمية المحلية في بنجلاديش، حيث إن الحكم الرشيد أحد أهم شروط التنمية، وكانت النتائج: أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنجلاديش أمر نادر الحدوث في الواقع العملي، ويشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق الحكم الرشيد في بنجلاديش، كما أن عملية صنع القرار ليست شفافة، أما أهم التوصيات: ضرورة تطبيق معايير الحكم الرشيد في جميع الجوانب في بنجلاديش، وبذل المزيد

من الجهود لفرض معايير الحكم الرشيد على كل الأصعدة، مع الحاجة لثورة نفسية لتعزيز الحكم الرشيد.

4.Norman et al.,(2010) The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness

أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وادراكهم لفعاليتهم. وتمثلت عينة الدراسة في (614) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية:

1. توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه.
3. توجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وادراكهم لفعاليتهم.
2. إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقدراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.
3. أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة.
5. ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا، والالتزام، ومستوى متميز في الأداء.
6. الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وتوصلت الدراسة للتوصيات التالية:

1. أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة.

2. ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وامكاناتهم، والتحدي بروح التفاؤل، والمرونة والتأقلم مع الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.

5. chi, Li-chiu(2009) "Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance?", Taiwan Market, National Formosa

هل يمكن للشفافية والافصاح التنبؤ بأداء المؤسسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية، والافصاح على أداء المؤسسات في تايوان. وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات، هي: حجم المؤسسة وعمر المؤسسة والنفوذ المالي لها، واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداماً في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة وهو نموذج (Tobin's-Q .2005).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل.
- ب- هناك ارتباط إيجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

- أ- تمكين جميع المساهمين من الاطلاع على المعلومات والبيانات في حينها، وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة في الشركة.
- ب- ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرتدة، لقياس أداء الشركات والوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

6.Berggren& Bernshteyn 2007 Organizational transparency drives company performance.

الشفافية التنظيمية تحسن أداء الشركة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري، وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية، وطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع في سان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من 1000 مؤسسة خدمية في 193 دولة تتحدث 18 لغة.

ومن نتائج الدراسة:

- 1- تتخذ المنظمات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية.
- 2- يمثل الموظفون المتغير الأكثر أهمية وتكلفة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ولذلك يعتبر الحفاظ على الموظفين المحفزين عنصراً جوهرياً في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة.
- 3- تؤثر القدرات البشرية على القرارات الاستثمارية بشكل أكبر من عوامل السوق الأخرى.
- 4- تعمل مجموعة الشركات قيد البحث على جعل الأهداف شفافة ولا تقوم بإخفائها عن العاملين في جميع المستويات الإدارية.
- 5- يؤثر تعزيز الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسة.
- 6- تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز أو القصور في تنفيذ الاستراتيجية، كما تعدّ عاملاً رئيساً في جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- ينبغي تقسيم الاستراتيجية إلى عناصر أو أهداف واضحة تمكن الموظفين من إتباعها بسهولة، فعندما يتم صياغة أهداف قابلة للتحقيق، يلتزم الموظفون بتنفيذها بفاعلية، فغياب الاستراتيجيات المحددة والواضحة وعدم الاهتمام بأهداف الأفراد يؤدي إلى ضعف الأداء.
- 2- ينبغي العمل على وضع استراتيجية واضحة ومقسمة إلى أهداف فريدة وعملية لضمان تحقيق مشاركة هادفة للعاملين.
- 3- ينبغي تحديد الأهداف الفردية في دورة حياة الموظف التي تشمل تنمية قدراته وتقييم أدائه وامكانات ترقيته ويعتبر هذا المستوى من الشفافية ميزة تنافسية في المنظمة المبحوثة.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية بحاجة لمزيد من الدراسة، وخصوصاً ما يتعلق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد، وما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، والحكم الرشيد وأبعاده، حيث أن أغلب الدراسات المتوفرة في هذا الصدد تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى، فلم يصل الباحث لدراسة واحدة تدرس علاقة المتغيرين موضوع الدراسة ببعضهما البعض؛ لذلك يأمل الباحث من خلال هذه الدراسة أن يساهم في توجيه انتباه الباحثين لدراسة المتغيرين وعلاقتهم ببعضهما.

كذلك فإن الباحث واجه شح في الدراسات التي ناقشت الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية وخصوصاً الفلسطينية.

أ. نقاط الاتفاق بين هذا البحث والدراسات السابقة:

1. يولي هذا البحث أهمية لموضوعي الثقافة التنظيمية والحكم الرشيد.
2. اتفقت معظم الدراسات السابقة مع دراستي بعضها في المتغير المستقل والبعض الآخر في المتغير التابع وفي منهج الدراسة (المنهج الوصفي) وأيضاً في أدوات الدراسات (الاستبيان).
3. ركزت الدراسات السابقة على الثقافة التنظيمية وعناصرها، وهذا يتفق مع هذا البحث الذي يركز على أهم عناصر الثقافة التنظيمية.
4. اتفقت معظم الدراسات على أن متغير الثقافة التنظيمية له علاقة مع غيره من المتغيرات.

ب. نقاط الاختلاف وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

1. ركز هذا البحث على الحكم الرشيد كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، وعلى حد علمه تعدّ من أوائل الدراسات التي تحاول أن تبحث في العلاقة بين المتغيرين.
2. على حد علم الباحث تعدّ أول الدراسات التي ستطبق على مؤسسات العمل الأهلي وخصوصاً الجمعيات الثقافية، فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية سواء كانت الفلسطينية أو العربية أو الأجنبية، وهو ما يعتبر ميزة للبحث في الكشف والتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في المجتمع المدني الفلسطيني.
3. من خلال ما اطلع عليه الباحث من الدراسات السابقة استنتج؛ أنه لا توجد أي دراسة محلية فلسطينية أو عربية أو أجنبية تتطابق مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك فقد اختلفت جميع الدراسات السابقة مع دراستي الحالية في الهدف وفي مجتمع الدراسة وعينته.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

- 1- توضيح مشكلة البحث بشكل واضح.
- 2- توضيح أهمية وأهداف البحث.
- 3- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال البحث.
- 4- تحديد متغيرات البحث التي سيتم تناولها أثناء استكمالها.

- 5- الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- 6- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي وواضح.
- 7- الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- 8- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة

جدول رقم (3-1) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> • ركزت على المتغير المستقل علاقة الثقافة التنظيمية بعدة متغيرات متفرقة (الإبداع الإداري، سلوكيات المواطن، الالتزام الوظيفي، إدارة المعرفة، مستوى الأداء الوظيفي، الأداء الإلكتروني، الانتماء التنظيمي، مواجهة الأزمات، التطوير التنظيمي، تحسين الأداء، السلوك الإداري) • تم التطبيق على الجامعات، المدارس، القطاع العام، الشركات، القطاع العسكري، المجالس المحلية. • ركزت على المتغير التابع الحكم الرشيد وتناولته كمتغير مستقل وارتباطه بعدد من المتغيرات التابعة. (المسائلة الإدارية، التنمية المستدامة، مكافحة الفساد، الفساد الإداري،) * تم التطبيق على (إدارة الدولة، الجامعات، الشركات، الوزارات والمنظمات الحكومية، المنظمات غير الحكومية) 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تطرق الدراسات السابقة سواء دراسات فلسطينية أو عربية أو أجنبية إلى ربط المتغيرين مجتمعين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الحكم الرشيد). • لم تركز أي من الدراسات السابقة على الثقافة التنظيمية في الجمعيات الأهلية الثقافة الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> • سيتم التركيز خلال هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية وعناصرها في الجمعيات الثقافية الفلسطينية • معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية الفلسطينية.

جرد بواسطة الباحث: بناءً على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

منهج الدراسة وتحليل البيانات

الفصل الرابع

منهج الدراسة وتحليل البيانات

4.1 مقدمة:

يعتبر منهج الدراسة وإجراءاته محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

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

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006:100).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

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

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

4.3 مجتمع الدراسة وعينته:

انقسمت إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: تم اختيار عينة عشوائية، وتوزيع 30 استبانة؛ وكان الهدف التأكد من سلامة الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال حساب الصدق والثبات، وقد تأكد الباحث من صلاحية الاستبانة.

وكذلك فقد اتضح أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات اللا معلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المرحلة الثانية: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الجمعيات العمومية في الجمعيات الثقافية المسجلة في قطاع غزة، ويقدر عددهم بـ (1483) حسب آخر تحديثات وزارة الداخلية- الإدارة العامة للشئون العامة- بتاريخ 21 / 4 / 2016، علماً بأن الباحث اختار عينة طبقية عشوائية وفقاً للترتيب الإداري في الجمعيات، بحيث يمثل هذه العينة أعضاء الجمعية العمومية بما فيها مجلس الإدارة، ورؤساء مجالس الإدارة، ويبلغ عدد أفراد العينة 309 عضواً وذلك وفقاً لمعادلة روبيرت ماسون.

$$n = \left[\frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1} \right]$$

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين".

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل: (الثقافة التنظيمية)، ويتكون من 22 فقرة، موزعة على أربعة مجالات:

- المجال الأول: القيم التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثالث: الأعراف التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.
- القسم الثالث: المتغير التابع: (معايير الحكم الرشيد)، ويتكون من 52 فقرة موزعة على تسعة مجالات:

- المجال الأول: المشاركة، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثاني: حكم القانون، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثالث: الشفافية، ويتكون من (7) فقرات.
 - المجال الرابع: الاستجابة، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الخامس: التوافق، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال السادس: المساواة، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال السابع: الفعالية، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الثامن: المحاسبة، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (6) فقرات.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4-1):

جدول رقم: (4-1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4.5 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010:105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين، أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الرجاوي، 2010:107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والحكم الرشيد، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجبتُ لآراء المحكمين وقيمتُ بإجراء ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، انظر الملحق رقم (4).

أ- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity: 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 مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيم التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم: (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيم التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يلتزم مجلس إدارة الجمعية بالسلوكيات الإيجابية.	.693	*0.000
2.	يعزز مجلس إدارة الجمعية قيم التسامح والتكامل والتطوع.	.755	*0.000
3.	ينتهج مجلس إدارة الجمعية مبدأ المساواة في معاملة الأعضاء.	.857	*0.000
4.	تتوفر قيم الانتماء لدى أعضاء الجمعية العمومية داخل الجمعية.	.829	*0.000
5.	يعتمد مجلس الإدارة مبدأ الكفاءة في تعيينات العاملين الجمعية.	.859	*0.000
6.	يحتضن مجلس الإدارة، الأعضاء المبدعين والمبادرين.	.817	*0.000

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

جدول رقم: (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشارك أعضاء الجمعية العمومية في صناعة القرارات.	.855	*0.000
2.	يوجد في الجمعية نظام لتلقي الشكاوي من الأعضاء.	.777	*0.000
3.	يتم العمل في الجمعية من خلال دليل حديث، خاص بتبسيط إجراءات العمل.	.837	*0.000
4.	توجد رؤية مشتركة في الجمعية بين الإدارة والأعضاء فيما يتعلق بجودة العمل.	.795	*0.000
5.	يشارك أعضاء الجمعية العمومية في وضع رؤى وسياسات الجمعية.	.852	*0.000
6.	يعتقد الأعضاء في الجمعية بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.	.719	*0.000

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

جدول رقم: (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأعراف التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تلتزم الجمعية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها من حيث عدم تعيين الأخوة في أو الأب أو الابن أو الأزواج.	.770	*0.000
2.	تكرم الجمعية أعضائها في المناسبات الاجتماعية والأعياد.	.804	*0.000
3.	يطبق مجلس إدارة الجمعية العقوبات على الموظف المخالف للقوانين، أياً كانت مكانته الاجتماعية.	.787	*0.000
4.	تعزز الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الأعضاء.	.847	*0.000
5.	تحرص الجمعية على تكريم روادها السابقين وتخلد أهم إنجازاتهم.	.735	*0.000

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

جدول رقم: (5-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوقعات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يؤدي العاملون الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف الجمعية.	.757	*0.000
2.	يحقق مجلس إدارة الجمعية ما يتوقعه العاملون من حوافز ومكافآت.	.860	*0.000
3.	يحقق مجلس إدارة الجمعية، الأمان الوظيفي للعاملين فيها.	.862	*0.000
4.	يهتم مجلس إدارة الجمعية في رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.	.850	*0.000
5.	يتم تقييم العامل من خلال إنتاجه وعمله.	.795	*0.000

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

جدول رقم: (6-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "حكم القانون" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة والتشريعات المنصوص عليها.	.761	*0.000
2.	تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.	.798	*0.000
3.	تلتزم إدارة الجمعية والعاملون فيها بالاستخدام الأمثل لممتلكات الجمعية.	.788	*0.000
4.	ترتبط المكافآت والترقيات في الجمعية بنتائج تقييم موظفيها.	.823	*0.000
5.	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للجمعية العمومية.	.799	*0.000
6.	يلتزم مجلس الإدارة في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ قراراته.	.738	*0.000

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

جدول رقم: (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في رسم سياسيات العمل في الجمعية.	.865	*0.000
2.	يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية.	.862	*0.000
3.	يعرض مجلس الإدارة إنجازاته أمام الجمعية العمومية.	.858	*0.000
4.	يدرس مجلس الإدارة الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع الجمعية العمومية.	.856	*0.000
5.	يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.	.893	*0.000
6.	يتبنى رئيس مجلس الإدارة سياسة الباب المفتوح مع أعضاء الجمعية العمومية.	.800	*0.000

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

جدول رقم: (8-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشفافية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تنشر الجمعية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للجمعية العمومية.	.810	*0.000
2.	تدرب الجمعية موظفيها على مضمون حق الأعضاء في الاطلاع على المعلومات.	.813	*0.000
3.	يوجد للجمعية صفحة إلكترونية تنشر عليها أنشطة الجمعية، والقرارات والتعميمات.	.846	*0.000
4.	يتم إعلان الميزانية السنوية للجمعية ليطلع عليها أعضاء الجمعية العمومية.	.838	*0.000
5.	تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الداخلية.	.753	*0.000
6.	تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة.	.743	*0.000
7.	أهداف الجمعية واضحة لدى الأعضاء والعاملين.	.823	*0.000

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

جدول رقم: (9-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستجابة" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن مناطق سكنهم.	.828	*0.000
2.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن الجنس (أنثى أو ذكر).	.842	*0.000
3.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن المستوى العلمي.	.882	*0.000
4.	توفر الجمعية بيئة عمل تضمن احترام كرامة الأعضاء.	.854	*0.000
5.	تقدم الجمعية خدمات للأعضاء بشكل منتظم.	.835	*0.000
6.	تطور الجمعية أنشطتها بما يحقق تقديم خدمات بجودة عالية للأعضاء.	.814	*0.000

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

جدول رقم: 15(10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوافق" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعد الجمعية سياسات تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء للجمعية.	.809	*0.000
2.	يتسم دور الجمعية بروح المسؤولية تجاه الصالح العام.	.785	*0.000
3.	يدرك مجلس إدارة الجمعية مشاكل ومتطلبات أعضاء الجمعية العمومية.	.856	*0.000
4.	ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى.	.826	*0.000
5.	يحتفظ الأعضاء بعلاقات طيبة فيما بينهم تسخر من أجل مصلحة الجمعية.	.831	*0.000

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

جدول رقم: (11-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساواة" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في الجمعية في وسائل الإعلام المحلية.	.830	*0.000
2.	تحدد الجمعية متطلبات واضحة للتوظيف المعلن عنها.	.887	*0.000
3.	يوجد في الجمعية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدم لها.	.903	*0.000
4.	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما يقدمه من خدمات.	.846	*0.000
5.	يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	.812	*0.000

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

جدول رقم: (12-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفعالية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تشرك الجمعية كوارها البشرية في دورات تدريبه بين الفترة والأخرى.	.867	*0.000
2.	تمتلك الجمعية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء.	.875	*0.000
3.	تقوم الجمعية بتقييم المشاريع بعد تنفيذها.	.856	*0.000
4.	تحسن الجمعية استخدام مواردها المالية لتلبية احتياجات الأعضاء.	.834	*0.000
5.	يوجد في الجمعية أماكن لائقة لاستقبال الجمهور.	.797	*0.000

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

جدول رقم: (13-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المحاسبة" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يمنتع مجلس الإدارة عن تقاضي أجر أو راتب من الجمعية.	.711	*0.000
2.	تتخذ الجمعية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة.	.818	*0.000
3.	للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الجمعية العمومية.	.872	*0.000
4.	يتقهم العاملون في الجمعية الأنظمة واللوائح المطلوب.	.800	*0.000
5.	تلتزم الجمعية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار.	.805	*0.000
6.	توجد قناعة لدى العاملون، بعدالة تطبيق الجزاءات عليهم، في حال وقوع مخالفات.	.793	*0.000

