

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية
دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

إعداد

منير محمد حسين علقم

إشراف

الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2013 م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية
دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

إعداد

منير محمد حسين علقم

إشراف

الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2013 م

الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية

دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

إعداد

منير محمد حسين علقم

نوقشت هذه الرسالة

يوم الأربعاء الموافق 2013/07/31

التوقيع

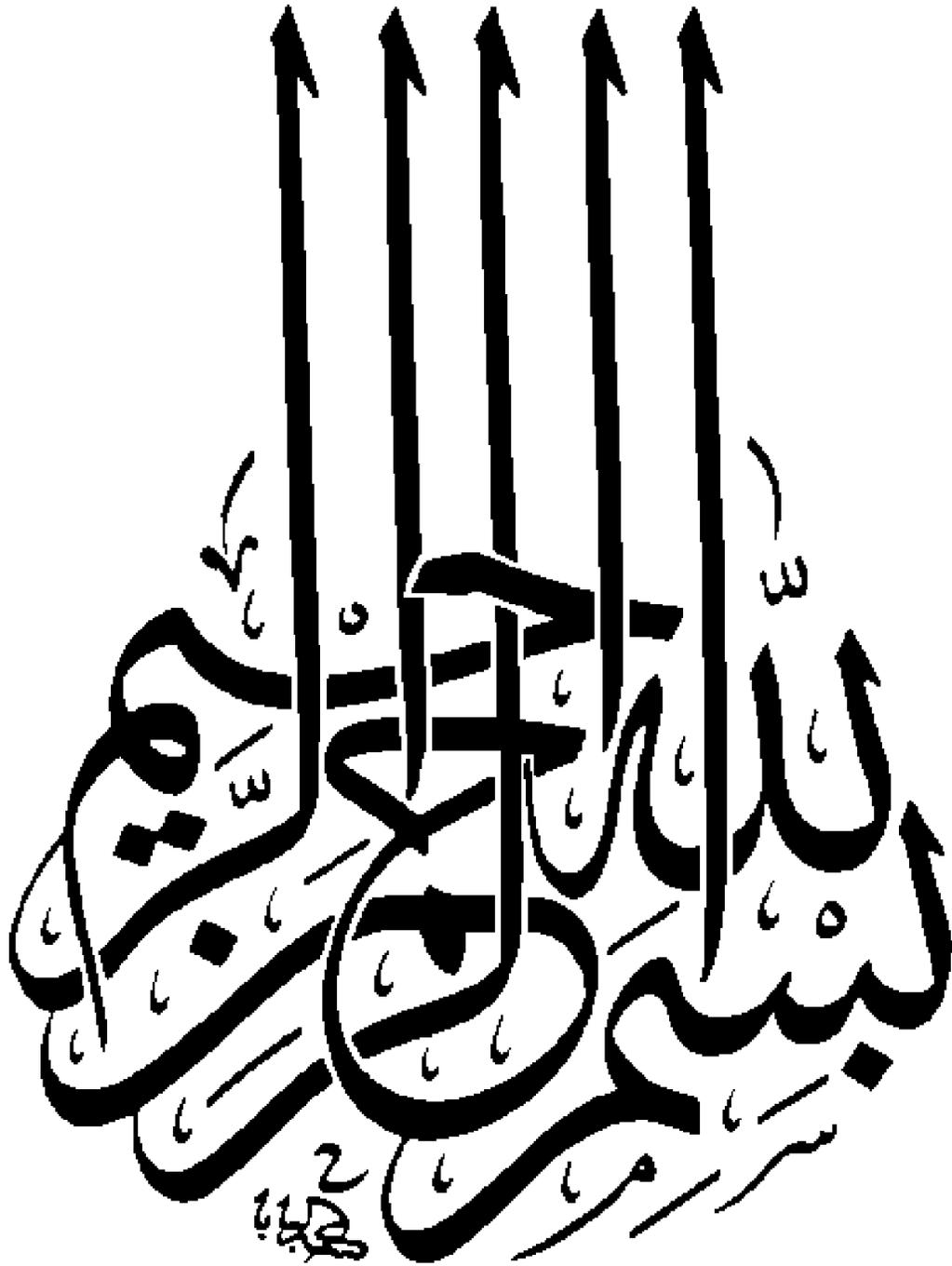
أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور محمد عوض (مشرفاً ورئيساً)

الدكتور محمد الجعبري (عضواً داخلياً)

الدكتور محمد عمرو (عضواً خارجياً)



إهداء

إلى النور الذي يذير لي درب النجاح..أمي

يا من علمني الصمود مما تبدلت الظروف..أبي

إلى الجوهرتين زوجتي و ابنتي

إلى من حبسه في عروقي و يلمح بخضراهم فؤادي إلى إخواني و أخواتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين

إلى كل من علمني حرفا

إلى أساتذتي و اخص بالذكر الدكتور محمد الجعبري

إلى من سرنا سوبا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع

إلى زملائي و زميلاتي

أهدي هذا البحث المتواضع راجين من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي منّ عليّ بإكمال هذه الرسالة ، وأسأله سبحانه وتعالى أن ينفع بها وتكون عوناً لي على طاعته.

أجزل الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور محمد عوض، الذي أكرمني وشرفني بالإشراف على هذه الرسالة، فلساني يعيا وقلمي يجف قبل أن أوفيه حقه من الشكر والعرفان.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تحملوا عبء تقويم هذه الرسالة وتصحيحها، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر إلى جامعة الخليل وكلية الدراسات العليا و البحث العلمي وإلى أساتذة قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لنا الدعم خلال مرحلة الدراسة .