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

جدول رقم: (14-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يعد مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير عمل الجمعية.	.809	*0.000
2.	يعمل مجلس الإدارة على تطوير أهدافه من أجل خدمة الأجيال القادمة.	.814	*0.000
3.	تتخذ الجمعية قرارات مستقبلية من أجل منع حدوث أزمات او مشاكل محتملة.	.799	*0.000
4.	لدى الجمعية رسالة محددة.	.811	*0.000
5.	لدى الجمعية أهداف واقعية.	.845	*0.000
6.	لدى الجمعية خطة لتطوير علاقتها مع الجهات الممولة والمانحة.	.835	*0.000

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

جدول رقم: (15-4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الأول "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	المجال الأول: القيم التنظيمية.	.834	*0.000
2.	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	.901	*0.000
3.	المجال الثالث: الأعراف التنظيمية.	.897	*0.000
4.	المجال الرابع: التوقعات التنظيمية.	.912	*0.000

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

جدول رقم: (16-4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الثاني "الحكم الرشيد" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	المجال الأول: حكم القانون.	.846	*0.000
2.	المجال الثاني: المشاركة.	.873	*0.000
3.	المجال الثالث: الشفافية.	.916	*0.000
4.	المجال الرابع: الاستجابة.	.900	*0.000
5.	المجال الخامس: التوافق.	.926	*0.000
6.	المجال السادس: المساواة.	.904	*0.000
7.	المجال السابع: الفعالية.	.898	*0.000
8.	المجال الثامن: المحاسبة.	.887	*0.000
9.	المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية.	.871	*0.000

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

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (17-4) اختبار صدق مجالات الاستبانة

م	الفقرة	معامل سيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	المجال الأول: القيم التنظيمية.	.769	*0.000
2.	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	.786	*0.000
3.	المجال الثالث: الأعراف التنظيمية.	.804	*0.000
4.	المجال الرابع: التوقعات التنظيمية.	.851	*0.000
5.	المجال الأول: حكم القانون.	.865	*0.000
6.	المجال الثاني: المشاركة.	.879	*0.000
7.	المجال الثالث: الشفافية.	.914	*0.000
8.	المجال الرابع: الاستجابة.	.876	*0.000
9.	المجال الخامس: التوافق.	.907	*0.000
10.	المجال السادس: المساواة.	.901	*0.000
11.	المجال السابع: الفعالية.	.886	*0.000
12.	المجال الثامن: المحاسبة.	.868	*0.000
13.	المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية.	.830	*0.000

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

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (18-4).

جدول رقم: (18-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	الفقرة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	المجال الأول: القيم التنظيمية.	6	.909	0.953
2.	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	6	.902	0.950
3.	المجال الثالث: الأعراف التنظيمية.	5	.860	0.927
4.	المجال الرابع: التوقعات التنظيمية.	5	.893	0.945
5.	المجال الأول: حكم القانون.	6	.876	0.936
6.	المجال الثاني: المشاركة.	6	.928	0.963
7.	المجال الثالث: الشفافية.	7	.911	0.954
8.	المجال الرابع: الاستجابة.	6	.927	0.963
9.	المجال الخامس: التوافق.	5	.893	0.945
10.	المجال السادس: المساواة.	5	.904	0.951
11.	المجال السابع: الفعالية.	5	.913	0.956
12.	المجال الثامن: المحاسبة.	6	.899	0.948
13.	المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية.	6	.907	0.952
14.	جميع المجالات معاً.	74	.987	0.993

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.860،0.928) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.927،0.963) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.993) وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1). 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 كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19-4).

جدول رقم: (19-4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

م	الفقرة	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المجال الأول: القيم التنظيمية.	2.285	.000
2.	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	2.404	.000
3.	المجال الثالث: الأعراف التنظيمية.	2.383	.000
4.	المجال الرابع: التوقعات التنظيمية.	2.562	.000
5.	المجال الأول: حكم القانون.	2.097	.000
6.	المجال الثاني: المشاركة.	2.108	.000
7.	المجال الثالث: الشفافية.	2.316	.000
8.	المجال الرابع: الاستجابة.	2.107	.000
9.	المجال الخامس: التوافق.	2.546	.000
10.	المجال السادس: المساواة.	1.879	.002
11.	المجال السابع: الفعالية.	2.593	.000
12.	المجال الثامن: المحاسبة.	2.219	.000
13.	المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية.	2.373	.000
14.	جميع المجالات معاً.	1.720	.005

واضح من النتائج الموضحة في جدول (19-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات اللا معلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- 5- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار الإشارة "Sign Test" في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار "Mann Whitney" (Two Independent Samples Test) في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار اختبار كروسكال - والاس "Kruskal Wallis" (k Independent-Samples Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

4.7 تحليل البيانات:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.7.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم: (20-4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
67.6	209	ذكر
32.4	100	أنثى
100.0	309	المجموع

يتضح من جدول (4-20) أن ما نسبته 67.6% من عينة الدراسة هم من الذكور في حين نسبة الإناث بلغت 32.4%، ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الجمعيات الأهلية تعتمد بشكل كبير على مبدأ التطوع، وغالباً ما يكون عمل الجمعيات الثقافية في أوقات غير أوقات العمل الرسمية، وهو ما يمثل عبء على المرأة الفلسطينية، ويرى الباحث أن نسبة مشاركة المرأة في الجمعيات الثقافية جيدة، وتتناسب مع خصوصية العمل الأهلي الثقافي، وطبيعة أنشطته التي تستقطب العنصر الذكوري بشكل أكبر.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم: (4-21) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	62	20.1
من 30 الى أقل من 40	131	42.4
من 40 الى أقل من 50	83	26.9
فأكثر 50	33	10.7
المجموع	309	100.0

يتضح من جدول (4-20) أن ما نسبته 20.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 42.4% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 26.9% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 10.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

وبالبحث يرى أن هذه النتيجة تنسجم مع إحصائية الجهاز المركز للإحصاء للعام 2015 حيث يرى أن المجتمع الفلسطيني مازال مجتمعاً فتياً، فقد قدرت نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14) سنة منتصف العام 2015 بحوالي 39.4% من مجمل السكان في فلسطين، وبلغت نسبة الأفراد (15-29) سنة 30.0%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم (60 سنة فأكثر) 4.5% فقط، (الجهاز المركزي للإحصاء، 2015) وأن الجمعيات الأهلية تحتاج إلى مجموعة من العوامل لا بد من توافرها في عضويتها، تتمثل في: الطاقات الشابة والتفرغ النسبي، لذلك كانت النتائج تدل على وجود نسبة كبيرة من العينة تجاوزت الثلاثين ممن هم دون الأربعين عاماً؛ وذلك للاستفادة من قدرتهم على العطاء والاستفادة من قدراتهم في مجالات استخدام الإدارة الحديثة والإعلام الجديد، مع وجود نسبة جيدة من الخبرات بما يحقق تكامل الأدوار..

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم: (4-22) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	85	27.5
بكالوريوس	161	52.1
ماجستير	41	13.3
دكتوراه	22	7.1
المجموع	309	100.0

يتضح من جدول (4-22) أن ما نسبته 27.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، بينما 52.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 13.3% من حملة شهادة الماجستير، 7.1% من حملة شهادة الدكتوراه، ويرى الباحث أن حملة البكالوريوس هم الأكثر تواجد في الجمعيات العمومية، هي نتيجة تتسجم مع وجود عنصر الشباب الكبير في الجمعيات العمومية، وهي بطبيعتها ليست مؤسسات أكاديمية تعليمية، وكذلك فإن خمس العينة هم من حملة الشهادات العليا، وفي الغالب هم أعضاء مجالس الإدارة؛ تقتضي طبيعة العمل الثقافي تواجدهم للاستفادة من قدراتهم خبراتهم.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم: (4-23) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5	54	17.5
من 5 إلى أقل من 10	124	40.1
من 10 إلى أقل من 15	98	31.7
أكثر من 15	33	10.7
المجموع	309	100.0

يتضح من جدول (4-23) أن ما نسبته 17.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 40.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 31.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، 10.7% خبرتهم 15 سنة فأكثر. ويعتقد الباحث أن وجود أعضاء لديهم سنوات خدمة ما بين 5 سنوات و 15 سنة، بنسبة تجاوزت 70%؛ يرجع ذلك إلى أن الجمعيات الأهلية قد وفقت أوضاعها بعد صدور قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 لسنة 2000، وبالتالي فإن عضويتهم في غالبيتها تأتي بعد العام 2000. وأما من هم أقل من خمس سنوات فهم أعضاء في جمعيات حديثة التأسيس.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة.

جدول رقم: (4-24) توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة.

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
رفح	36	11.7
خان يونس	39	12.6
الوسطى	59	19.1
غزة	122	39.5
الشمال	53	17.2
المجموع	309	100.0

يتضح من جدول (4-24) أن ما نسبته 11.7% من عينة الدراسة يتواجدون في محافظة رفح، 12.6% يتواجدون في محافظة خان يونس، 19.1% يتواجدون في محافظة الوسطى، 39.5% يتواجدون في محافظة غزة، 17.2% يتواجدون في محافظة الشمال، ويعزو الباحث ذلك إلى التوزيع الجغرافي للجمعيات الثقافية في محافظات قطاع غزة، حيث يوجد في مدينة غزة 34 جمعية، وفي المحافظة الوسطى 10 جمعيات، وفي الشمال 7 جمعيات، أما في رفح وخان يونس فيوجد 4 جمعيات لكل محافظة.

سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم: (4-25) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الحالي.

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس مجلس الإدارة	19	6.1
عضو مجلس الإدارة	98	31.7
عضو جمعية عمومية	192	62.1
المجموع	309	100.0

يتضح من جدول (4-25) أن ما نسبته 6.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة، 31.7% مساهم الوظيفي عضو مجلس الإدارة، 62.1% مساهم الوظيفي عضو جمعية عمومية.

ويرجع ذلك إلى طبيعة نسب المسميات الوظيفية المذكورة حيث أن رؤساء مجالس الإدارة فقط 59 عضو، وأعضاء مجالس الإدارة 458، وعدد أعضاء الجمعيات العمومية يبلغ 966.

4.8 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار الإشارة "Sign Test" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم. الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3.

أولاً: تحليل فقرات مجال القيم التنظيمية.

تم استخدام اختبار "Sign Test" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26-4).

جدول رقم: (26-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يلتزم مجلس إدارة الجمعية بالسلوكيات الإيجابية.	4.40	87.96	.707	*0.000	1
2	يعزز مجلس إدارة الجمعية قيم التسامح والتكامل والتطوع.	4.32	86.47	.797	*0.000	2
3	ينتهج مجلس إدارة الجمعية مبدأ المساواة في معاملة الأعضاء.	4.20	84.08	.818	*0.000	3
4	تتوفر قيم الانتماء لدى أعضاء الجمعية العمومية داخل الجمعية.	4.08	81.62	.866	*0.000	4
5	يعتمد مجلس الإدارة مبدأ الكفاءة في تعيينات العاملين في الجمعية.	4.07	81.36	1.028	*0.000	5
6	يحتضن مجلس الإدارة، الأعضاء المبدعين والمبشرين.	4.05	80.91	.969	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً.	4.19	83.73	.722	*0.000	

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

من جدول (4-26) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) "يلتزم مجلس إدارة الجمعية بالسلوكيات الإيجابية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.40)، والمتوسط الحسابي النسبي (87.96%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

والباحث يعزو ذلك؛ لطبيعة الشخصيات المكونة لمجالس الإدارة فهم من النخب المجتمعية والثقافية، وهي حريصة على الالتزام بالسلوك الإيجابي المنسجم مع وضعها الاجتماعي، وكذلك فإن مجلس الإدارة هو الجهة ذات المسؤولية أمام الجهات الحكومية؛ فهو حريص على الالتزام والانضباط، وتعزيز مكانته في نفوس الأعضاء.

احتلت الفقرة رقم (6) "يحتضن مجلس الإدارة، الأعضاء المبدعين والمبادرين." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.05)، والمتوسط الحسابي النسبي (80.91%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. والباحث يعتقد أن هذه الفقرة احتلت المرتبة الأخيرة في مجال القيم التنظيمية، رغم الموافقة الكبيرة من أفراد العينة؛ يرجع إلى طموح الأعضاء بوجود رعاية أكبر، كذلك فإن رعاية المبدعين تخضع فقط لالتزام المجلس الأدبي، ولا يحاسب عليها إن لم يلتزم بها من أي جهة رقابية.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (4-26) بأن المتوسط الحسابي بلغ (4.19)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (83.73%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "القيم التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العلاقة بين أعضاء الجمعيات العمومية، حيث تجمعهم مصالح موحدة، ومجلس الإدارة يحرص على ديمومته واستمراريته، في إدارة الجمعية من خلال الحفاظ على استقرار علاقته بأعضاء الجمعية العمومية، والتزامه بالقيم التنظيمية الإيجابية، والعمل على تعزيز معانيها في نفوس الأعضاء، وممارستها في إدارة الجمعية وتنفيذ سياستها.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات على النحو التالي:

دراسة (حويحي، 2015) وقد يرجع ذلك للتشابه بين مجتمعي الدراسة من حيث وجود الطبقة الأكاديمية المثقفة.

وتتفق مع دراسة (العاجز، 2011) وإن كانت قد حصلت القيم التنظيمية على موافقة بدرجة متوسطة في دراسة العاجز، ويرجع ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة، وحدائث موضوع الإدارة الإلكترونية، وعدم وضوح آلية استثمار القيم في تعزيز الإدارة الإلكترونية.

دراسة (عكاشة، 2008) وقد حصلت القيم التنظيمية على موافقة العينة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة، باعتباره مجتمع يهدف لتحقيق الربح المادي، وفي مثل هذه المجتمعات قد تتراجع القيم، إذا ما تعارضت مع المصالح.

أما دراسة (صالحية، 2104) حيث حصلت القيم التنظيمية على نسب ضعيفة؛ أرجعها باحث تلك الدراسة؛ لحالة التردد لدى العينة، لعدم استشعارهم بالثقافة التنظيمية، ومدى تفهمهم لآثارها على العمل. والباحث يعزو ذلك؛ لاختلاف مجتمع الدراسة حيث تناولت دراسته العاملين في الكليات الفلسطينية، فهم يتقاضون أجر، في حين الدراسة الحالية تتعامل مع متطوعين.

جدول رقم: (27-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشارك أعضاء الجمعية العمومية في صناعة القرارات.	3.76	75.28	0.983	0.000*	4	
2.	يوجد في الجمعية نظام لتلقي الشكاوي من الأعضاء.	3.64	72.82	1.071	0.000*	6	
3.	يتم العمل في الجمعية من خلال دليل حديث، خاص بتبسيط إجراءات العمل.	3.77	75.47	1.000	0.000*	3	
4.	توجد رؤية مشتركة في الجمعية بين الإدارة والأعضاء فيما يتعلق بجودة العمل.	3.85	77.09	0.951	0.000*	2	
5.	يشارك أعضاء الجمعية العمومية في وضع رؤى وسياسات الجمعية.	3.73	74.56	1.068	0.000*	5	
6.	يعتقد الأعضاء في الجمعية بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.	3.87	77.41	0.975	0.000*	1	
	جميع فقرات المجال معاً.	3.77	75.44	0.827	0.000*		

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

من جدول (4-27) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (6) "يعتقد الأعضاء في الجمعية بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم". المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.87)، والمتوسط الحسابي النسبي (77.41%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة،

ويعزو الباحث ذلك لحاجة الأعضاء لتغيير واقع الجمعية نحو الأفضل، بما يحقق طموحهم بشكل إيجابي، وحركة التطور في مجالات الإدارة والتكنولوجيا تساهم بشكل كبير في هذا الاعتقاد لدى الأعضاء.

احتلت الفقرة رقم (2) "يوجد في الجمعية نظام لتلقي الشكاوي من الأعضاء". المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.64)، والمتوسط الحسابي النسبي (72.82%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العلاقة بين أعضاء الجمعيات الأهلية، حيث تتصف العلاقة بين الأعضاء بالانسجام، والصداقة، وهم في الغالب مجتمع صغير، يعرف بعضه بعضاً، ويستطيع إيصال صوته دون أي ترتيبات إدارية.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (4-27) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.77)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (75.44%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المعتقدات التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء الجمعية العمومية من الطبقة المثقفة، التي تمتلك خبرات ومهارات مؤثرة، ومجلس الإدارة يسعى للاستفادة من طاقاتهم الإيجابية، وأن يستثمر خبراتهم ومهاراتهم، فيشركهم في وضع الرؤى، والاستماع لآرائهم، بما يخدم الجمعية بصفة عامة

وتحقيق أهدافها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) كون الشركة تسعى لترسيخ معتقدات تنظيمية لدى العاملين تساهم في تعزيز انتمائهم وعطائهم، وزيادة التحفيز.