الباحث

منير علقم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
III	صفحة الاجازة	
V	الإهداء	
VI	شكر و عرفان	
VII	قائمة المحتويات	
X	قائمة الجداول	
XI	فهرس الاشكال	
XII	الملخص باللغة العربية	
XIV	الملخص باللغة الانجليزية	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	أهداف الدراسة	1.3
4	فرضيات الدراسة	1.4
5	متغيرات الدراسة	1.5
6	أهمية الدراسة	1.6
6	حدود الدراسة	1.7
7	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	1.8
8	أخلاقيات الدراسة	1.9
9	خطة الدراسة	1.10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	القسم الأول: الثقافة التنظيمية	2.1

11	مفهوم الثقافة التنظيمية	2.1.1
14	عناصر الثقافة التنظيمية	2.1.2
17	وظائف الثقافة التنظيمية	2.1.3
19	الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة	2.1.4
22	الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة	2.1.5
28	قوة وضعف ثقافة المنظمة	2.1.6
31	تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	2.1.7
37	مستويات الثقافة التنظيمية	2.1.8
37	تغيير ثقافة المنظمة	2.1.9
40	التعرف على الثقافات التنظيمية	2.1.10
45	القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي	2.2
45	مفهوم الإدارة الاستراتيجية	2.2.1
46	تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية	2.2.2
47	أهمية الإدارة الاستراتيجية	2.2.3
48	مراحل الإدارة الاستراتيجية	2.2.4
57	المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية	2.2.5
59	القسم الثالث: الحكم المحلي الفلسطيني	2.3
59	مقدمة	2.3.1
61	تعريف الحكم المحلي و الإدارة المحلية	2.3.2
62	الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين	2.3.3
62	تاريخ الحكم المحلي والإدارة المحلية	2.3.4
66	الحكم المحلي في عهد السلطة الفلسطينية	2.3.5
67	القسم الرابع: الدراسات السابقة	2.4

67	أولاً: دراسات عربيه	2.4.1
79	ثانياً : دراسات أجنبية	2.4.2
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
88	مقدمة	3.1
88	منهجية الدراسة	3.2
88	مجتمع الدراسة	3.3
88	عينة الدراسة	3.4
89	تحليل خصائص العينة	3.4.1
93	أسلوب وأداة جمع البيانات	3.5
95	صدق أداة الدراسة	3.6
96	ثبات أداة الدراسة	3.7
97	المعالجة الإحصائية	3.8
الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات		
100	مقدمة	.4
100	التحليل الإحصائي	4.1
100	اختبار فرضيات الدراسة	4.1.1
108	تحليل المقابلات	4.2
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
116	نتائج الدراسة	.5
116	النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية	5.1
117	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	5.2
119	النتائج المتعلقة بالمقابلات	5.3
120	التوصيات	5.4

123	المراجع	
137	الملاحق	

فهرس الجدأول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
رقم(2.1)	يوضح الثقافات الأربع	41
رقم(3.1)	خصائص العينة الديمغرافية	89
رقم(3.2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	90
رقم(3.3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	91
رقم(3.4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	92
رقم(3.5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	92
رقم(3.6)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	93
رقم(3.7)	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقافة التنظيمية	95
رقم(3.8)	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	96
رقم(3.9)	الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات(لقياس الثقافة التنظيمية)	97
رقم(3.10)	مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الاجابة الخماسي	98
رقم(4.1)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد القيادي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية	100
رقم(4.2)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد التنظيمي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية	101
رقم(4.3)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد الإنساني، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية	102

103	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	رقم(4.4)
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير العمر	رقم(4.5)
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.6)
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.7)
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	رقم(4.8)

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	نموذج متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	رقم(1.1)
19	يوضح وظائف ثقافة المنظمة	رقم(2.1)

المخلص

الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

إعداد

منير علقم

إشراف

الدكتور محمد عوض

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بشقبة الكمي و الكيفي بحيث طور الباحث استبانة وجهها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية (وزير، وكيل وزارة، مدير عام، مدير وحدة السياسات، رؤساء الأقسام) في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام أساسيه : القسم الأول متعلق بالبيانات العامة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) ، أما القسم الثاني فيقيس الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من خلال الأبعاد الآتية: (البعد القيادي، و البعد التنظيمي، والبعد الإنساني) ، و القسم الثالث يقيس عملية صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة و بلغ عدد

الاستبانات المستردة 70 علما بأن طريقة الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من

مقياس خماسي على نمط "مقياس ليكرت" وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بإبعادها (البعد القيادي و البعد التنظيمي و البعد

الإنساني) و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث كلما ازداد

اهتمام الوزارة بثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية.

2. هناك توافق و تناغم كامل بين ثقافة الوزارة و صياغة الاستراتيجية، فالخطة

الاستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل المؤسسي، و يتم دراسة الإمكانيات و الموارد

في عملية التخطيط الاستراتيجي و هذا جزء من الثقافة وهذا يعني أن ثقافة الوزارة

ثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية.