وتختلف مع دراسة (صالحية، 2014) ودراسة (أبو حشيش، 2011) وقد يرجع ذلك لأن طبيعة الجامعات وتركيزها على الجانب الأكاديمي، واعتمادها على قوانين ولوائح، لضبط العلاقة بين الإدارة والموظفين.

جدول رقم: (28-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تلتزم الجمعية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها من حيث عدم تعيين الأخوة في أو الأب أو الابن أو الأزواج.	3.90	78.06	.999	*0.000	2
2.	تكرم الجمعية أعضائها في المناسبات الاجتماعية والأعياد.	3.74	74.89	1.052	*0.000	4
3.	يطبق مجلس إدارة الجمعية العقوبات على الموظف المخالف للقوانين، أيأ كانت مكانته الاجتماعية.	3.90	77.99	.987	*0.000	3
4.	تعزز الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الأعضاء.	3.94	78.90	.987	*0.000	1
5.	تحرص الجمعية على تكريم روادها السابقين وتخلد أهم إنجازاتهم.	3.70	73.92	1.068	*0.017	5
	جميع فقرات المجال معاً.	3.84	76.75	.816	*0.000	

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

من جدول (28-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (4) "تعزز الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الأعضاء." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.94)، والمتوسط الحسابي النسبي (78.90%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث أن الثقة هي أساس تكوين منظمات العمل الأهلي، والجمعيات الأهلية تتكون من خلال اتفاق مجموعة من الأشخاص، تجمعهم غايات وأهداف مشتركة، وتسود بينهم

قيم الثقة المتبادلة، لذلك من الطبيعي أن يعزز مجلس الإدارة هذا المبدأ بما يحقق الصالح العام، ويضمن استمرار حالة الاستقرار؛ لتوفير جو صحي للعمل والعطاء.

احتلت الفقرة رقم (5) "تحرص الجمعية على تكريم روادها السابقين وتخلد أهم إنجازاتهم." المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.70)، والمتوسط الحسابي النسبي (73.92%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث أن عدد من الرواد يستمر في العمل في الجمعيات لفترات طويلة، وهو ما قد يؤجل تكريمهم، لذلك فرغم تأخر ترتيب هذه الفقرة في المجال، إلا أنها حظيت بموافقة كبيرة من العينة.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (28-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.84)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (76.75%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأعراف التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أهم ما يميز أعضاء الجمعيات العمومية أنهم مجموعة متقاربة فكراً وسلوكاً؛ لذلك فإن مجموعة من الأعراف والعادات والتقاليد المشتركة تجمعهم، ويحرص مجلس الإدارة على الالتزام بها، والسير في هداها واعتبارها نظاماً ملزماً، له وللأعضاء لا يحق لأي منهم الخروج عنها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) وإن اختلف مجتمع الدراسة، وقد يرجع ذلك لأن الشركة حريصة على وجود أعراف تنظيمية تميز الشركة. فيما حصلت الأعراف في دراسة (صالحية، 2013) على نسبة متدنية، لتركيز الكليات نحو العمل الأكاديمي.

جدول رقم: (29-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يؤدي العاملون الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف الجمعية.	3.98	79.68	.824	0.000*	2	
2.	يحقق مجلس إدارة الجمعية ما يتوقعه العاملون من حوافز ومكافآت.	3.76	75.28	1.022	0.000*	4	
3.	يحقق مجلس إدارة الجمعية، الأمان الوظيفي للعاملين فيها.	3.69	73.72	1.076	0.000*	5	
4.	يهتم مجلس إدارة الجمعية في رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.	3.95	78.96	.959	0.000*	3	
5.	يتم تقييم العامل من خلال انتاجه وعمله.	4.00	79.94	1.021	0.000*	1	
	جميع فقرات المجال معاً.	3.88	77.51	.824	0.000*		

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

من جدول (29-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (5) "يتم تقييم العامل من خلال انتاجه وعمله" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.00)، والمتوسط الحسابي النسبي (79.94%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل الثقافي، فهو موجه للجمهور، ويخضع للتقييم المباشر، من الجمهور والجهات الممولة والمانحة، وهو قد يؤثر على التمويل في المرات القادمة؛ لذلك فمجال المحاباة في ذلك ضعيف جداً، لأن آثاره تنعكس على الجمعية بصفة عامة، ومجلس الإدارة على وجه الخصوص.

احتلت الفقرة رقم (3) "يحقق مجلس إدارة الجمعية، الأمان الوظيفي للعاملين فيها." المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.69)، والمتوسط الحسابي النسبي (73.72%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لضعف الامكانيات المادية للجمعيات الثقافية، فهي تعتمد على مشاريع مموله من الجهات المانحة، وتمويل شخصي (ضعيف) أحياناً أخرى؛ لذلك فضعف الموارد والامكانيات المادية يؤثر على وجود برامج ضمان وأمان وظيفي للعاملين، وقد جاءت الفقرة في الترتيب الخامس للمجال، رغم درجة الموافقة الكبيرة.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (29-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.88)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (77.51%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التوقعات التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجالس الإدارة هم من الطبقة ذات الثقافة العالية، يحملون رسالة سامية، ويحاولون من خلال ممارسة الثقافة والفنون إيصال رسالتهم، وتجمعهم وأعضاء الجمعية العمومية روح الإبداع والذوق الرفيع، هذه الشخصيات هي حريصة على أن تكون عند حسن ظن أعضاء جمعيتهم العمومية والعاملين من خلال تنفيذ توقعاتهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) حيث تحرص مؤسسات القطاع الخاص على رفع سقف توقعات العاملين وتجتهد لتحقيق هذه التوقعات؛ بما يحقق مصلحة المؤسسة. وتختلف مع دراسة (صالحية، 2014) كون الموظف دائماً يتطلع للأفضل ويشعر بالقصور من جانب الإدارة، والإدارة تتطلع للموظف بأن أداءه روتيني وتقليدي.

جدول رقم: (30-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل مجال من مجالات محور الثقافة التنظيمية.

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
7.	المجال الأول: القيم التنظيمية.	4.19	83.73	.722	*0.000	1
8.	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	3.77	75.44	.827	*0.000	4
9.	المجال الثالث: الأعراف التنظيمية.	3.84	76.75	.816	*0.000	3
10.	المجال الرابع: التوقعات التنظيمية.	3.88	77.51	.824	*0.000	2
	جميع مجالات محور الثقافة التنظيمية.	3.92	78.36	.712	*0.000	

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

من جدول (30-4) يتبين أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات محور الثقافة التنظيمية بلغ 78.36. وهذا يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في الجمعيات الثقافية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الثقافية تضم في مجالس الإدارة والجمعيات العمومية، عدد كبير من المثقفين والمبدعين والموهوبين، وهي الطبقة التي تتصف بالمهارات، والخبرات، كما أن تاريخ العمل الأهلي الوطني رسخ قيم ومعتقدات وأعراف ثابتة وعريقة، وما تمتاز به العلاقة من وفاق وانسجام في الفكر بين أعضاء الجمعية الواحدة، زاد من إيجابية توقعات الأعضاء من مجالس الإدارة والعكس صحيح، مما ساهم بوجود ثقافة تنظيمية، يمكن البناء عليها.

وهذه الدراسة تتفق مع (صديقي: 2012) حيث يوجد تأثير كبير لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

ودراسة عكاشة (2008) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

ودراسة (جعارة 2010) مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة. ويرجع ذلك إلى أن المجتمعات العربية والفلسطينية تتصف بأنها مجتمعات تحمل قيماً ومبادئ إنسانية سامية، فحتى وإن اختلفت مجتمعات الدراسة في درجة الموافقة إلا أن الفروق تبقى بسيطة في درجات الموافقة ما بين المرتفعة والمتوسطة.

وتختلف مع دراسة (السبيعي 2011) هناك ضعف في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في ميناء جدة الدولي. وهذا يرجع لطبيعة العمل وانشغال العاملين والإدارة على مدار الساعة وضعف المتابعة.

ثانياً: تحليل فقرات مجال الحكم الرشيد.

جدول رقم: (31-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال حكم القانون.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة والتشريعات المنصوص عليها.	4.20	84.08	.926	*0.000	1
2.	تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.	3.99	79.81	.941	*0.000	3
3.	تلتزم إدارة الجمعية والعاملون فيها بالاستخدام الأمثل لممتلكات الجمعية.	4.06	81.10	.957	*0.000	2
4.	ترتبط المكافآت والترقيات في الجمعية بنتائج تقييم موظفيها.	3.82	76.44	.982	*0.000	5
5.	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للجمعية العمومية.	3.77	75.40	1.158	*0.000	6
6.	يلتزم مجلس الإدارة في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ قراراته.	3.91	78.12	1.057	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً.	3.96	79.16	.791	*0.000	

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

من جدول (31-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) "تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة والتشريعات المنصوص عليها." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.20)، والمتوسط الحسابي النسبي (84.08%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك لأن مجلس الإدارة مسؤول قانونياً أما الجمعية العمومية، والجهات الرقابية الحكومية، وكذلك الجهات الممولة، لذلك جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول بين فقرات المجال.

احتلت الفقرة رقم (5) "يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للجمعية العمومية." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.77)، والمتوسط الحسابي النسبي (75.40%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه الفقرة وإن جاءت في الترتيب الأخير بين فقرات المجال؛ فقد حصلت على نسبة موافقة عالية من أفراد عينة الدراسة ويعزو الباحث ذلك؛ لوجود متابعة دقيقة، ومستمرة من أعضاء الجمعية العمومية، وبذل العناية اللازمة من المجلس، لوضع الجمعية العمومية في صورة إدارته العادية للجمعية.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (30-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.96)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (79.16%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "حكم القانون" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة المجلس أنه هو الجهة المنوط بها تنفيذ القانون، والعمل وفق مقتضياته، وأنه هو من يخضع للمحاسبة، وكذلك خضوعه لرقابة وزارة الداخلية (الشق المدني)، والوزارة المختصة، وكذلك متابعة الجمعية العمومية.

جدول رقم: (32-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في رسم سياسيات العمل في الجمعية.	3.61	72.10	1.060	*0.012	5
2.	يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية.	3.55	71.00	1.073	*0.044	6
3.	يعرض مجلس الإدارة إنجازاته أمام الجمعية العمومية.	3.81	76.12	1.102	*0.000	1
4.	يدرس مجلس الإدارة الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع الجمعية العمومية.	3.62	72.49	1.120	*0.030	4
5.	يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.	3.68	73.53	1.084	*0.001	3
6.	يتبنى رئيس مجلس الإدارة سياسة الباب المفتوح مع أعضاء الجمعية العمومية.	3.71	74.17	1.119	*0.053	2
	جميع فقرات المجال معاً.	3.66	73.24	.937	*0.000	

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

من جدول (4-32) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (3) "يعرض مجلس الإدارة إنجازاته أمام الجمعية العمومية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.81)، والمتوسط الحسابي النسبي (76.12%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن من متطلبات القانون أن يعرض مجلس الإدارة تقريره المالي والإداري على الجمعية العمومية، كما ورد في المادتين رقم 18، ورقم 23، من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000، وخصوصاً إنجازاته، وكذلك عرض نجاحاته؛ لضمان استمراره وحصوله على الثقة الدائمة من الأعضاء.

احتلت الفقرة رقم (2) "يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.55)، والمتوسط الحسابي النسبي (71.00%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.044 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث تأخر هذه الفقرة في الترتيب، لما دأبت عليه مجالس الإدارة بتفردتها في التصرف في الأمور المالية، بل واقتصارها دوماً على شخص الرئيس وأمين الصندوق، وابتعاد باقي أعضاء المجلس عن المشاركة وبالتالي من الطبيعي أن لا يشارك أعضاء اللجان في وضع الموازنات.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (4-32) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.66)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (73.24%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المشاركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء الجمعيات العمومية مجموعة من النخب الفكرية والثقافية المميزة، ومجلس الإدارة حريص على مشاركتهم في وضع السياسات، وتنفيذها للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.

جدول رقم: (33-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الشفافية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تنشر الجمعية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للجمعية العمومية.	3.77	75.40	.985	*0.000	5
2.	تدرب الجمعية موظفيها على مضمون حق الأعضاء في الاطلاع على المعلومات.	3.66	73.14	1.072	*0.000	7
3.	يوجد للجمعية صفحة إلكترونية تنشر عليها أنشطة الجمعية، والقرارات والتعميمات.	3.91	78.25	.988	*0.000	2
4.	يتم إعلان الميزانية السنوية للجمعية ليطلع عليها أعضاء الجمعية العمومية.	3.86	77.28	1.057	*0.000	3
5.	تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الداخلية.	3.97	79.42	1.085	*0.000	1
6.	تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة.	3.67	73.46	1.219	*0.000	6
7.	أهداف الجمعية واضحة لدى الأعضاء والعاملين.	3.80	75.99	1.098	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً.	3.81	76.13	.868	*0.000	

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

من جدول (33-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (5) "تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الداخلية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.97)، والمتوسط الحسابي النسبي (79.42%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك؛ لأمر عرفي

جرت عليه العادة، بتقديم التقرير المالي لوزارة الداخلية شعوراً من الجمعيات الأهلية بأن وزارة الداخلية أكثر نفوذاً، وأوسع سلطة، مع أن القانون قد نص على تقديم الجمعية للوزارة المختصة وهي هنا وزارة الثقافة، وبالرغم من ذلك فقد جاء بند تقديم التقرير لوزارة الثقافة في المرتبة قبل الأخير في هذا المجال.

احتلت الفقرة رقم (2) "تدرب الجمعية موظفيها على مضمون حق الأعضاء في الاطلاع على المعلومات." المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.66)، والمتوسط الحسابي النسبي (73.14%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ورغم الموافقة الكبيرة، إلا أن هذه الفقرة احتلت المرتبة الأخيرة في هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام مجلس الإدارة بهذا الأمر؛ باعتبار الأعضاء يملكون من الوعي والمعرفة ما يكفي لممارسة حقها في الاطلاع على المعلومات.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (33-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.81)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (76.13%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الشفافية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن مجالس الإدارة حريصة على تدفق المعلومات، وتقديم إجابات واضحة عن عملها، وبرامجها، وتمويلها، لأعضائها، وللجهات المانحة حتى تنال رضا تلك الجهات، وتحصل على التمويل الدائم، وهي تقدم المعلومات للجهات الرقابية لتنفيذاً للقانون.

جدول رقم: (34-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاستجابة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن مناطق سكانهم.	3.80	75.99	1.006	*0.000	1
2.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن الجنس (أنثى أو ذكر).	3.77	75.40	1.158	*0.000	3
3.	تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن المستوى العلمي.	3.70	73.92	1.242	*0.000	5
4.	توفر الجمعية بيئة عمل تضمن احترام كرامة الأعضاء.	3.78	75.60	1.092	*0.000	2
5.	تقدم الجمعية خدمات للأعضاء بشكل منتظم.	3.68	73.66	1.163	*0.000	6
6.	تطور الجمعية أنشطتها بما يحقق تقديم خدمات بجودة عالية للأعضاء.	3.74	74.76	1.032	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً.	3.74	74.89	.957	*0.000	

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

من جدول (34-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) "تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن مناطق سكانهم." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.80)، والمتوسط الحسابي النسبي (75.99%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى خصوصية عمل الجمعيات الثقافية الأهلية، فهي تقدم ثقافة ومعرفة وفناً، وهي أمور معنوية، ويتم تقديمها لجميع الأعضاء من خلال لقاءات ومهرجانات عامة واجتماعات، وندوات، وورش عمل، ومجتمع أعضاء الجمعية مجتمع صغير، لا يمكن تجاوزه، وكذلك هي لا تقتصر على المنطقة التي تتواجد فيها الجمعية ولكنها، حريصة على إيصال رسالتها للكافة. وأن تشمل خدماتها لأكبر شريحة ممكنة.