هذا وقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة عمل دراسات وخطط لمحاولة رفع

مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة وإعطاء الأهمية لترسيخ القيم الجوهرية للعمل، كما وأوصى

بالعمل على تعميم رؤية و رسالة الوزارة على كافة الموظفين، ليتسنى لهم معرفة الأهداف التي

تسعى الوزارة إلى تحقيقها في الوقت الحاضر و المستقبل، وبالتالي صياغة استراتيجيات تناسب

تحقيق رؤية و رسالة وأهداف الوزارة.

ABSTRACT

**Organizational Culture and its Role in the Formulation of the Strategy
in the Palestinian Ministry of Local Government.**

**Prepared By:
Moneer Alqam**

**Supervised By:
Dr.Mohammed Awad**

The study aimed mainly to identify the organizational culture and its role in the formulation of the strategy in the Palestinian Ministry of Local Government.

The study has adopted the descriptive analytical method both its quantitative and qualitative sides , so the researcher developed a Questionnaire submitted to the members of the sample consisting of individuals who hold a managerial positions such as, (Minister, Deputy Minister, Director General, Director of the Policy Unit, department heads) in the Palestinian Ministry of Local Government, and the Questionnaire consisted of three sections: -

- The first section related to public statements in terms of :
(gender, age, educational qualification, years of experience, Job Title).**
- The second section measures the organizational culture prevailing in the Palestinian Ministry of Local Government, through the following dimensions: (Dimension leadership, and organizational dimension, and the human dimension).**
- The third section measures the strategy formulation process in the Palestinian Ministry of Local Government.**

The questionnaire was distributed on the study random samples which and the number of questionnaires recovered 70 note that the way to answer the study tool concentrated in a choice of five on the scale pattern "Likert scale".

The study came out of the most important results:-

1-There is a direct correlation between organizational culture dimensions of (Dimension leadership and organizational dimension and the human dimension) and strategy formulation in the Palestinian Ministry of Local Government, so the more interesting in organizational culture increased ability to formulate strategy.

2-There is a broad agree between the ministry culture and the strategy formulation, The strategic plan will depend on the institutional culture, then continuing study of possibilities and resources in the strategic planning process. and this is part of the culture, this means that culture ministry is a supportive culture to formulate a strategy.

Finally, the researcher recommended in the light of the study results that there is an urgent need to adopt more studies and plans to raise the level of organizational culture in the ministry and give importance to consolidate the core values of work.

The researcher recommended the need for mainstream vision and mission of ministry to all employees, to enable them to know the goals that the Ministry seeks to achieve in the present and the future, and thus formulate strategies that suit achieving the ministry goals.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن الثقافة التنظيمية، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، مفاهيم ومصطلحات الدراسة، أخلاقيات الدراسة و خطة الدراسة.

1.1 المقدمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أهميه كبيره في سائر المنظمات و ذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمه وكيفية إنجاز المهام. فالثقافه التنظيميه توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما أن الثقافه التنظيميه تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادره على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات والعاملين فيها و تطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل و خارج المنظمه، يأتي على رأس هذه العوامل الثقافه التنظيميه وبالتالي فإن لثقافة المنظمه دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات طبقا لطبيعة وقوة الثقافه التنظيميه التي تتمتع بها المنظمه حيث تترك الثقافه التنظيميه بمكوناتها الماديه والمعنويه بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسه.

إن خطورة الجانب الثقافي تكمن في أن المشاكل الثقافيه (اختلاف القيم والسلوك) قد تكون موجودة ولكنها غير مرئيه فهي ضمنيه و لا يظهر إلا بعد مرور فتره من الزمن والتي قد تكون أضرارها قد تضاعفت. فتتعاظم وتناسق الثقافه التنظيميه مع استراتيجيه المنظمه وهياكلها يعتبر قوه داخلية للمنظمه، أما إذا كانت هناك ثقافات فرعيه تتعارض مع أهداف المنظمه وقيمها وسلوكياتها، فإن ذلك يعد ضعفاً وخطراً داخلياً، حيث على المنظمات الاهتمام بجانب الثقافه التنظيميه والعمل على التوفيق بين ثقافه المنظمه واستراتيجيتها من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي وضعت الاستراتيجيه من أجلها(الباحث).

لقد أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً لموضوع الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم ومواقفهم، فضلاً عن أن ثقافة المنظمة تعطىها تميزاً خاصاً بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضاً إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة(العريفي،2009، ص.137).

إن المؤسسات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول الابتكارية لمشكلات عملائها (المرسي،2006، ص.5).

وحتى تتحقق الفعالية التنظيمية لا بد أن تحمل المؤسسة ثقافة متناعمة مع استراتيجياتها، لذا و بعد دراسة الباحث و اطلاعه على الخطط الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية قرر الباحث أن يقوم بإجراء هذه الدراسة.

1.2. مشكلة الدراسة:

إن نجاح المنظمات في تنفيذ خطتها الاستراتيجية يمثل أهميه بالغه و ملحه في ظل عالم يتصف بالمنافسه الشديد في بيئه متغيره. إن لطبيعة ثقافه التنظيميه دوراً كبيراً في صياغة استراتيجيه المنظمات بنجاح حيث أن وجود ثقافه تنظيميه مناسبه يعطي للمنظمات قدره كبيره على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، يمكنها من صياغة الاستراتيجيه المناسبه لتحقيق الغايات والأهداف المحددة(DAVID, 2009, P.139-141).

إن عدم وضوح طبيعة الثقافة التنظيمية للمنظمة قد ينعكس سلباً على انشطتها فتكون غير واعية لمهامها الاستراتيجية مما يؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى والعكس (Wheelen & Hunger, 2008, p.116-117) وهذه الدراسة هي دراسة تطبيقية لمعرفة:

- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في صياغة الاستراتيجية.