احتلت الفقرة رقم (5) "تقدم الجمعية خدمات للأعضاء بشكل منتظم." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.68)، والمتوسط الحسابي

النسبي (73.66%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تأخر هذه الفقرة في الترتيب للمرتبة الخامسة في هذا المجال رغم الموافقة الكبيرة؛ يعود لآليات التمويل وتوقيته، ومدى استمرارية المشاريع، ووجود تمويل، وقدرة الجمعية على تقديم الخدمات والتي تتمثل في العمل الثقافي برعاية مبدعين وتنمية مواهب، وما شابه ذلك، وهي مشاريع، وبرامج، تحتاج إلى تمويل مستمر.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (34-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.74)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (74.89%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاستجابة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعية تتألف من مجموعات صغيرة تتفق في الرؤى، والأبعاد الاجتماعية، والفكر السياسي، وتوحيدها أفكار ثقافية متقاربة، كما أن برامج المرأة والطفل هي الأكثر تمويلاً، من الجهات المانحة، لذلك فالمرأة حاضرة في البرامج والخدمات المقدمة.

جدول رقم: (35-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوافق.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعد الجمعية سياسات تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء للجمعية.	3.91	78.12	1.060	0.000*	1	
2.	يتسم دور الجمعية بروح المسؤولية تجاه الصالح العام.	3.89	77.73	1.015	0.000*	2	
3.	يدرك مجلس إدارة الجمعية مشاكل ومتطلبات أعضاء الجمعية العمومية.	3.79	75.86	1.039	0.000*	4	
4.	ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى.	3.59	71.78	1.177	0.004*	5	
5.	يحتفظ الأعضاء بعلاقات طيبة فيما بينهم تسخر من أجل مصلحة الجمعية.	3.82	76.38	1.096	0.000*	3	
	جميع فقرات المجال معاً.	3.80	75.97	.903	0.000*		

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

من جدول (35-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) "تعد الجمعية سياسات تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء للجمعية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.91)، والمتوسط الحسابي النسبي (78.12%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع ذلك إلى أن الأساس الذي تقوم عليه الجمعيات الأهلية الثقافية، وجود فكرة يؤمن بها الأعضاء، ويسعون جميعاً لتحقيقها، وذلك لا يتحقق بدون انتماء لتلك الفكرة وبالتالي للجمعية. فالجميع حريص على تحقيق الانتماء للجمعية، لما له من أثر في تحقيق الفكرة التي قامت من أجلها.

احتلت الفقرة رقم (4) "ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى." المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.59)، والمتوسط الحسابي النسبي (71.78%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث تأخر هذه الفقرة في الترتيب، رغم درجة الموافقة الكبيرة؛ لاختلاف الفكر السياسي الذي تؤمن بها الجمعيات وأعضائها، باختلاف المشارب والفكر السياسي السائد ووجود حالة من الانقسام السياسي، يؤثر في بناء علاقة من الشراكة والتوأمة، إلا أن ذلك لا يحول دون وجود علاقات تعاون وتكامل بين ما يتشابه منها في الفكر، ولعل وجود الاتحاد العام للمراكز الثقافية بما يضم من عشرات المراكز الثقافية، دليل واضح لهذه الحالة من التعاون والتكامل.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (35-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.80)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (75.97%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التوافق" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن التجانس بين أعضاء الجمعيات الثقافية، وصغر مجتمع أعضاء الجمعيات، وطبيعة العلاقة

بينهم، فهم من أساس تكوين الجمعية مجموعة متقاربة فكراً وعلماً. جمعتهم فكرة، وتطوعوا من أجل نجاحها، فلا مجال لمصالح مادية قد تؤثر في العلاقات بينهم وفساد حالة التوافق بينهم، فالهدف تحقيق مصلحة الجميع.

جدول رقم: (36-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المساواة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في الجمعية في وسائل الإعلام المحلية.	3.73	74.56	1.034	0.000*	3	
2.	تحدد الجمعية متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها.	3.78	75.53	1.081	0.000*	1	
3.	يوجد في الجمعية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدم لها.	3.61	72.17	1.153	0.012*	4	
4.	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما يقدمه من خدمات.	3.74	74.76	1.078	0.000*	2	
5.	يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.45	69.06	1.199	0.426*	5	
	جميع فقرات المجال معاً.	3.66	73.22	.944	0.000*		

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

من جدول (36-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (2) "تحدد الجمعية متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.78)، والمتوسط الحسابي النسبي (75.53%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع ذلك لأن الوظائف التي تعلن عنها الجمعيات، محدودة، ومرتبطة ببرامج حصلت الجمعية على تمويل لها، وتلك البرامج تتطلب مواصفات خاصة، ومحددة.

احتلت الفقرة رقم (5) "يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة." المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة

(3.45)، والمتوسط الحسابي النسبي (69.06%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.426 لذلك تعدّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قارب من درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لأن الغالبية العظمى من الجمعيات الثقافية، لا تملك مقرات خاصة بها، وإنما هي تستأجر مقراتها، وهي مقرات ومباني غير معدة لاستقبال هذه الفئة، وبجاجة لموائمة، وهي مشكلة عامة في كافة المؤسسات بصفة عامة، إلا النذر اليسير منها.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (36-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.66)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (73.22%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المساواة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة مجتمع الجمعية المتكون من مجموعات متعارفة، ومتابعتهم لعمل مجلس الإدارة، واهتمام الجهات المانحة بتمويل برامج خاصة بالطفل والمرأة، مما جعل هاتين الشريحتين حاضرتين فيما تقدمه الجمعية من نشاطات وخدمات.

جدول رقم: (37-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الفعالية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تشرك الجمعية كوادرها البشرية في دورات تدريبه بين الفترة والأخرى.	3.64	72.88	1.118	*0.000	4
2	تمتلك الجمعية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء.	3.59	71.72	1.043	*0.023	5
3	تقوم الجمعية بتقييم المشاريع بعد تنفيذها.	3.68	73.66	1.067	*0.000	3
4	تحسن الجمعية استخدام مواردها المالية لتلبية احتياجات الأعضاء.	3.79	75.86	1.030	*0.000	1
5	يوجد في الجمعية أماكن لاثقة لاستقبال الجمهور.	3.74	74.82	1.050	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً.	3.69	73.79	.915	*0.000	

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

من جدول (37-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (4) "تحسن الجمعية استخدام مواردها المالية لتلبية احتياجات الأعضاء". المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.79)، والمتوسط الحسابي النسبي (75.86%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك؛ لأن الجمعية تتطلع لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، وكذلك لخضوعها للمتابعة من قبل الجهات المانحة، والرقابة من الجهات الحكومية ذات العلاقة.

احتلت الفقرة رقم (2) "تمتلك الجمعية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء". المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.59)، والمتوسط الحسابي النسبي (71.72%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن إدارة الجمعية حريصة على تحقيق رضا الأعضاء، فهي تهتم بذلك على حساب وجود معايير لقياس التكلفة، حيث تعدّ رضا العضو هو المعيار في ممارسة عملها.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (37-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.69)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (73.79%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الفعالية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الجمعيات الأهلية الثقافية تعتمد بشكل يكاد يكون كلي على ما تحصل عليه من تمويل لمشاريعها، من جهات مانحة، وفي الفترة الأخيرة، أصبح هذا التمويل من الصعوبة بمكان ولم يعد سهلاً، لأسباب سياسية واقتصادية، وإدارية تتعلق بوجود أعداد كبير من الجمعيات تعمل في

ذات المجال. لذلك فالجمعية تحرص بشكل كبير على أن توجه الموارد الوجهة الصحيحة وأن تستثمرها خير استثمار وأن تحقق الغايات والأهداف المرجوة، وتحقيق رضا الأعضاء والجمهور.

جدول رقم: (38-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.) ، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المحاسبة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتمتع مجلس الإدارة عن تقاضي أجر أو راتب من الجمعية.	3.96	79.16	1.097	*0.000	1
2.	تتخذ الجمعية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة.	3.83	76.63	1.031	*0.000	2
3.	للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الجمعية العمومية.	3.72	74.43	1.078	*0.000	6
4.	يتقهم العاملون في الجمعية الأنظمة واللوائح المطلوب.	3.74	74.89	.968	*0.000	4
5.	تلتزم الجمعية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار.	3.79	75.73	.993	*0.000	3
6.	توجد قناعة لدى العاملون، بعدالة تطبيق الجزاءات عليهم، في حال وقوع مخالفات.	3.72	74.50	1.058	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً.	3.79	75.89	.846	*0.000	

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

من جدول (38-4) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) "يتمتع مجلس الإدارة عن تقاضي أجر أو راتب من الجمعية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.96)، والمتوسط الحسابي النسبي (79.16%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لأن هذه العبارة، تأتي متفقة مع صريح نص القانون الذي يمنع على أعضاء مجلس الإدارة تقاضي راتب، وإلا تعدّ جريمة يعاقب عليها القانون.

احتلت الفقرة رقم (3) "للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الجمعية العمومية." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة

(3.72)، والمتوسط الحسابي النسبي (74.43%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك؛ لطبيعة العمل في الجمعيات التي تبنى على أساس التطوع، وما تفرضه هذه الحالة من عدم الثبات في البنيان التنظيمي للجمعية، وكذلك لأن الجمعية تمارس عملها من خلال العديد من المشاريع المتنوعة، والتي تتطلب أشكال تنظيمية مختلفة، إلا أن الجمعية تحافظ بشكل كبير على وجود هياكل تنظيمية للبناء الأساسي الثابت واللازم لتنفيذ سياسات الجمعية ويسهل عملها وخصوصاً ما يتعلق بالأمور المالية والإدارية والإعلامية.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (38-4) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.79)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (75.89%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المحاسبة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن مجال المحاسبة يتعلق بالتزامات قانونية، مخالفتها ترتبط بوجود عقوبات، فلا مجال للتقاعس عن تنفيذ القانون والالتزام بنصوصه.

جدول رقم: (39-4) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.)، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعد مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير عمل الجمعية.	3.80	75.92	1.026	*0.000	3
2.	يعمل مجلس الإدارة على تطوير أهدافه من أجل خدمة الأجيال القادمة.	3.79	75.79	1.018	*0.000	4
3.	تتخذ الجمعية قرارات مستقبلية من أجل منع حدوث أزمات أو مشاكل محتملة.	3.69	73.85	1.081	*0.001	6
4.	لدى الجمعية رسالة محددة.	3.81	76.12	1.114	*0.000	2
5.	لدى الجمعية أهداف واقعية.	3.83	76.50	1.017	*0.000	1
6.	لدى الجمعية خطة لتطوير علاقتها مع الجهات الممولة والمانحة.	3.70	73.92	1.127	*0.009	5
	جميع فقرات المجال معاً.	3.77	75.35	.879	*0.000	

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

من جدول (4-39) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (5) "لدى الجمعية أهداف واقعية." المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.83)، والمتوسط الحسابي النسبي (76.50%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع ذلك لأن لكل جمعية أهداف قابلة للتحقق، يتفق عليها الأعضاء، ويضعونها في سياستهم، ويسعون جميعاً لتحقيقها، من خلال البرامج والأنشطة.

احتلت الفقرة رقم (3) "تتخذ الجمعية قرارات مستقبلية من أجل منع حدوث أزمات أو مشاكل محتملة." المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.69)، والمتوسط الحسابي النسبي (73.85%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ورغم الموافقة الكبيرة فإن الفقرة جاءت في الترتيب الأخير في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك؛ بسبب الظروف السياسية غير المستقرة التي يعيشها قطاع غزة وظروف الحصار، لذلك من الصعب اتخاذ قرارات مستقبلية من أجل منع حدوث أزمات، ولكن رغم ذلك وبسبب ما تراكم لدى الجمعيات، من خبرات، ودرجة الوعي الجيدة لدى قيادة الجمعيات للتعامل مع الأزمات؛ تحققت حالة الرضا من العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين من جدول رقم (4-39) بأن المتوسط الحسابي بلغ (3.77)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (75.35%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الرؤية الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الجمعيات الأهلية حريصة على وجود رؤية استراتيجية، وأهداف واقعية حرصاً، على رضا الجهات المانحة ونيل ثقتها، وكذلك طبيعة قيادات الجمعيات

الثقافية، من الأشخاص ذوي الدرجات والكفاءات العلمية، يجعل من التخطيط الاستراتيجي، منهج وفلسفة وسياسة للجمعية تسيير وفقها.

جدول رقم: (4-40) المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، وقيمة الاحتمال (Sig.) ، والترتيب لكل مجال من مجالات محور الحكم الرشيد.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	المجال الأول: حكم القانون.	3.96	79.16	.791	*0.000	1
2.	المجال الثاني: المشاركة.	3.66	73.24	.937	*0.000	8
3.	المجال الثالث: الشفافية.	3.81	76.13	.868	*0.000	2
4.	المجال الرابع: الاستجابة.	3.74	74.89	.957	*0.000	6
5.	المجال الخامس: التوافق.	3.80	75.97	.903	*0.000	3
6.	المجال السادس: المساواة.	3.66	73.22	.944	*0.000	9
7.	المجال السابع: الفعالية.	3.69	73.79	.915	*0.000	7
8.	المجال الثامن: المحاسبة.	3.79	75.89	.845	*0.000	4
9.	المجال التاسع: الرؤية الاستراتيجية.	3.77	75.35	.879	*0.000	5
	جميع مجالات محور الحكم الرشيد.	3.76	75.29	.804	*0.000	

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

من جدول (4-40) يتبين أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات محور الحكم الرشيد بلغ 75.29، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبير بالنسبة لمستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية.

والباحث يعزو ذلك؛ لتاريخ العمل الأهلي الذي كان سابقاً للوجود الحكومي، وما حمله على كاهله في مواجهة الاحتلال، مما كون لديه رصيد قيمي، تسعى للحفاظ عليه من خلال احترام مبادئ الحكم الرشيد وكذلك دورها الريادي بما تضمنه من نخب فكرية، تقود العمل وهي حريصة على أن تلتزم بالقانون.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (هللو 2015) حيث الموافقة الكبيرة على تطبيق معايير الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع الخاص، ويعزو الباحث ذلك لأن المؤسسات الخاصة متابعة بشكل دقيق من الشركاء ومن مجالس الإدارة وجمعياتها العمومية. وتتفق مع دراسة الدحود (2014) يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة

(74,64%) . ويعزو الباحث ذلك للمتابعة المستمرة من وزارة الداخلية والثقافة والجمعية العمومية، فحرص مجالس الإدارة على تطبيق معايير الحكم الرشيد.

ودراسة الحلو 2012 يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77%. وإضافة للمتابعة من الجهات المعنية، يرجع ذلك للتشابه الكبير بين مجتمعات الدراسة. ووحدة البيئة المحيطة (قطاع غزة)

ودراسة (مطير 2013) بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%). ويجمع ذلك للمتابعة من الجهات الرقابية، كديوان الرقابة المالية والإدارية، وديوان الموظفين العام، وغيرها. وتتفق دراسة (الداعور: 2008) وان كان بدرجة أقل حيث درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها كانت متوسطة، ويرجع ذلك؛ إلى أن طبيعة مجتمع الدراسة في البلديات، يضم مستويات تعليمية وثقافية متباينة، يؤثر في مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد.

الفصل الخامس

الإجابة عن فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 مقدمة:

سيتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة تناول فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين".

5.2 اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

جدول رقم: (5-41) معامل الارتباط بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

الفرضية	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.	.824	*0.000

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

يبين جدول (5-41) أن معامل الارتباط يساوي .824، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين دور الثقافة التنظيمية، وتحسين مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

وهذا يتفق مع الإطار النظري في أهمية الثقافة التنظيمية ودورها؛ كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك، والتأثير على العاملين وتشكيل أنماط السلوك المطلوب، وتمنح أفراد المنظمة هويتها، وتعزز الاستقرار وتسهل الالتزام الجماعي، والثقافة التنظيمية ومن خلال معاييرها، تعبر عن مفردات ومعاني السوك الإيجابي والقيمي، الذي يضمن استقرار، ورفعة الجمعية، ومن الطبيعي أن يكون بين تلك المفردات، مفاهيم الحكم الرشيد ومبادئه، كالمشاركة، والشفافية، والمساواة، والفعالية، وغيرها، وخصوصاً أن تلك المبادئ تعمل على مقاومة الفساد المالي والإداري، وتزيد من قدرة الجمعية على تحديد الأهداف، وسبل تحقيقها، وتترسخ تلك المبادئ في الثقافة التنظيمية، وتصبح جزء مهم من سلوك الأعضاء.

فالحكم الرشيد ما هو إلا مجموعة من القيم والسلوكيات الإيجابية، ومن البديهي أن تكون حاضرة في ثقافة أي منظمة، فقيادة الجمعية والأعضاء حريصون على أن يعززوا ثقافة جمعيتهم بكل ما يضيف لتلك الثقافة، ويقويها.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

جدول رقم: (5-42) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتحسين مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرضية
*0.000	.711	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

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

يبين جدول (5-42) أن معامل الارتباط يساوي 0.711، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

ويمكن القول بأن القيم التنظيمية تعمل على:

- توجيه سلوك الأعضاء إيجابياً، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- تعزيز قيم المساواة والتسامح والتكامل بين أعضاء الجمعية.
- احتضان المبدعين ورعاية الإبداع.
- اعتماد مبدأ الكفاءة في التعيينات، والترقيات والتكليفات، داخل الجمعية.