1.3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المختلطة (Mixed Method Research Design) إلى:

1- التعرف بواقع وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

2- التعرف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المنظمة.

3- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية.

4- إغناء الدراسة نظرياً حتى يسهل على مديري الوزارات و الباحثين الاطلاع على ما هو جديد في موضوع الثقافة و الإدارة الاستراتيجية.

1.4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعها (البعد القيادي-البعد التنظيمي-البعد

الإنساني) و صياغة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد علاقة بين البعد القيادي و صياغة الاستراتيجية.

2- لا يوجد علاقة بين البعد التنظيمي و صياغة الاستراتيجية.

3- لا يوجد علاقة بين البعد الإنساني و صياغة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

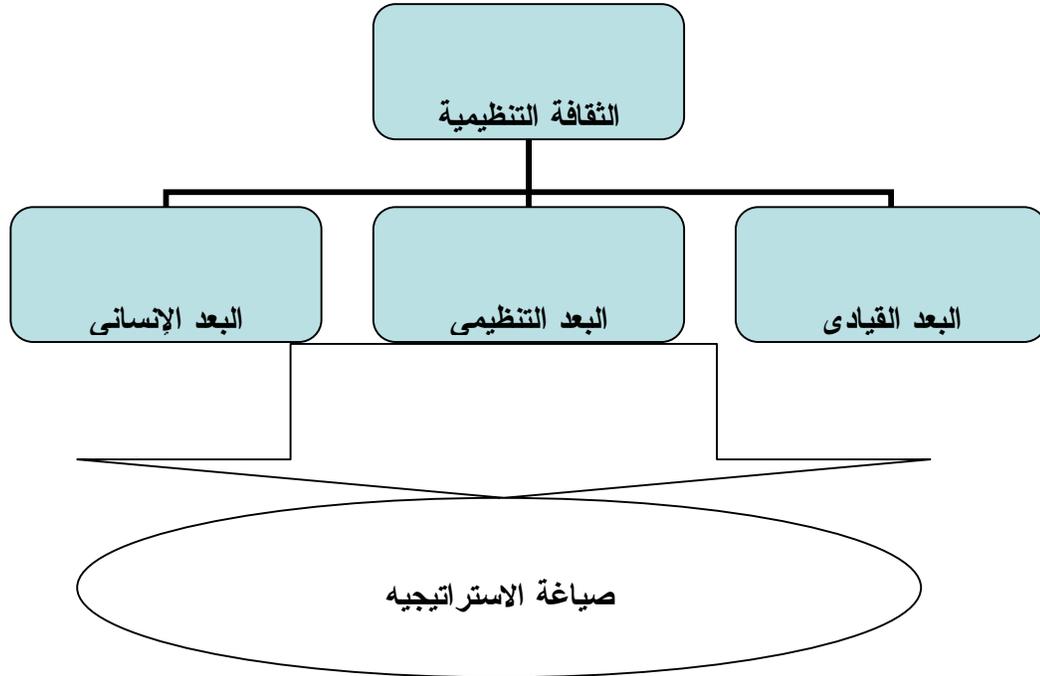
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

1.5 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني).

المتغير التابع: صياغة الاستراتيجية.

و يوضح الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة.



الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة.

1.6. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أنها تبحث في موضوع يستحوذ على اهتمام المؤسسات ومنظمات الاعمال نظراً لأهمية ودوره في تحديد هوية المنظمة و هو الثقافة التنظيمية. لم يقتصر هذا الاهتمام الكبير على منظمات الأعمال بل سبقهم إلى ذلك علماء الإدارة و الإنثروبولوجيا و السلوك التنظيمي و الباحثين لإيمانهم بذلك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية القوية في نجاح أو فشل أي منظمة و خصوصاً في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويضح ذلك من خلال ما يلي:

- 1- تقديم دراسة تستفيد منها الوزارات والمؤسسات الفلسطينية في صياغة استراتيجياتها بشكل متوافق ومنسجم مع ثقافتها التنظيمية.
- 2- أنها على حد علم الباحث الدراسه الأولى التي تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجيه بالتطبيق على وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.
- 3- تعتبر تجربته عمليه مفيدة تزيد من خبرة الباحث و معلوماته، وتوسع مداركه في مجال الثقافة التنظيمية و صياغة الاستراتيجيه.
- 4- تقديم توصيات للجهات المعنية في السلطة الوطنية الفلسطينية حول واقع و أهمية الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجيات المؤسسات العامة.
- 5- رفق المكتبتين الفلسطينية والعربية بدراسة مميزة حول أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة.

1.7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانيّة: اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث تم التزود بالبيانات من قبل وزارة الحكم المحلي.
- الحدود الزمانيّة: أجريت هذه الدراسة ما بين عام 2012 – 2013 م.

- الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على وزير الحكم المحلي و وكيل ومساعد وكيل الوزارة و دائرة الموارد البشرية و دائرة التخطيط الاستراتيجي والمدراء العاميين ورؤساء الدوائر والاقسام والوحدات الأخرى في الوزارة.

1.8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الثقافة: "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعيه بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"(السيد واخرون،2002، ص. 27).

الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"(هل و جونز،2001، ص.650).

البعد القيادي للثقافة التنظيمية:"هو كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري. وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله " (الزهراني،2007، ص.38).

البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية: "هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء الاداريون في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته"(الزهراني،2007، ص.38).

البعد الإنساني للثقافة التنظيمية: " فهو يعني أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالتأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني " (الزهراني، 2007، ص.38) .

الإدارة الاستراتيجية : "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها" (الدوري، 2005م، ص.25).

صياغة الاستراتيجية " هي المرحلة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييم واختيار هذه البدائل (المغربي، 1999م، ص. 60).

وزارة الحكم المحلي الفلسطينية: هي مؤسسة حكومية هدفها رسم السياسة العامة لإعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية و الإشراف على وظائف هذه المجالس وتنظيم المشاريع العامة و أعمال الميزانيات والرقابة المالية و القانونية و الإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس" (اللجنة العليا للانتخابات المحلية، 1997، ص.2)

1.9. أخلاقيات الدراسة:

قام الباحث بالالتزام والنقيد بأخلاقيات البحث العلمي خاصة فيما يتعلق بحقوق الأفراد المشاركين في البحث سواء كان وزيراً أو وكيل وزارة أو مدراء عامين أو مدراء أقسام في الوزارة المعنية. حيث يضمن الباحث للمشاركين في الدراسة الحق بالانسحاب منها في أي وقت خلال إجراء الدراسة، كما سيحافظ على أمن وسلامة الباحث نفسه وكل من سيقوم بالمساعدة في

إجراء الدراسة. إضافة لذلك فإن الباحث سيستخدم البيانات التي حصل عليها لأغراض البحث العلمي فقط، و لن يقوم بنشر أية معلومة لا يرغب صاحبها بنشرها أو الإفصاح عن نفسه.

1.10. خطة الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة ، أسئلة

الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، أهمية الدراسة.

الفصل الثاني: ويشمل الأدب النظري الخاص بالدراسة بالإضافة إلى الدراسات

السابقة.

الفصل الثالث: ويشمل منهجية الدراسة وأدواتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: ويشمل النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تتناول هذه الدراسة مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات الموجودة في المكتبات والأبحاث المنشورة عبر شبكة الانترنت. ويتكون هذا الفصل من أربع أقسام حيث يعالج القسم الأول الأدب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية بينما القسم الثاني يتطرق لعرض الأدب النظري الخاص بصياغة الاستراتيجية و القسم الثالث يتطرق لعرض الأدب النظري الخاص بالحكم المحلي و القسم الرابع يعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي لها صلة بموضوع الدراسة.

2.1. القسم الأول: الثقافة التنظيمية

2.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

المعنى اللغوي للثقافة:

لفظه ثقافة هي لفظه عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحدق والفهم و الفطنة وسرعة أخذ العلم وتقويم الأعوجاج خاصة اعوجاج الرماح كما تفيد معنى التهذيب وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشئ و وجده على جهة الأخذ و الغلبة كما استعمل في الإدراك قال تعالى "واقتلوهم حيث ثقفتموهم" (سورة البقره، آيه 191) أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم (السيد و اخرون، 2002، ص 24-25ص).

أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة:

-تعريف تايلور

"هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون و الأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة(همشري،2001،ص.151).

-تعريف كلباتريك

"الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية(همشري،2001،ص.151).

تعريف اليونسكو

"الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"(السيد وآخرون،2002،ص. 27).

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصه به فلكل منظمه أيضا ثقافتها الخاصه بها التي تتطور مع مرور الوقت، فما هو مفهوم ثقافة المنظمه(حريم،2003،ص.327).

مفهوم ثقافه المنظمة:

هناك عدة تعاريف لثقافة المنظمة منها:

تعريف أبو بكر

1- "هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"(أبو بكر،2000،ص.130).

2- "هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة" (ابو بكر، 2000، ص.130).

3- هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة (ابو بكر، 2000، ص.131).

4- عرف هل و جونز الثقافة التنظيمية بأنها "هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة" (هل و جونز، 2001، ص.650).

5- عرف كوسن (kossen) الثقافة التنظيمية بانها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002، ص.311).

6- عرف شيرمربورن (Schemarborn) الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون و الجزرأوي، 1995، ص.397).

7- "مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (ابو قحف، 2002، ص.234).

8- عرف جرينبرج وبارون الثقافة التنظيمية بانها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"(جرينبرج وبارون،2004،ص.627).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات(العميان،2002، ص.311-312).

ومن خلال مراجعة الباحث للعديد من التعاريف لاحظ أن الثقافة التنظيمية تعكس روح التنظيم من خلال نظام القيم والمعتقدات الذي يمثل جوهر ولب التعريفات السابقة المذكورة ، ويتفق مع أن الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً للهوية التنظيمية التي تميز ذلك التنظيم وتضفي عليه صفة الانفرادية عن المنظمات الأخرى خصوصاً إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة قوية.

ويتفق الباحث هنا مع تعريف هل و جونز حيث يرون أن الثقافة التنظيمية "هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"(هل و جونز،2001،ص.650).

والثقافة التنظيمية المقصودة في هذا البحث هي مجموعة الفلسفات والقيم والمعتقدات والأعراف والرموز والطقوس التي تتبناها وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث تحدد الطريقة التي سيتم بها العمل.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي :

(1) القيم التنظيمية (Organizational Values)

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم....الخ(ابو قحف و اخرون،2010،ص.140).

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة و العلاقة التعاونية بين العاملين(المدهون والجزراوي،1995، ص.399-400).

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة و مصادر القيم و التعاليم الدينية و التنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي اليها الفرد(القيوتي،2000، ص.159-161).

ويرى السالم انه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيلية والقيم النهائية (Terminal Values) هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع و الجودة. أما القيم الوسيلية (Instrumental Values) فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ومن بين السلوكيات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر(السالم،2002، ص.169-170).

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والانتاجي للموظفين في

المؤسسات الإدارية أفضل و أكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية وتتقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحا أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا وأوروبا وقد زودتنا البحوث الأنثروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة من المنظمات الإدارية، فالعقائد الدينية والقيم الحضارية قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التثبيت ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية(النوري،1999،ص. 103-104).

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل ان يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح(فرانسييس و ودكو،1995،ص.31).

2)المعتقدات التنظيمية(Organizational Beliefs)

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي(المدهون و الجزرأوي،1995،ص4009)ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابة منظمة العمل ومعتقداتها (A Business and its Beliefs) تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد(ووترمان و روبرت،1999،ص.164).

(3)الأعراف التنظيمية (Organizational Norms)

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها. أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار انها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ومن الأعراف على سبيل المثال:التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض ان تكون غير مكتوبة و واجبه الإتياع(المدهون و الجزرأوي،1955،ص400-401).

(4)التوقعات التنظيمية(Organizational Expectations)

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل،هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية(المدهون و الجزرأوي،1995،ص.401).

2.1.3 وظائف الثقافة التنظيمية (Functions of Organizational

(Culture

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: (Kreitner & Kinickl, 1991, p.710

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية (Gives members an organizational identity

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي (Facilitates collective commitment)

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: (Promotes Social system stability)

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 من حولهم: Shapes

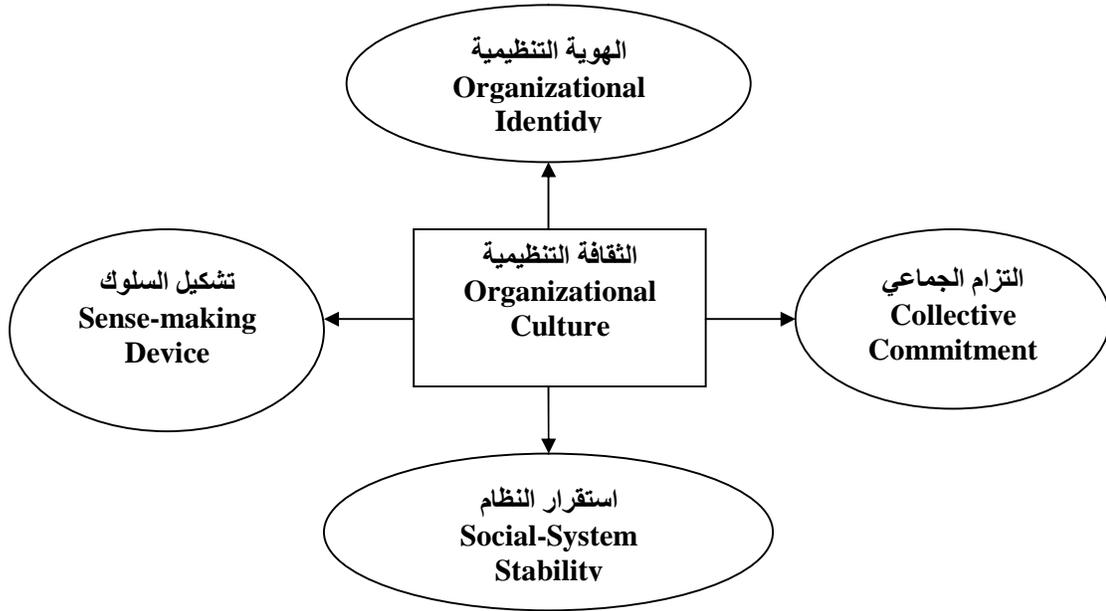
behavior by helping members make sense of their surroundings

حيث تتوفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق

هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة

بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل(حريم

،2004،ص.330 و ص.131).



الشكل (2.1) وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر : (Kreitner & Kinickl, 1991, p.710)

وتعتبر الثقافة التنظيمية أصلاً asset من أصول المنظمة وكذلك التزاماً liability من التزاماتها، فهي أصل asset لأن المعتقدات المشتركة shared beliefs تسهل الاتصالات communications كما أن القيم المشتركة shared values توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها التزام liability فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنها (Mainiero & Tromley, 1989, P395-P396).

2.1.4. الخصائص الرئيسة لثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

(1) ثقافة المنظمة نظام مركب

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها (أبو بكر، 2000، ص.132).

2) ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة أي تغير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلفه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة (أبو بكر، 2000، ص. 132-133).

3) ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص (أبو بكر، 2000، ص.133).

4) ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي

تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة.

هناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية Subcultures داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة (أبو بكر، 2000، ص.133-134).

من المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلاً قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافاً إليها قيماً خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل

وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول (العطية، 2003، ص 328-329).

إن وجود ثقافات معاكسة Countercultures وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيماً تتعارض مع الثقافة السائدة تنشأ من الإندماجات Mergers أو الإستحواذات Acquisitions لمنظمتين، لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها يحملون قيماً وافتراسات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة Clash of corporate cultures (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998, p180-181).