وما سبق يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الحكم الرشيد، ويعزز تطبيقه في إدارة الجمعية وبين الأعضاء والعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الثقافة التنظيمية" المعتقدات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

جدول رقم: (5-43) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية" المعتقدات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرضية
*0.000	.708	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الثقافة التنظيمية" المعتقدات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

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

يبين جدول (5-43) أن معامل الارتباط يساوي 0.708، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

حيث تعمل المعتقدات التنظيمية على ما يلي:

- تفعيل مشاركة الأعضاء في وضع رؤى وسياسات الجمعية.
- تعزيز مشاركة الأعضاء في صناعة القرار، وإدارة الجمعية.
- المساهمة توفير بيئة تتطلع للتغيير الإيجابي لتحقيق المصالح المشتركة للأعضاء.
- تفعيل آليات الحوار بين الإدارة والأعضاء، وقبول النقد البناء، ووجود الجو الديمقراطي.

- تعزيز الفاعلية، وكفاءة الأداء، من خلال تبسيط الإجراءات، واتباع الإجراءات الإدارية الحديثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

جدول رقم: (44-5) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرضية
*0.000	.732	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين

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

يبين جدول (44-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.732، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

ذلك أن الاعراف التنظيمية تعمل على ما يلي:

- توفير معايير إيجابية، ومفيدة يلتزم بها أعضاء الجمعية، وكأنها قانون، لأنهم ارتضوا ذلك وقبلوه.
- تعزيز مبادئ المصارحة والثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- تعزيز مبدأ إخلاص والانتماء من خلال تكريم الرواد السابقين، على قد المساواة ودون محاباة لأحد، حيث أن يراعى معيار الابداع والتفوق، والعطاء.
- عدم استغلال النفوذ الشخصي لتحقيق أغراض خاصة، ذات بعد شخصي بعيداً عن مصلحة الجمعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

جدول رقم: (5-45) معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرضية
*0.000	.792	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتعزيز تطبيق الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين *الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (5-45) أن معامل الارتباط يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتعزيز تطبيق الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

حيث أن المعتقدات التنظيمية، تعمل على ما يلي:

- تشجيع إدارة الجمعية على تحقيق ما يتوقعه الأعضاء، من خدمات، وما يتوقعه العاملين من مكافآت وحوافز
- دعم توجه الإدارة نحو رفع مكانة الجمعية وتعزيز تلك المكانة في نفوس الأعضاء.
- تشجيع العاملين على تأدية الجهود المطلوبة؛ لتحقيق أهداف الجمعية.
- تحفيز الإدارة للسعي نحو تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، بما يعزز انتمائهم، ويعود بالفائدة على الجمعية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين.

تم استخدام اختبار "تحليل الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، والنتائج التالية توضح ذلك.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى الحكم الرشيد" هي: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وأن متغير "المعتقدات التنظيمية" تبين أن تأثيره ضعيف.

معامل التحديد = 0.729، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.725، وهذا يعني أن 72.5% من التغير في الحكم الرشيد (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 27.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الحكم الرشيد.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة.

جدول رقم: (46-5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	.059	.406	.685
القيم التنظيمية	.204	4.097	.000
المعتقدات التنظيمية	.031	.601	.548
الأعراف التنظيمية	.281	5.150	.000
التوقعات التنظيمية	.428	7.931	.000
معامل التحديد = 0.729	معامل التحديد المُعدَّل = 0.725		

من خلال جدول (46-5) تحليل الانحدار يمكن التنبؤ بمستوى الحكم الرشيد من خلال الثقافة التنظيمية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحكم الرشيد} = 0.059 + 0.204 * \text{القيم التنظيمية} + 0.281 * \text{الأعراف التنظيمية} + 0.428 * \text{التوقعات التنظيمية}.$$

من خلال جدول (46-4) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "الحكم الرشيد" حسب قيمة اختبار T هي: التوقعات التنظيمية، ومن ثم الأعراف التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العلاقة الجيدة، القائمة على أساس الثقة، بين إدارة الجمعيات والأعضاء، الأمر الذي يرفع من سقف التوقعات المتبادل بين الطرفين، وتعمل مجالس الإدارة على البناء على هذه العلاقة من خلال تفعيل تطبيق مبادئ الحكم الرشيد،

كالمشاركة والشفافية والمساواة، وغيرها من المبادئ التي تعزز الثقة، وتعمل على توفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم تحسين تطبيق الحكم الرشيد في الجمعية.

وقد حصلت الأعراف التنظيمية على المرتبة الثانية من الأهمية في تفسير مستوى الحكم الرشيد، ويعزو الباحث ذلك إلى المجتمع الفلسطيني مجتمع قبلي، يهتم بالعرف ويتخذ منه عنصر إلزام قد يفوق القانون أحياناً؛ لذلك فإن للأعراف التنظيمية دور فاعل في تطبيق معايير الحكم الرشيد، وإدارة الجمعيات تسعى لاستثمار العرف التنظيمي في تحسين تطبيق الحكم الرشيد، وتضمن هذا العرف نظاماً وتوجهاً عاماً يعزز تطبيق الحكم الرشيد.

وقد جاءت أخيراً القيم التنظيمية في تفسير مستوى الحكم الرشيد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ على قيمه وملتزم بمبادئه، والإدارة تحرص على تعزيز مستوى الحكم الرشيد من خلال تفعيل دور القيم التنظيمية في ذلك.

ولكن أن تأتي القيم التنظيمية في المرتبة الثالثة؛ فذلك أن القيم التنظيمية عبارة عن سلوك مكتسب، وتتأثر بطبيعة ثقافة الأعضاء، والمتقنين تتباين منابع ثقافتهم، ما بين الثقافة الغربية والإسلامية وكل له نظريته في تلك القيم ودرجة التزامه بها، إلا أن ذلك التفاوت هو نسبي لذلك كانت الموافقة على دور القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد، وجاء هذا التراجع للمرتبة الأخيرة منسجماً مع التفاوت النسبي في القناعة بدور القيم التنظيمية.

ويعتقد الباحث أن المعتقدات التنظيمية جاء ضعيفاً؛ وذلك نتيجة أنها تعبر عن الذات وعن الآخرين فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل، فهي لا تعبر عن العضو وحده ولكنها تعبر عن المجموع، وعن العلاقة التشاركية، وهذا قد يعبر عن ضعف هذه العلاقة، وبالتالي ضعف تأثيرها على تحقيق الإنجاز في تحسين تطبيق معايير الحكم الرشيد.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حويحي (2015) في أثر معايير الثقافة التنظيمية ولكنها اختلفت معها في ترتيب تلك المعايير حيث احتلت المرتبة الأولى "القيم التنظيمية" بوزن نسبي قدره (77%)، وفي المرتبة الثانية جاءت "الأعراف التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" بوزن نسبي قدره (74%). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العاجز (2011) وتختلف معها في ترتيب المعايير حيث جاءت على النحو التالي المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، وفي الترتيب الأخير القيم التنظيمية.

وتختلف مع دراسة صالحية(2013) حيث جاءت جميع النسب منخفضة وبالكاد تصل إلى نسبة 50%، وجاءت على النحو التالي: الأعراف التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف مجتمعي الدراسة في الدراستين السابقتين حيث كان يتعلق بالعاملين في الجامعات الفلسطينية، فيما الدراسة الحالية تتعلق بأعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات الثقافية، وهم أعضاء متطوعون ولا يتقاضون أجر.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان- وتني Mann Whitney ويستخدم في حالة البيانات اللا معلمية، أي التي لا تتبع التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

جدول رقم: (47-5) تحليل مان وتني (U - Test) لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة U	متوسطات الرتب (الجنس)		المجال	#
		أنثى	ذكر		
0.694	10163.00	152.13	156.37	القيم التنظيمية	1.
0.306	9700.50	162.50	151.41	المعتقدات التنظيمية	2.
0.243	9595.50	146.46	159.09	الأعراف التنظيمية	3.
0.734	10201.50	152.52	156.19	التوقعات التنظيمية	4.
0.782	10247.00	152.97	155.97	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (47-5) أن قيمة (U) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء الذكور والإناث في المجالات الأربعة، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر

من (0.05)، لذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ويعزو الباحث ذلك لما تتميز به الجمعيات الثقافية من وجود أعضاء يتميزون بدرجة عالية من الفكر والثقافة، تساهم بشكل كبير في تقبل الجنس الآخر، والعمل سوياً دون تمييز، رغم أن المجتمع الفلسطيني بصفة عامة مجتمعاً ذكورياً. ودور المرأة المميز في المجتمع الفلسطيني لا يخفى على أحد.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير العمر (أقل من 30، من 30 الى أقل من 40، من 40 الى أقل من 50، فأكثر 50).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس Kruskal Wallis ويستخدم في حالة البيانات اللامعلمية، أي التي لا تتبع التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

جدول رقم: (48-5) تحليل كروسكال-والاس (H – Test) Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة x^2	متوسطات الرتب (العمر)				المجال	#
		50 فأكثر	من 40 الى أقل من 50	من 30 الى أقل من 40	أقل من 30		
.185	4.822	159.45	139.03	165.80	151.19	القيم التنظيمية	1.
.013	10.701	141.83	131.05	165.80	171.24	المعتقدات التنظيمية	2.
.108	6.086	167.26	134.77	160.15	164.68	الأعراف التنظيمية	3.
.077	6.848	169.06	133.90	159.37	166.53	التوقعات التنظيمية	4.
.052	7.712	159.97	131.81	163.87	164.66	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (48-5) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر في المجال الثاني (المعتقدات التنظيمية)، لصالح الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث بلغت قيمة (x^2) 10.701، ومستوى دلالة 0.013، وهي أقل من مستوى دلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك كون هذه الشريحة العمرية الشابة تكون أكثر ميلاً للعمل التشاركي، وهي مازالت تبني خبراتها في مرحلة مبكرة من العمل؛ تدفعها للثقة بالآخرين، والعمل معهم، وخصوصاً أن المعتقدات التنظيمية تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية الإنجاز؛

لذلك فإن هذه الشريحة على درجة عالية من الميل للمعتقدات التنظيمية ودورها في العمل المؤسسي.

أما باقي المجالات الأولى والثالث والرابع (القيم التنظيمية)، (الأعراف التنظيمية)، (التوقعات التنظيمية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05)، حيث مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

جدول رقم: (49-5) تحليل كروسكال-والاس Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	متوسطات الرتب (المؤهل العلمي)				المجال	#
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل		
0.085	6.620	176.18	140.28	164.02	139.54	القيم التنظيمية	1.
0.127	5.697	148.27	134.00	165.98	146.08	المعتقدات التنظيمية	2.
0.181	4.879	160.00	136.46	164.56	144.54	الأعراف التنظيمية	3.
0.070	7.066	161.93	140.50	166.68	138.08	التوقعات التنظيمية	4.
0.070	7.724	160.43	134.72	167.40	139.89	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (49-5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات الأربعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفروق بين المستويات العلمية قد تتلاشى تحت تأثير الوعي الثقافي والفكري لدى جميع الشرائح الموجودة في الجمعيات الثقافية.

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات- أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

جدول رقم: (5-50) تحليل كروسكال- والاس Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	متوسطات الرتب (سنوات الخبرة)				المجال	#
		15 فاكثر	من 10 إلى أقل من 15	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5		
.501	2.361	139.67	150.46	163.37	153.38	القيم التنظيمية	1.
.503	2.350	158.55	145.27	163.21	151.66	المعتقدات التنظيمية	2.
.315	3.541	177.06	145.18	158.66	150.93	الأعراف التنظيمية	3.
.805	.986	158.88	147.65	158.66	157.57	التوقعات التنظيمية	4.
.647	1.655	158.68	146.64	161.71	152.53	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (5-50) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات الأربعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعضاء الجدد عندما ينضمون للجمعيات الثقافية هم يراحو الثقافة الموجودة وكذلك فإن القائمين على الجمعية عندما يستقربون أعضاء جدد فهم يحرصون على أن تتوفر فيهم ذات الثقافة والصفات العامة بما يحقق الانسجام بين الجميع

5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة (رفح، خانينوس، الوسطى، غزة، الشمال).

جدول رقم: (5-51) تحليل كروسكال- والاس Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المحافظة عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	متوسطات الرتب (المحافظة)					المجال	#
		شمال	غزة	وسطى	خان يونس	رفح		
.021	11.557	167.31	138.84	153.78	155.90	192.67	القيم التنظيمية	1.
.001	18.734	176.71	133.97	145.92	167.78	195.33	المعتقدات التنظيمية	2.
.139	6.941	162.26	142.66	154.43	156.44	185.51	الأعراف التنظيمية	3.
.001	19.411	173.04	136.32	151.49	147.77	205.32	التوقعات التنظيمية	4.
.001	17.884	172.38	134.75	152.03	156.82	200.96	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (5-51) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المحافظة في المجال الأول والثاني والرابع (القيم التنظيمية)، (المعتقدات التنظيمية)، (التوقعات التنظيمية)، لصالح الجمعيات المتواجدة في محافظة رفح، حيث بلغ مستوى الدلالة (.021)، (.001)، (.001)، وهي أقل من مستوى دلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الثقافية في رفح، تسعى لبناء ثقافة تنظيمية، تساعدها في التواجد بين الجمعيات المؤثرة والفاعلة في العمل الثقافي، وخصوصاً تلك الجمعيات الكبيرة في المدن الكبرى.

كما أن صغر مجتمع الجمعيات الثقافية، ومعرفة الأعضاء ببعضهم البعض يزيد من معدلات الثقة المتبادلة بين الأعضاء؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التوقعات التنظيمية.

أما المجال الثالث (الأعراف التنظيمية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المحافظة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.139) وهو أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$.

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس مجلس الإدارة، عضو مجلس إدارة، عضو جمعية عمومية).

جدول رقم: (5-52) تحليل كروسكال-والاس Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الثقافة التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	متوسطات الرتب (المسمى الوظيفي)			المجال	#
		عضو جمعية عمومية	عضو مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة		
.000	23.161	137.79	175.91	221.03	القيم التنظيمية	1.
.100	4.611	147.84	162.56	188.37	المعتقدات التنظيمية	2.
.004	11.253	145.89	161.13	215.50	الأعراف التنظيمية	3.
.000	15.700	141.38	170.26	213.89	التوقعات التنظيمية	4.
.001	14.282	142.69	167.35	215.68	معدل فقرات محور (الثقافة التنظيمية)	

يبين جدول (5-52) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في المجالات الأولى والثالث والرابع (القيم التنظيمية)، (الأعراف التنظيمية)، (التوقعات التنظيمية)، لصالح الذين مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، (0.004)، (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء مجالس الإدارة هم من يتحملون جل المسؤولية، وهم أكثر من يدركون دور الثقافة التنظيمية، وأهميتها في استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

أما المجال الثاني (المعتقدات التنظيمية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الحكم الرشيد تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الحكم الرشيد تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول رقم: (5-53) تحليل مان وتني (U – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة U	متوسطات الرتب (الجنس)		المجال	#
		أنثى	ذكر		
.781	10246.500	152.97	155.97	حكم القانون	1.
.705	10172.000	152.22	156.33	المشاركة	2.
.849	10310.500	156.40	154.33	الشفافية	3.
.931	10386.500	155.64	154.70	الاستجابة	4.
.669	10137.000	151.87	156.50	التوافق	5.
.983	10434.500	155.16	154.93	المساواة	6.
.455	9902.500	149.53	157.62	الفعالية	7.
.848	10309.500	156.41	154.33	المحاسبة	8.
.615	10081.000	151.31	156.77	الرؤية الاستراتيجية	9.
.852	10313.000	153.63	155.66	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-53) أن قيمة (U) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الذكور والإناث في المجالات التسعة، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير العمر (أقل من 30، من 30 إلى أقل من 40، من 40 إلى أقل من 50، فأكثر 50).