2.1.5. الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة

Basic Dimensions\Characteristics of Organization Culture

عند النظر إلى أبعاد الثقافة التنظيمية لوحظ أن هناك العديد من الباحثين والعلماء عرضوا الأبعاد وقسموها حسب وجهة نظرهم منها:

أولاً: رأي روبينز (1990، p.439) أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

1- المبادرة الفردية Individual initiative

درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطر Risk tolerance

ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها كي يكونوا جريئين aggressive ومبدعين innovative ومخاطرين risk-seeking .

3 - التوجيه Direction

ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

4- التكامل Integration

ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.

5- دعم الإدارة Management Support

ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهيم.

6- الرقابة Control

ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

7- الهوية Identity

ما مدى انتماء Identity الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8- نظام المكافأة Reward system

ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

9- التسامح مع الصراع (النزاع) Conflict tolerance

ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

10- أنماط الإتصال Communication Patterns

ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

ثانياً: رأي العطية

تعرض العطية (2003، ص.326) سبع خصائص أساسية تعبر عن وجود الثقافة التنظيمية، وهذه

الخصائص هي :

1- الإبداع والمخاطرة

درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة

2- الانتباه للتفاصيل

الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.

3- الانتباه نحو النتائج

درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس القنيتات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

4- التوجه نحو الناس

درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

5- التوجه نحو الفريق

درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق لا الأفراد.

6- العدوانية

درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

7- الثبات

درجة تأكيد فعاليات المنظمة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ثالثاً : رأي القريوتي

أما القريوتي (2000،ص.152) فيقول (نقلاً عن جوردون وكامنزن Gordn&Cummins في كتابهما إدارة المناخ الإداري (Managing Management Climate) بأن سمات الثقافة التنظيمية تتفاوت بين المنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية بالرغم من تفاوت درجة توأجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (القيوتي، 2000، ص.152).

رابعاً: رأي الهواري

يذكر الهواري (2002، ص.287-290) أن العلماء تمكنوا من تحديد طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة أي منظمة فقد توصل Harrison&Stokes إلى 15 عنصراً تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وهي:

- 1) **الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة** مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسبما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية.
- 2) **معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المنظمة** التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعية، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.
- 3) **نظرة المنظمة للعاملين فيها** قوة عاملة يكون وقتهم ومجهوداتهم تحت تصرف المسؤولين، موظفين بموجب عقد لهم حقوق وعليهم واجبات، زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.
- 4) **قنوات توجيه الموظفين** يتم من خلال أصحاب السلطة الذين يعاقبون ويكافئون، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة، رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.
- 5) **طبيعة عملية صناعة القرارات** توجيهات وتعليمات من أعلى لأسفل، الالتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.
- 6) **إسناد المهام للموظفين** يتم على أساس رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة، ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها، التفضيلات الشخصية للأفراد.
- 7) **المطلوب من الموظفين** أن يكونوا جاديين ومطيعين ومخلصين للمسؤولين، على مستوى المسؤولية، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادرة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.

8) المطلوب من الرؤساء أن يكونوا أقوياء حاسمين ولكن عادلين، رسميين ومتجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

9) يمكن لشخص أن ينتقد آخر عندما يكون له سلطة في المنظمة، يكون ذلك من مسؤوليات وظيفته، يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليطلع الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل، يطلب منه الشخصي الآخر المساعدة.

10) دوافع العمل هي الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل على قدر الأجل العادل، رغبة في الإنجاز ونجاح المنظمة، رغبة في مساعدة الآخرين.

11) العلاقة بين الإدارات في المنظمة علاقة تنافسية ومصلحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية يرغبون في إنجاز الأهداف (أي روح الفريق)، علاقة ودية.

12) التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم من خلال سلطة أعلى، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.

13) يتم الإستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم.

14) عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الناس في المنظمة يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب، يلتزمون بها، يتجاهلون تنفيذ المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صداقات واستبعاد صعوبات للغير.

15) الناس الجدد في المنظمة لابد وأن تتعلم من هم الناس الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد السمية، الإنجاز، كيف يتعاونون ويكونون علاقات طيبة مع الآخرين (الهوري، 2002، ص. 287-290).

خامسا: رأي الزهراني

يذكر الزهراني (2007، ص. 38) في تصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة حسب الأبعاد الآتية: البعد التنظيمي، والبعد الإداري، و البعد الإنساني .

فالبعد التنظيمي يعرف على أنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

أما **البعد الإداري (القيادي)** فيعرف على أنه كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري. وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.

وبالنسبة للبعد الإنساني فهو يعني أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالتأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.

وقد اقتصر الباحث في دراسة الثقافة التنظيمية لوزارة الحكم المحلي على الأبعاد الرئيسة وهي: البعد القيادي ، البعد التنظيمي، البعد الإنساني.

2.1.6. قوة وضعف ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي المحصلة لعدد من القوى المتداخلة ، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن

المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاء 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، ص.144-145).

الثقافة القوية Strong Culture

هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة ،العامل الأول هو الإجماع Consensus أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ، ومشاركة واسعة لنفس القيم ، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، ونظم العوائد والكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها .

أما العامل الآخر فهو الشدة Intensity ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع (حريم، 2004، ص.333).