جدول رقم: (5-54) تحليل كروسكال- والاس (H – Test) Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة x^2	متوسطات الرتب (العمر)				المجال	#
		50 فأكثر	من 40 الى أقل من 50	من 30 الى أقل من 40	أقل من 30		
.242	4.190	173.18	139.62	157.60	160.42	حكم القانون	1.
.321	3.499	156.71	139.96	163.14	157.02	المشاركة	2.
.152	5.288	152.95	136.50	162.61	164.77	الشفافية	3.
.563	2.043	155.77	144.20	156.98	164.85	الاستجابة	4.
.483	2.460	173.06	145.11	157.10	154.18	التوافق	5.
.463	2.570	160.73	141.66	159.08	161.19	المساواة	6.
.210	4.523	147.83	138.98	162.46	164.49	الفعالية	7.
.175	4.952	166.23	136.77	162.34	157.93	المحاسبة	8.
.253	4.076	168.24	139.39	161.95	154.15	الرؤية الاستراتيجية	9.
.260	4.015	163.50	138.25	160.59	161.08	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-54) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر في جميع المجالات التسعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

جدول رقم: (5-55) تحليل كروسكال- والاس (H – Test) Kruskal Wallis لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة x^2	متوسطات الرتب (المؤهل العلمي)				المجال	#
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل		
.003	14.015	177.07	120.51	168.95	139.51	حكم القانون	1.
.015	10.432	148.39	122.88	169.09	145.52	المشاركة	2.
.001	16.627	133.80	117.24	173.28	144.08	الشفافية	3.
.068	7.132	147.32	130.13	167.05	146.15	الاستجابة	4.
.050	7.833	143.36	132.95	168.22	143.61	التوافق	5.
.013	10.726	165.68	122.89	168.14	142.84	المساواة	6.
.045	8.042	139.66	130.70	168.06	145.96	الفعالية	7.
.047	7.943	161.61	126.99	166.52	144.97	المحاسبة	8.
.153	5.275	154.39	136.23	165.50	144.32	الرؤية الاستراتيجية	9.
.008	11.804	149.25	123.60	170.57	142.15	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-55) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجال الأول، (حكم القانون)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.003)، وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويعزو الباحث ذلك؛ لأن العضو الحاصل على مؤهل العلمي "دكتوراه"، يملك من الخبرات والقدرات العلمية ما يساعده على إمكانية التقدير المنطقي والواقعي، دون مجاملة، وبما يتفق مع دوره ومكانته في الجمعية وبين الأعضاء.

كما تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجالات الثاني، الثالث، الخامس، السادس، السابع، والثامن، (المشاركة)، (الشفافية)، (التوافق)، (المساواة)، (الفعالية)، (المحاسبية)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.015)، (0.001)، (0.050)، (0.013)، (0.045)، (0.047)، وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة البكالوريوس يمثلون الفئة الأكبر بين الفئات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم 52.1% من عينة الدراسة، وهي تدل على نسبة عنصر الشباب المتواجد في الجمعيات، وآرائهم يحكمها الحماس، ومن خلال النسبة المذكورة فهم يمثلون عصب الجمعية، وينفذون سياستها وهم يعتقدون بتطبيق المجالات المذكورة أعلاه أكثر من غيرهم من الفئات العلمية الأخرى، يضاف إلى ذلك حداثة التجربة.

أما المجال الرابع والتاسع (الاستجابة)، (الرؤية الاستراتيجية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \leq$)، حيث مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات- أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

جدول رقم: (5-56) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة x^2	متوسطات الرتب (سنوات الخبرة)				المجال	#
		أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	15 فأكثر		
.628	1.739	159.14	154.73	147.86	170.44	حكم القانون	1.
.389	3.018	156.48	155.83	145.83	176.70	المشاركة	2.
.367	3.167	156.27	159.20	143.29	171.94	الشفافية	3.
.590	1.917	159.35	157.37	145.56	167.03	الاستجابة	4.
.428	2.774	150.00	153.16	151.94	179.18	التوافق	5.
.650	1.642	150.19	154.63	151.99	173.17	المساواة	6.
.715	1.359	158.85	158.85	146.35	159.92	الفعالية	7.
.942	.391	158.92	157.00	150.83	153.48	المحاسبة	8.
.463	2.570	154.73	152.57	150.44	178.12	الرؤية الاستراتيجية	9.
.602	1.859	154.70	156.10	147.96	172.26	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-55) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات التسعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة (رفح، خان يونس، الوسطى، غزة، الشمال).

جدول رقم: (5-57) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test) لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير المحافظة عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة x^2	متوسطات الرتب (المحافظة)					المجال	#
		شمال	غزة	وسطى	خان يونس	رفح		
.221	5.721	180.82	143.31	164.30	145.64	157.26	حكم القانون	1.
.002	17.425	205.67	145.36	166.87	138.35	152.78	المشاركة	2.
.223	5.698	183.51	148.03	154.56	145.59	162.92	الشفافية	3.
.387	4.144	178.21	140.85	161.14	149.64	155.15	الاستجابة	4.
.240	5.501	183.33	144.05	161.63	147.20	154.38	التوافق	5.
.024	11.279	198.43	144.44	158.94	143.42	155.54	المساواة	6.
.062	8.955	190.97	151.24	163.39	142.34	153.13	الفعالية	7.
.395	4.081	179.65	160.97	152.31	146.59	156.21	المحاسبة	8.
.464	3.593	181.00	149.58	148.90	153.44	151.72	الرؤية الاستراتيجية	9.
.095	7.899	190.18	144.72	160.51	144.86	155.88	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-57) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المحافظة في المجالات الثاني والسادس (المشاركة)، (المساواة)، لصالح أفراد العينة الموجودة جمعياتهم في محافظة رفح، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002)، (0.024)، وهي أقل من مستوى دلالة 0.05. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العلاقة بين مجتمع الجمعيات في مدينة رفح، حيث تجمعهم علاقات حميمية، وخصوصاً أن الجمعيات العمومية لهذه الجمعيات قليل العدد، فلا مجال للتمييز، وكذلك فإن مجلس الإدارة حريص على الاستفادة من الطاقات الموجودة مما يعزز من درجة المشاركة.

أما المجالات الأول والثالث والرابع والخامس والسابع والثامن والتاسع (حكم القانون)، (الشفافية)، (الاستجابة)، (التوافق)، (الفعالية)، (المحاسبة)، (الرؤية الاستراتيجية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس مجلس الإدارة، عضو مجلس إدارة، عضو جمعية عمومية).

جدول رقم: (5-58) تحليل كروسكال- والاس (Kruskal Wallis (H – Test لكل مجال ولمعدل محور الحكم الرشيد حسب متغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	متوسطات الرتب (المسمى الوظيفي)			المجال	#
		عضو جمعية عمومية	عضو مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة		
.000	21.510	141.18	166.61	234.74	حكم القانون	1.
.000	17.528	140.42	171.71	216.16	المشاركة	2.
.001	14.425	143.48	165.04	219.63	الشفافية	3.
.000	16.968	141.89	167.63	222.37	الاستجابة	4.
.002	12.958	146.10	159.43	222.11	التوافق	5.
.000	19.951	141.27	167.34	230.13	المساواة	6.
.000	22.161	139.92	169.74	231.37	الفعالية	7.
.000	26.180	140.71	165.31	246.26	المحاسبة	8.
.000	19.667	140.73	169.06	226.74	الرؤية الاستراتيجية	9.
.000	24.219	140.06	168.00	238.95	معدل فقرات محور (الحكم الرشيد)	

يبين جدول (5-58) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في المجالات التسعة، لصالح من مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة، حيث مستوى الدلالة لجميع المجالات أقل من مستوى دلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك لأن رؤساء مجالس الإدارة هم المنوط بهم مسئولية إدارة الجمعية نظرياً وواقعياً، وهي تسير وفق رؤيتهم، وسياستهم بشكل رئيس؛ لذلك فإنهم أكثر شريحة ترى أنها تطبق معايير الحكم الرشيد.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي خلص إليها الباحث، من خلال عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية، وتقديم أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج، والتي يأمل الباحث من خلالها المساهمة في إثراء العمل الأهلي بصفة عامة والثقافي على وجه الخصوص.

6.1 النتائج

6.1.1 نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

بلغت نسبة دور الثقافة التنظيمية 78.36%، أما ترتيب معايير الثقافة التنظيمية حسب وزنها النسبي فقد جاءت القيم التنظيمية في المرتبة الأولى ونسبتها (83.73%)، بينما التوقعات التنظيمية في المرتبة الثانية ونسبتها (77.51%)، والأعراف التنظيمية في المرتبة الثالثة ونسبتها (76.75%)، وجاءت المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة والأخيرة ونسبتها (75.44%).

6.1.2 نتائج متعلقة بالمتغير التابع (الحكم الرشيد)

بلغت نسبة الحكم الرشيد 75.29%، وترتيب معايير الحكم الرشيد حسب الوزن النسبي، حكم القانون جاء أولاً ونسبته (79.16%)، أما الشفافية في المرتبة الثانية ونسبتها (76.13%)، والتوافق في المرتبة الثالثة ونسبته (75.97%) أما المحاسبة نسبتها (75.89%) وجاءت في المرتبة الرابعة، والرؤية الاستراتيجية نسبتها (75.35%) وجاءت في المرتبة الخامسة، أما الاستجابة فنسبتها (74.89%) وجاءت في المرتبة السادسة، والفعالية في المرتبة السابعة ونسبتها (73.79%)، وجاءت المشاركة في المرتبة الثامنة ونسبتها (73.24%)، والمساواة المرتبة التاسعة والأخيرة ونسبتها (73.22%).

6.1.3 نتائج متعلقة بالعلاقة بين دور الثقافة التنظيمية وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد

في الجمعيات الثقافية في فلسطين (فرضيات الدراسة).

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الثقافة التنظيمية

وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، وأن معامل

الارتباط يساوي 0.824

- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "القيم التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، وأن معامل الارتباط يساوي 0.711
- ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "المعتقدات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، وأن معامل الارتباط يساوي 0.708
- ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "الأعراف التنظيمية"، وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، أن معامل الارتباط يساوي 0.732
- ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية "التوقعات التنظيمية" وتعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، أن معامل الارتباط يساوي 0.792
- خ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، حيث تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى الحكم الرشيد" مرتبة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية، فالأعراف التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية، وتبين أن متغير "المعتقدات التنظيمية" تأثيره ضعيف.

6.1.4 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

- أ- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- ت- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر في المجال الثاني (المعتقدات التنظيمية)، لصالح الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما باقي المجالات الأول والثالث والرابع (القيم التنظيمية)، (الأعراف التنظيمية)، (التوقعات

- التنظيمية)، فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير العمر في جميع المجالات التسعة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات الأربعة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ح- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجال الأول، (حكم القانون)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجالات الثاني، الثالث، الخامس، السادس، السابع، والثامن، (المشاركة)، (الشفافية)، (التوافق)، (المساواة)، (الفعالية)، (المحاسبة)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس
- خ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات الأربعة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات التسعة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ذ- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المحافظة في المجال الأول والثاني والرابع (القيم التنظيمية)، (المعتقدات التنظيمية)، (التوقعات التنظيمية)، لصالح الجمعيات المتواجدة في محافظة رفح.
- ر- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المحافظة في المجالات الثاني والسادس (المشاركة)، (المساواة)، لصالح أفراد العينة الموجودة جمعياتهم في محافظة رفح
- ز- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في المجالات الأول والثالث والرابع (القيم التنظيمية)، (الأعراف التنظيمية)، (التوقعات التنظيمية)، لصالح الذين مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة
- س- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في المجالات التسعة، لصالح من مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة.

6.1.5 توصيات خاصة بالثقافة التنظيمية:

أ- القيم التنظيمية:

- تبني الجمعيات الثقافية لآليات تعمل على تعزيز تطبيق قيمة التطوع، للاستفادة من الطاقات الإيجابية، والعمل على ترسيخ هذه القيم لدى كافة شرائح المجتمع.
- احتضان الجمعيات الثقافية للمبدعين والمبشرين، والعمل على تطوير قدراتهم، وابداعاتهم.

ب- المعتقدات التنظيمية

- ضرورة توجه مجلس الإدارة نحو وجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام، واستثمار ذلك في تحسين مستوى الحكم الرشيد.
- تبسيط إجراءات العمل من خلال وجود دليل حديث، يضمن وضوح الرؤية حول طبيعة العمل وكيفية إنجازه، والمهام التنظيمية.
- توفير نظام خاص بالشكاوى، يضمن إيصال صوت ورسالة العضو لمتخذ القرار في الجمعية، ويحقق مفهوم التغذية الراجعة لتقييم أداء الإدارة.

ت- الأعراف التنظيمية:

- تكريم الرواد السابقين، بما يحقق الوفاء لهم، وتحفيز الأجيال الشابة.
- احتفاء إدارة مجالس إدارة الجمعيات الثقافية بالأعضاء في المناسبات الاجتماعية والأعياد، بما يعزز الثقة المتبادلة، ويوطد العلاقات الانسانية بين الأعضاء جميعاً وبينهم وبين مجلس الإدارة، لتحقيق الجو الصحي للعمل.

ث- التوقعات التنظيمية:

- ضرورة سعي مجالس إدارة الجمعيات الثقافية لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.
- ضرورة التزام مجالس الإدارة بتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين، والمبشرين، للمساهمة بتحقيق انتمائهم للجمعية، تحقيقاً للمصلحة العامة.

6.1.6 توصيات خاصة بالحكم الرشيد:

أ- حكم القانون

- ضرورة وجود نظام يعتمد ربط الترقيات والمكافآت بنتائج التقييم، واعداد نماذج للتقييم تتسم بالمصداقية.
- التزام مجالس الإدارة بعقد اجتماعاته الدورية بشكل منتظم ومعلن عنها للجمعية العمومية، وإعلان نتائج هذه الاجتماعات لأعضاء الجمعية العمومية.

ب- المشاركة

- إشراك الأعضاء في وضع الرؤى، ورسم السياسات في الجمعيات الثقافية، وصناعة القرارات، وتطبيق هذا المعيار في كافة اللجان العاملة في الجمعيات الثقافية.
- قبول مجلس الإدارة الاقتراحات المقدمة له من الجمعية العمومية، والعمل على مشاركة رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية.
- ضرورة أن تسعى الجمعيات لزيادة عدد أعضاء الجمعيات العمومية للاستفادة من الطاقات الإيجابية والكفاءات العلمية.

ت- الشفافية

- أن تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة.
- أن تنشر نشر قرارات والتعميمات الجمعية بالوسائل الإعلامية، بما يضمن وصولها لجميع أعضاء الجمعية العمومية.
- ضرورة اهتمام الجمعية بتدريب أعضائها على مضمون الحق في الاطلاع على المعلومات.
- أن تلتزم الجمعية بتقديم تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة، باعتبارها الوزارة المختصة.

ث- الاستجابة

- أن تلتزم التزام الجمعية بتقديم خدمات للأعضاء بشكل منتظم، وهذا يتطلب من الجمعية، أن تبحث عن تمويل ذاتي لأنشطتها، وعدم الكتفاء بالتمويل الأجنبي، وخصوصاً أن الثقافة أصبحت صناعة، ولم تعد من الترف والكماليات.

ج- التوافق

- أن ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى، بما يساهم في تطوير الأداء وتوفير النفقات.
- ضرورة إدراك مجلس إدارة الجمعية مشاكل ومتطلبات أعضاء الجمعية العمومية، والعمل على وضع الحلول المناسبة، وحلها.

ح- المساواة

- أن تلتزم التزام الجمعيات الثقافية بوضع ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، من حيث موائمة المباني، ودمجهم في البرامج التي تقدمها الجمعيات، وتوفير الرعاية للموهوبين منهم.

- أن تقوم الجمعية باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق معيار المساواة في التوظيف.

هـ - الفعالية:

- أن تنفذ الجمعية لأعضائها دورات تدريبية بهدف تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ضرورة أن تضع الجمعيات الثقافية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء.
- ضرورة قيام الجمعيات بتقييم مشاريعها بعد تنفيذها.

و - المحاسبة

- ضرورة نشر ثقافة المحاسبة بين جميع الأعضاء والعاملين في الجمعيات، وجعلهم يمثلون جسم رقابي على أعمال الجمعيات.
- ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون واللوائح.

ي - الرؤية الاستراتيجية

- أن تلتزم الجمعيات الثقافية بتعزيز مبدأ التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات التي تستطيع أن تتعامل مع الظروف الطارئة، والعمل على منع حدوث الأزمات.
- العمل على تطوير أهداف الجمعية باستمرار لتواكب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.

6.1.7 توصيات عامة

أ- اعتماد برنامج وطني شامل لتطوير قطاع العمل الثقافي الحكومي والأهلي، واعتباره قطاع ذات أولوية، بما يترتب على ذلك من تخصيص الموازنات، واعتماد السياسات العامة.

ب- وضع استراتيجية شاملة خاصة لتطوير مفهوم الحكم الرشيد، وتطبيق معاييره في الجمعيات الثقافية، وتشارك في وضعها وزارة الثقافة ووزارة الداخلية، ومؤسسة أمان للنزاهة والشفافية، والمجلس التشريعي، والجمعيات الثقافية، مع ضرورة مساهمة الجمعيات الثقافية في نشر الوعي المجتمعي بقضايا الحكم الرشيد وتعزيز هذا المفهوم لدى قطاعات المجتمع المختلفة.

ت- اعتماد مدونة سلوك، تشمل معايير الثقافة التنظيمية، ومعايير الحكم الرشيد، واعتبارها وثيقة شرف ملزمة لكافة الجمعيات، والأعضاء، والعاملين في الجمعيات الأهلية الثقافية.

ث- ضرورة زيادة اهتمام الجمعيات الثقافية، بمفهوم الثقافة التنظيمية، ورسم السياسات الخاصة بذلك، واتباع الإجراءات التي تساهم في زيادة مستوى إدراك أعضاء الجمعيات

الأهلية بأهمية الثقافة التنظيمية؛ بما يحقق تحسين مستوى الحكم الرشيد لديهم، وينعكس على الجمعيات الأهلية الثقافية.

ج- ضرورة قيام وزارة الثقافة بوضع برنامج خاص لتصنيف الجمعيات الثقافية، وفق تطبيقها معايير الحكم الرشيد، ووفق ثقافتها التنظيمية من حيث القوة والضعف، وتقديم حوافز تبعاً لهذا التصنيف.

ح- ضرورة مراعاة وزارة الداخلية ووزارة الثقافة للبعد الجغرافي عند تسجيل الجمعيات الثقافية، بما يحقق التوازن بين المحافظات، ويتناسب مع عدد السكان.

جدول رقم (6-1): إطار عام مقترح لتنفيذ التوصيات

م	النتيجة	التوصيات	إجراءات التنفيذ	جهة المسؤولية	مدة التنفيذ
1	بلغت نسبة القيم التنظيمية (83.73%)	تبني الجمعيات الثقافية لآليات تعمل على تعزيز تطبيق قيمة التطوع، للاستفادة من الطاقات الإيجابية، والعمل على ترسيخ هذه القيم لدى كافة شرائح المجتمع.	- اعداد دورات تدريبية توضح أهمية التطوع. - تنفيذ برامج تطوع مجتمعية. - منح المتطوعين حوافز مادية، ومعنوية.	الجمعيات الثقافية- الوزارات المختصة	طوال العام
2	المعتقدات التنظيمية نسبتها (75.44%).	احترام الجمعيات الثقافية للمبدعين والمبادرين والعمل على تطوير قدراتهم وابداعاتهم.	- اطلاق مسابقات ابداعية دورية في مجالات الثقافة المختلفة. - تكريم أصحاب الأفكار والمبادرات الابداعية التي ترسخ القيم المجتمعية.	الجمعيات الثقافية- وزارة الثقافة	طوال العام
2	المعتقدات التنظيمية نسبتها (75.44%).	ضرورة توجه مجلس الإدارة نحو وجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام، واستثمار ذلك في تحسين مستوى الحكم الرشيد.	تنفيذ عدد من ورش العمل في مجال الادارة والحكم الرشيد.	الجمعيات الثقافية- مؤسسات الحكم الرشيد	مرتين سنوياً
3	الأعراف التنظيمية نسبتها (76.75%)	تكريم الرواد السابقين، بما يحقق الوفاء لهم، وتحفيز الأجيال الشابة.	اختيار يوم سنوي خاص بالجمعية تكرم فيه روادها.	الجمعيات الثقافية - وزارة الثقافة	شهر ديسمبر
		احترام إدارة الجمعيات الثقافية بالأعضاء في المناسبات الاجتماعية والأعياد، بما يعزز الثقة المتبادلة، ويوطد العلاقات الانسانية بين الأعضاء جميعاً وبينهم وبين مجلس الإدارة	تنفيذ احتفالات في المناسبات الوطنية بمشاركة جميع أعضائها، والمجتمع المحلي.	الجمعيات الثقافية - المجتمع المحلي	المناسبات والأعياد

4	التوقعات التنظيمية نسبتها (77.51%)	ضرورة سعي مجالس ادارة الجمعيات الثقافية لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.	وضع نظام مالي خاص بالعاملين، يتناسب مع النظام المالي الحكومي، بما في ذلك الادخار ومكافأة نهاية الخدمة.	الجمعيات الثقافية - وزارة الداخلية	بشكل مستمر
5	حكم القانون نسبهه (79.16)	ضرورة التزام مجالس الإدارة بتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين، والمبادرين، للمساهمة بتحقيق انتمائهم للجمعية.	- انشاء صندوق خاص بالرواد السابقين، وحوافز للمجدين.	الجمعيات الثقافية - مؤسسات القطاع الخاص	بشكل مستمر
5	حكم القانون نسبهه (79.16)	ضرورة وجود نظام يعتمد على ربط الترقيات والمكافآت بنتائج التقييم، واعداد نماذج للتقييم تتسم بالمصداقية.	- اعداد هيكليات، تناسب عمل الجمعيات الأهلية. -وضع نماذج للتقييم، وربط سلم الرواتب بنتائج التقييم، وكذلك ربط الترقيات بالتقييم.	وزارة الداخلية - وزارة الثقافة الجمعيات الثقافية.	بشكل مستمر
		التزام مجالس الإدارة بعقد اجتماعاته الدورية بشكل منتظم ومعلن عنها للجمعية العمومية، واعلان نتائج هذه الاجتماعات لأعضاء الجمعية العمومية	- عقد اجتماعات دورية، والاعلان عنها للأعضاء عبر صفحة الجمعية، بما يحقق التواصل. - دعوة أعضاء الجمعية العمومية لحضور الاجتماعات بصفة غير رسمية. - عقد اجتماعات مع الأعضاء لشرح القرارات.	مجالس إدارة الجمعيات - الجمعية العمومية - متابعة وزارة الثقافة	بشكل مستمر

<p>6</p> <p>المشاركة ونسبتها (73.24%)</p>	<p>إشراك الأعضاء في وضع الرؤى، ورسم السياسات في الجمعيات الثقافية، وصناعة القرارات، وتطبيق هذا المعيار في كافة اللجان العاملة في الجمعيات الثقافية.</p> <p>أن يقبل مجلس الإدارة الاقتراحات المقدمة له من الجمعية العمومية، و العمل على مشاركة رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية.</p> <p>ضرورة أن تسعي الجمعيات لزيادة عدد أعضاء الجمعيات العمومية للاستفادة من الطاقات الإيجابية والكفاءات العلمية.</p>	<p>- تشكيل لجان فنية لكافة مجالات عمل الجمعية.</p> <p>- عقد ورش عمل لوضع استراتيجية للعمل.</p> <p>- عقد ورش عمل لوضع الخطط التشغيلية.</p> <p>- اعداد بنك للمشاريع، تسجل فيه جميع الاقتراحات، ويتم تبني أفضل المشاريع ومكافأة مقدمها.</p> <p>- تحديد احتياجات اللجان ومشاركتها في اعداد الموازنة</p> <p>- فتح باب الانتساب لاسـتيعاب ذوي الكفاءات للانضمام للجمعية العمومية.</p>	<p>بداية عمل مجلس الإدارة بعد انتخابه.</p> <p>مجلس الإدارة- الجمعية العمومية للجمعية</p>
<p>7</p> <p>الشفافية نسبتها (76.13%)</p>	<p>أن تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة.</p> <p>نشر قرارات وتعميمات الجمعية بالوسائل الإعلامية، بما يضمن وصولها لجميع أعضاء الجمعية العمومية.</p>	<p>- إعداد تقرير مالي وإداري ورفع له لوزارة الثقافة.</p> <p>- اعداد نشرة دورية خاصة بالتعاميم وقرارات مجلس الإدارة. وجو لوحة اعلانات خاصة بقرارات المجلس، وأي اعلانات تخص طريق ادارة الجمعية.</p>	<p>الشفافية نسبتها (76.13%)</p> <p>مجلس الإدارة بالتعاون مع مكاتب محاسبة متخصصة.</p> <p>مجلس الإدارة- لجان العلاقات الإعلام في الجمعية.</p>
<p>8</p> <p>الاستجابة نسبتها (74.89%)</p>	<p>أن تلتزم الجمعية بتقديم خدمات للأعضاء بشكل منظم، وهذا يتطلب من الجمعية، أن تبحث عن تمويل ذاتي لأنشطتها، وعدم</p>	<p>- انشاء لجنة خاصة بالتواصل مع الأعضاء والمجتمع المحيط بالجمعية؛ لتحديد احتياجات الأعضاء،</p>	<p>بشكل مستمر</p> <p>مجلس الإدارة- الجمعية العمومية.</p>

		والعمل على تحقيقها. - اعداد استطلاعات للرأي لمعرفة رأي الأعضاء في أداء مجلس الإدارة.	الكتفاء بالتمويل الأجنبي، وخصوصاً أن الثقافة أصبحت صناعة، ولم تعد من الترف والكماليات.		
9	التوافق نسبته (%75.97)	<ul style="list-style-type: none"> - انشاء علاقات توأمة بين الجمعيات الثقافية التي تتقاطع في عملها بشكل كبير. - انشاء علاقات توأمة مع جمعيات مشابهة في الدول الشقيقة والصديقة. - انشاء وحدة لتلقي الشكاوى، تتصف بالشفافية والنزاهة. 	<p>ضرورة أن ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى، بما يساهم في تطوير الأداء وتوفير النفقات.</p> <p>ضرورة أن يدرك مجلس إدارة الجمعية مشاكل ومتطلبات أعضاء الجمعية العمومية، والعمل على وضع الحلول المناسبة، وحلها.</p>		
10	المساواة ونسبتها (%73.22)	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مشاريع لموائمة مباني الجمعيات. - البحث عن تمويل لتنفيذ المشاريع. - الاعلان عن الوظائف في مختلف وسائل الاعلام. - تشكيل لجان توظيف بمشاركة جهات خارج الجمعية. - تخصيص نسب لذوي الإعاقة، وللجنسين 	<p>أن تلتزم الجمعيات الثقافية بوضع ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، من حيث موائمة المباني، ودمجهم في البرامج التي تقدمها الجمعيات، وتوفير الرعاية للموهوبين منهم.</p> <p>أن تتخذ الجمعية الاجراءات اللازمة لضمان تحقيق معيار المساواة في التوظيف.</p>		
11	الفعالية سابعة ونسبتها	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء. 	<p>أن تنفذ الجمعية أعضائها في دورات تدريبية؛ بهدف تطوير قدراتهم ومهاراتهم.</p>		

		<ul style="list-style-type: none"> - عقد دورات تدريبية متخصصة في وحسب دراسة الاحتياجات. 		(%73.79)	
	وحدة المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> - انشاء وحدة لوضع معايير لقياس التكلفة - تحديد جدوى الخدمات المقدمة، بشكل دوري. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة أن تضع الجمعيات الثقافية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء. 		
	وحدة المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورش عمل لتقييم المشاريع بعد الانتهاء منها بمشاركة مجلس الإدارة والأعضاء. - اعداد استبيان خاص بالمشاريع يوزع على الاعضاء والشريحة المستفيدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة قيام الجمعيات بتقييم مشاريعها بعد تنفيذها. 		
	بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> - انشاء وحدة رقابة داخلية تعمل على متابعة عمل اللجان، ورفع تقاريرها لمجلس الإدارة. - تنفيذ دورات تدريبية للأعضاء لشرح أساليب الرقابة وآلياتها واعدادهم لممارستها. 	<ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة المحاسبة بين جميع الأعضاء والعاملين في الجمعيات، وجعلهم يمثلون جسم رقابي على أعمال الجمعيات. 	المحاسبة نسبتها (75.89)	12
	مجلس إدارة الجمعية بالتعاون مع جهات رقابية متخصصة	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد لائحة داخلية تتضمن العقوبات والجزاءات وحالات توقيعها. - توقيع العقوبة على المخالف للقوانين واللوائح دون تمييز. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة، واتخاذ الاجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون واللوائح. 		
	مجلس إدارة - جميع لجان الجمعية - المختصين بالعمل الثقافي والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد خطة استراتيجية لمدة 3 سنوات. من خلال ورش عمل تضم الأعضاء والمختصين. 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام الجمعيات الثقافية بتعزيز مبدأ التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات التي تستطيع أن تتعامل مع الظروف الطارئة، والعمل على منع حدوث 	الرؤية الاستراتيجية نسبتها (75.35%)	13

	الأزمات.		والتخطيط.	
العمل على تطوير أهداف الجمعية باستمرار لتواكب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.	- وضع خطط تشغيلية، سنوية، تراعي الوضع المالي للجمعية. - وضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات والطوارئ. - تطوير أهداف الجمعيات،	مرة سنوياً بداية العام.		

جرد بواسطة الباحث

6.1.8 الدراسات المقترحة

- 1- دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية للمنظمات الأهلية.
- 2- أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجمعيات الأهلية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة.
- 3- دور قيادات المنظمات الأهلية في تطبيق معايير الحكم الرشيد.

المراجع

1- الكتب

- أبو النصر، مدحت (2007): ط1، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة. القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى (2000): دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى (2005): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البياتي، فارس رشيد، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الانتاجية والخدمية ط 1، أيلة للنشر، عمان
- توفيق، عبد الرحمن (2003): الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.
- الجرجاوي، زياد، (2010): "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جلاب، إحسان (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسن (2004): السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- داوود، عماد (2006): الشفافية ومراقبة الفساد، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، ضمن بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، بيروت.
- الدقاق، إبراهيم (2001): مدخل إلى دراسة المجتمع المدني الفلسطيني في الضفة وغزة، بحوث ومناقشات مركز دراسات الوحدة العربية.
- ديري، زاهد (2011): السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زين الدين، بلال (2014): منظمات المجتمع المدني في الدول العربية والغربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- السكارنة، بلال (2009): أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
- السكارنة، بلال (2009): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.

- الشطي وآخرون(2006): الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- الشيخ داوود، عماد(2006): الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- الطراونة، حسين، عريقات، أحمد. عبد الهادي، توفيق. العرموطي، شحادة(2012): نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن).
- الظاهر، نعيم(2011): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن).
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد،(2001) : "البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط14، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العطية، ماجد(2003): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان.
- القريوتي، محمد(2000): السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد(2010): نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- كريم، حسن(2006): الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- المدهون، موسى، الجز راوي، إبراهيم(1995): تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- مساعدة، ماجد(2013): إدارة المنظمات-منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- المشاقبة، أمين، علوي المعتصم (2012): الإصلاح السياسي والحكم الرشيد، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، سعد(2007): الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان).

الرسائل العلمية

- أبو حشيش، بسام (2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية).
- أبو قاعد، غازي (2011): إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال، دراسة تقييمية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر.
- أبو معيق، أماني (2012): علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو هين، وداد (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأغا، وفيق (2008): الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جعارة، هاني (2010): أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- جلولي، أسماء، (2013): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خضير - بسكرة، دراسة ماجستير، الجزائر.
- حسين، عماد، (2011): الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية، دراسة ماجستير جامعة القدس، فلسطين.
- الحلو، أحمد، (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حويحي، إسماعيل (2015): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداعور، إسلام، (2008): مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، دراسة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدولية، فهد (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- سالم، إلياس (2006): دراسة تثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلية، الجزائر.
- السبيعي، ذياب (2011): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- السبيعي، فارس بن علوش، (2011): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض في القطاعات الحكومية، السعودية.
- شبير، ابتهاج (2007): أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العاجز، إيهاب (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الإله، سمير (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العتيبي، راشد (2012): أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية، دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - بالمملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود، السعودية.
- العتيبي، مدى (2013): الثقافة التنظيمية دورها في تحسين الأداء (من وجهة نظر الموظفين بجوازات منطقة الرياض)، دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، الرياض، السعودية.
- العتيبي، منصور (2010): القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران - من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (34) ج4.
- العزام، زياد (2014): أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، اليرموك، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عزي، الأخضر، (2008): فعالية الحكم الراشد (الحوكمة) في تفعيل الشركات " المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات " دورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق.
- عكاشة، أسعد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمارة، عدنان، (2008): الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- فرحان، عبد الله (2007): تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن
- مطير، سمير (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، دراسة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- هلول، نهلة (2015): مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة " دراسة تطبيقية على كبار المكلفين في قطاع غزة"،

دراسة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الوهابي، بندر(2015): الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود في منطقة نجران، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الرسائل العلمية الأجنبية

- Refik BALAY And Cemalettin IPEK.(2010)
- " Teachers , Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools Journal of World of Turks Vol. 2, No. 1."
- Berggren & Bernshteyn(2007), Organizational transparency drives company performance, San Mateo, California, USA.
- Chi, Li-Chiu(2009). "Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance?", Taiwan Market, National Formosa
- Holowetzki, A. (2002), The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization.
- huque (2011), Accountability and governance, strengthening extra bureaucrat ion mechanisms, Master in Public Policy and Governance Program, Department of General and Continuing Education In Developing Countries", Nova Southeast University, Fort Lauderdale, Florida, USA. Emerald Group Publishing Limited,
- Lund,daulatram B.(2003), Organizational Culture and Job Satisfaction, The Journal of Business & Industrial. Marketing, Vol.18,no.3
- Norman ital.(2010), The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness
- North South University, Bangladesh
- Osibanjo ,O.A Adeniji, A.A, (2013), Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of+ Selected Nigerian Private Universities.
- Uddin(2010),Impact of Good Governance on Development in Bangladesh

- University of technology, Brisbane Australia University, Elsevier, Science Direct.
- Vol.5,No.3, PP187-206.
- w.o. Dale Amburgey(2005), An analysis of the relationship between job satisfaction organizational culture, and received leadership characteristics.

الدراسات والنشر والتقارير:

- أبراش، إبراهيم (2001): المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة لمعهد كنعان التربوي، غزة، فلسطين.
- إبراهيم، مصطفى (2013): مؤسسات المجتمع المدني والمساءلة، موقع شبكة المنظمات الأهلية – البوابة – www.pngoportal.org
- أبو دية، أحمد (2004): الفساد: سبله وآليات مكافحته، ط1، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان. غزة، فلسطين
- البحيسي، عصام(2009): المعايير الدولية والوطنية للإدارة المالية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة خلال ورشة العمل حول تطوير الإدارة المالية في المنظمات الأهلية تنظمها شبكة المنظمات الأهلية، غزة – فلسطين.
- بخيت، حيدر (2013): الحكم الصالح في العراق ودوره في بناء الدولة، جامعة الكوفة، العراق.
- برنامج دعم المجتمع المدني (2012): الحكم الرشيد في مجتمعات الحكم المدني، Usaid |Egypt.
- تقرير التنمية البشرية(2002): ط1، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تقرير ربع سنوي الثالث لديوان الرقابة المالية والإدارية(2013): المخالفات الأكثر شيوعاً في المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية، رام الله، فلسطين.
- جهاز الإحصاء المركزي www.pcbs.gov.ps
- دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، (2011): كوستانيني، جيان وآخرين، SOGES.
- دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية، الإصدار الأول (2014): غزة.

- ستيتية، عدنان(2010): **الحوكمة نظام للإدارة الرشيدة**، صحيفة الشرق القطرية، فلسطين.
- السواط، طلق، العتيبي سعود (1999): **البعد الوقي لثقافة التنظيم**، مقالة علمية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز/ الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد الأول.
- سوليفان، جون(2004): **الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي**، (المدير التنفيذي بمركز المشروعات الدولية الخاصة- واشنطن دي سي الولايات المتحدة الأمريكية).
- شعبان، عمر(2004): **أهمية دور المنظمات في المجتمع الفلسطيني**، مجلة صوت الضمير، العدد (16)، غزة، فلسطين.
- الشلالدة، محمد(2002): **تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود**، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر البناء الديمقراطي المقاوم 2002/11/26، رام الله- فلسطين <http://www.medadcenter.com/articles/544>
- الشهران، نوفل(2007): **المجتمع المدني والتنمية الاقتصادية**، دنيا الوطن، فلسطين.
- الصوراني، أحمد (2003): **دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية**، ط1، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، غزة.
- صوليج، المصطفى(2008): **دور الجمعيات الأهلية في ترقية وحماية حقوق الإنسان**، الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان anhri.net/hotcase/2008/0408.shtml
- الطراونة والعضايلة، رشا (2011): **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، عمان، الأردن.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة، محفوظ (2010): **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني.
- عبد النور، ناجي(2006): **دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر** مجلة الفكر العدد الثالث، جامعة باجي مختار عنابة.

- العجلوني، محمد، بحث مقبول للتقديم إلى المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي والمنوي عقده في إستنبول، تركيا، خلال الفترة 9-11/9/2013. الفساد
- عزي، الاخضر،(2008): الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات اشاره الى واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية، جامعة دمشق المؤتمر العلمي الاول حول "حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي" 15- 16 تشرين الاول-2008.
- العكيلي، رحيم (بدون تاريخ): الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته،.www.nazaha.iq/search_web
- غادر، محمد(2012): بحث محددات العولمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الغزالي، صالح (2010): الحكم الصالح الطريق إلى التنمية، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت
- فارس، محمد الأمين (2006): العولمة والحكم السليم والدور المتغير للدولة: أفاق جديدة، اجتماع خبراء أثر العولمة على الأوضاع الاجتماعية على المنطقة العربية، الاسكو، شبكة التطور الاجتماعي، بيروت
- القحطاني، محمد(2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قوي، بوحنية وناصر، بو طيب(2014): مقال إلى أي مدى ساهمت هذه الإصلاحات السياسية في بناء الحكم الراشد في الجزائر: المجلة الإفريقية للعلوم السياسية.
- كلاب، سعيد وأخرون، (2006): دور النقابات الحديثة في الكشف عن الغش والفساد/ ورقة بحثية مقدمة للقاء العلمي الذي نظمته المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مصر / 5-7 / 10-2006).
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية(2003): ورقة عمل تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصومود.
- مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني(2007): ط1، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله.
- مصطفى، عصام (2006): الحكم الصالح في البورصة، صحيفة اسلام أون لاين الالكترونية، السعودية، www.google.ps

- مصلح، عبير(2013): تقرير النزاهة والشفافية والمسائلة في مواجهة الفساد، ط2، مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة-أمان.
- ملك، بدر(2016): العمل التطوعي وتلبية احتياجات الواقع المحلي، www.badermalek.com
- منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية (2014): دائرة الدراسات والأبحاث- ط1، الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية، وزارة الداخلية، غزة.
- المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمسائلة في المجتمع الفلسطيني: (2002)رام الله / غزة.
- الموسوعة العربية، www.arab-ency.com/ar.
- المؤقت، فاطمة، وجبريل، محمد، لدادوة حسن(2007): مسائلة العمل الأهلي الفلسطيني، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة.
- موقع البرنامج الوطني الفلسطيني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- ناصر الدين، يعقوب(2012): الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية.
- النظام الوطني للنزاهة فلسطين (2013): الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد(1992): أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل، مجلة الإدارة العامة.

الملاحق

ملحق رقم (1.1) أولاً: أسئلة استطلاعية لبيان واقع الثقافة التنظيمية

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	الوصف الوظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في مجلس إدارة الجمعية					
2	يتم تقييم أداء العاملين بصورة منتظمة					
3	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية والقيم الحميدة					
4	يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين					
5	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته					
6	أعضاء الجمعية مقتنعون أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية					
7	تشجع إدارة الجمعية الإبداع وتكافئ المبدعين والمتميزين					
8	يحترم كل عضو عمله ويعتبره واجب مقدس					
9	تفوض إدارة الجمعية الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل					
10	لدى الجمعية برامج خاصة لتطوير الموظفين وتحفيزهم					

ملحق رقم (1.2) ثانياً: أسئلة استطلاعية لبيان واقع الحكم الرشيد

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة	
					تلتزم الجمعية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 لسنة 2000	1
					تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات	2
					يوجد في الجمعية نظام شكوي مكتوب ومعلن للأعضاء	3
					يشارك رؤساء اللجان والأعضاء في رسم سياسات العمل في الجمعية	4
					يتعاون أعضاء الجمعية العامة مع مجلس الإدارة في تسيير أمورها	5
					تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات	6
					يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	7
					يتسم تقديم خدمات الجمعية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الجنس	8
					تتوافر في الجمعية بيئة عمل تضمن احترام كرامة الأعضاء	9
					تقوم الجمعية بتقييم المشاريع بعد تنفيذها	10
					لدى مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأعضاء	11
					يتسم دور الجمعية بروح المسؤولية تجاه الصالح العام	12

ملحق رقم (1.3) : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

وزارة النقل والمواصلات	د. أيمن راضي	1
جامعة القدس المفتوحة	د. جلال شبات	2
الجامعة الإسلامية	د. خالد الدهليز	3
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. خليل ماضي	4
جامعة القدس المفتوحة	د. صبري مشتھی	5
جامعة الأزهر غزة	د. محمد فارس	6
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. محمود الشنطي	7
كلية فلسطين التقنية	د. منصور الأيوبي	8
جامعة الأقصى	د. منصور منصور	9
المجلس التشريعي	د. نافذ المدهون	10

ملحق رقم (1.4): الاستبانة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى فلسطين - غزة



تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

حفظكم الله

الأخ/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة بحث علمي

في إطار بحث ماجستير يقوم به الباحث بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين". نأمل من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، حيث بات معلوماً أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء وسلوك العاملين في الجمعيات الأهلية، وأهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد باعتبارها ناظم للأداء. ويأتي البحث استكمالاً لنيل درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، ضمن البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، إن حرصكم على تقديم المعلومات بدقة وموضوعية سيؤدي إلى نتائج أفضل، وخدمة للعمل الأهلي الثقافي، علماً أن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

سامي يوسف أبو وطفة

الاستبيان

			أُنثى	ذكر	الجنس	
	50 سنة فما فوق	40 سنة - أقل من 50 سنة	30 سنة - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	2
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي	3
	أكثر من 15 سنة	10 سنوات - أقل من 15 سنة	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المحافظة	5
		عضو جمعية عمومية	عضو مجلس إدارة	رئيس مجلس الإدارة	المسمى الوظيفي	6

• اختر الإجابة الأنسب، مع العلم أنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الأول: القيم التنظيمية
					تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة
					1- يلتزم مجلس إدارة الجمعية بالسلوكيات الإيجابية.
					2- يعزز مجلس إدارة الجمعية قيم التسامح والتكامل والتطوع.
					3- ينتهج مجلس إدارة الجمعية مبدأ المساواة في معاملة الأعضاء .
					4- تتوفر قيم الانتماء لدى أعضاء الجمعية العمومية داخل الجمعية.
					5- يعتمد مجلس الإدارة مبدأ الكفاءة في تعيينات العاملين الجمعية.
					6- يحتضن مجلس الإدارة، الأعضاء المبدعين والمبادرين.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الثاني: المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.
					1- يشارك أعضاء الجمعية العمومية في صناعة القرارات.
					2- يوجد في الجمعية نظام لتلقي الشكاوي من الأعضاء .
					3- يتم العمل في الجمعية من خلال دليل حديث، خاص بتبسيط إجراءات العمل.
					4- توجد رؤية مشتركة في الجمعية بين الإدارة والأعضاء فيما يتعلق بجودة العمل.
					5- يشارك أعضاء الجمعية العمومية في وضع رؤى وسياسات الجمعية.
					6- يعتقد الأعضاء في الجمعية بأن التغيير في نظم العمل والياتة سوف يكون لصالحهم.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الثالث: الأعراف التنظيمية معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة
					1- تلتزم الجمعية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها من حيث عدم تعيين الأخوة في أو الأب أو الابن أو الأزواج.
					2- تكرم الجمعية أعضائها في المناسبات الاجتماعية والأعياد.
					3- يطبق مجلس إدارة الجمعية العقوبات على الموظف المخالف للقوانين، أيأ كانت مكانته الاجتماعية.
					4- تعزز الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الأعضاء .
					5- تحرص الجمعية على تكريم روادها السابقين وتخلد أهم إنجازاتهم.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الرابع: التوقعات التنظيمية مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر
					1- يؤدي العاملون الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف الجمعية.
					2- يحقق مجلس إدارة الجمعية ما يتوقعه العاملون من حوافز ومكافآت.
					3- يحقق مجلس إدارة الجمعية، الأمان الوظيفي للعاملين فيها.
					4- يهتم مجلس إدارة الجمعية في رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.
					5- يتم تقييم العامل من خلال انتاجه وعمله.

المحور الثاني: الحكم الرشيد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الأول: حكم القانون الجميع، حكماً ومسؤولين ومواطنين، يخضعون للقانون ولا شيء يسمو عليه
					1- تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة والتشريعات المنصوص عليها.
					2- تنقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.
					3- تلتزم إدارة الجمعية والعمالون فيها بالاستخدام الأمثل لممتلكات الجمعية.
					4- ترتبط المكافآت والترقيات في الجمعية بنتائج تقييم موظفيها.
					5- يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للجمعية العمومية.
					6- يلتزم مجلس الإدارة في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ قراراته.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الثاني: المشاركة مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار
					1- يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في رسم سياسيات العمل في الجمعية.
					2- يشارك رؤساء اللجان مع مجلس الإدارة في إعداد موازنة الجمعية.
					3- يعرض مجلس الإدارة إنجازاته أمام الجمعية العمومية.
					4- يدرس مجلس الإدارة الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع الجمعية العمومية.
					5- يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.
					6- يتبنى رئيس مجلس الإدارة سياسة الباب المفتوح مع أعضاء الجمعية العمومية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الثالث: الشفافية إفصاح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثوقة
					1- تنشر الجمعية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للجمعية العمومية.
					2- تدرب الجمعية موظفيها على مضمون حق الأعضاء في الاطلاع على المعلومات.
					3- يوجد للجمعية صفحة إلكترونية تنشر عليها أنشطة الجمعية، والقرارات والتعميمات.
					4- يتم إعلان الميزانية السنوية للجمعية ليطلع عليها أعضاء الجمعية العمومية.
					5- تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الداخلية.
					6- تقدم الجمعية تقرير سنوي عن نشاطها الإداري والمالي لوزارة الثقافة.
					7- أهداف الجمعية واضحة لدى الأعضاء والعمالين.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الرابع: الاستجابة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات، وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع
					1- تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن مناطق سكنهم.
					2- تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن الجنس (أنثى أو ذكر).
					3- تقدم الجمعية الخدمات للأعضاء بالحياد بصرف النظر عن المستوى العلمي.
					4- توفر الجمعية بيئة عمل تضمن احترام كرامة الأعضاء.
					5- تقدم الجمعية خدمات للأعضاء بشكل منتظم.
					6- تطور الجمعية أنشطتها بما يحقق تقديم خدمات بجودة عالية للأعضاء.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الخامس: التوافق القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة حول مصلحة الجميع
					1- تعد الجمعية سياسات تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء للجمعية.
					2- يتسم دور الجمعية بروح المسؤولية تجاه الصالح العام.
					3- يدرك مجلس إدارة الجمعية مشاكل ومتطلبات أعضاء الجمعية العمومية.
					4- ترتبط الجمعية بعلاقات توأمة مع جمعيات مشابهة أخرى.
					5- يحتفظ الأعضاء بعلاقات طيبة فيما بينهم تسخر من أجل مصلحة الجمعية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار السادس: المساواة توفير الفرص للجميع، لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي
					1- يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في الجمعية في وسائل الإعلام المحلية.
					2- تحدد الجمعية متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها.
					3- يوجد في الجمعية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدم لها
					4- تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما يقدمه من خدمات.
					5- يوجد في الجمعية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار السابع: الفعالية توفر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم
					1- تشرك الجمعية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والأخرى.
					2- تمتلك الجمعية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة للأعضاء.
					3- تقوم الجمعية بتقييم المشاريع بعد تنفيذها.
					4- تحسن الجمعية استخدام مواردها المالية لتلبية احتياجات الأعضاء.
					5- يوجد في الجمعية أماكن لائقة لاستقبال الجمهور.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار الثامن: المحاسبة وجود نظام متكامل من المحاسبة، والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص
					1- يتمتع مجلس الإدارة عن تقاضي أجر أو راتب من الجمعية.
					2- تتخذ الجمعية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة.
					3- للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الجمعية العمومية.
					4- يتقهم العاملون في الجمعية الأنظمة واللوائح المطلوب.
					5- تلتزم الجمعية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار.
					6- توجد قناعة لدى العاملون، بعدالة تطبيق الجزاءات عليهم، في حال وقوع مخالفات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار التاسع: الرؤية الاستراتيجية امتلاك رؤية استراتيجية، توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية	
					يعد مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير عمل الجمعية.	-1
					يعمل مجلس الإدارة على تطوير أهدافه من أجل خدمة الأجيال القادمة.	-2
					تتخذ الجمعية قرارات مستقبلية من أجل منع حدوث أزمات أو مشاكل محتملة.	-3
					لدى الجمعية رسالة محددة.	-4
					لدى الجمعية أهداف واقعية.	-5
					لدى الجمعية خطة لتطوير علاقتها مع الجهات الممولة والمانحة.	-6