إن قوة الثقافة تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة ولتحقيق هذا الهدف تحايل منظمات الأعمال الحديثة تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة) باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي في ميدان الأعمال، إذ يجب أن يأخذ صانعو

الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة والعمل على النقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة، فمثلاً القيمة العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة Ford النوعية أولاً Quality is Job1 ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخر هناك Becoming the best there is because what else is there (ياسين، 1998، ص. 85).

ويقول الهواري إن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز في الأجل الطويل:

- 1- التعبئة بالأهداف: حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- 2- تحفيز العاملين: فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.
- 3- الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية: إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية (الهواري، 2002، ص. 293).

وقد أجرى جون كوتر وجيمس هسكت وهما أستاذان في معهد هارفارد للإدارة - دراسة ميدانية شملت 207 من الشركات الأمريكية لتوصيف الثقافات التنظيمية وتقييم العلاقة بين قوة الثقافة والأداء المالي، حيث استغرقت الدراسة أحد عشر عاماً، وأظهرت الدراسة أن الشركات ذات الربحية الأعلى مثل شركة Pepsi co وشركة Wal-Mart وشركة Shell تتبنى ثقافة يمكن وصفها بالثقافة المنكيفة Adaptive culture التي تؤكد على مصالح الموظفين والزبائن وحملة الأسهم (دأولينغ، 2003، ص. 182).

الثقافة الضعيفة Weak Culture

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر 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، ص. 145).

2.1.7 . تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

Developing and Maintaining Organizational Culture

المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة Founders، فللمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، إنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة (العطية، 2003، ص. 333).

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها من خلال الوسائل التالية:

- اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما يعطي

الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الإفتراق لبحث كل منهما عن الطرق الأنسب له، وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة (القریوتی، 2000، ص. 164).

- ممارسة الإدارة العليا

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشراً واضحاً للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة من الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا تتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يتصفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات

إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود (القيوتي، 2000، ص. 165).

- التنشئة والتطبيع

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialization يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية Orientation Programs حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوفهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و على التمشي مع القيم الثقافية السائدة (القيوتي، 2000، ص. 166).

فمثلاً في شركة سانويو، يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي مكثف لمدة خمسة أشهر، حيث يأكل وينام المتدربون مع بعضهم البعض، وينامون في مساكن الشركة، ويقضون إجازاتهم مع بعض في المنتجعات المملوكة للشركة، حيث يتعلمون طريقة سانويو في فعل كل الأشياء من أسلوب الحديث مع الرؤساء إلى الأسلوب المناسب في الإحساس والملبس، وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد، الخريجين حديثاً من المدارس وتحويلهم إلى أبطال للشركة (العطية، 2003، ص. 334-335).

- القصص والطقوس والرموز

تتعرز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها (القيوتي، 2000، ص.166).

- القصص Stories

هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها (حريم، 2004، ص.332) ومن الأمثلة على ذلك ما يتدأوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي ، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة ، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً (القيوتي، 2000، ص.166 - 167).

- الطقوس Rituals

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين (حريم، 2004، ص.332)، ومثل إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية وزيارة الزملاء، ومشاركتهم في المناسبات الخاصة ، وعقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية (القيوتي، 2000، ص.167)

- الشعائر Rites

مجموعة من الأنشطة التي يتم تخطيطها مقدماً بحيث تجمع بعض التعبيرات الحضارية في موقف واحد والذي عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة مثل افتتاح فرع جديد للمنظمة، أو إعادة تجديد بعض الفروع، أو انتقال المنظمة من مجال لآخر (السيد، 1998، ص. 274)، مثل التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول (حريم، 2000، ص. 331).

- الأساطير Myths

الأسطورة أو الخرافة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث معين قد يبدو بخلاف ذلك محيراً أو غامضاً، فقط يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي (حريم، 2004، ص. 332).

ويرى العدلي أن الأساطير هي تلك الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة منها والدروس مثل حكايات ألف ليلة وليلة والأساطير الشعبية الأخرى التي تحكي البطولات والمغامرات وهي تأتي أحياناً كمزيج من الواقع والخيال، وتعتمد على أسلوب المبالغة والإثارة والمفاجآت العجيبة، إن للأساطير وجهين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراته وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية (العدلي، 1995، ص. 446).

- الرموز Symbols

عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي (حريم، 2004، ص. 332).

كذلك ما توفره بعض الشركات لمدراءها التنفيذيين في المستويات العليا من سيارة مع سائق، وحينما يسافرون على الطائرة يحجزون مقعداً لهم في الدرجة الأولى وشركات أخرى توفر سيارة بدون سائق و بطاقة سفر على الدرجة السياحية ، كما أن تصميم المكتب، نوع السيارة التي توفر لمدراء المستويات العليا، وحجم المكتب كلها رموز مادية تبين مدى أهمية المدراء ودرجة المساواة بين المدراء، هذا بالإضافة إلى الأشكال السلوكية مثل أسلوب المخاطبة والمشاركة الفردية والاجتماعية (القيوتي، 2000).

- اللغة Language

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية ، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة (حريم، 2004، ص. 332).

ويقول أحد المدراء الذي كان يعمل في إحدى المنظمات ثم انتقل إلى منظمة أخرى أنه كان يستخدم كلمة Stimulate بمعنى يحفز أو ينبه ولما انتقل إلى المنظمة الجديدة وجد أن كلمة Stimulate تستخدم بمعنى فصل من العمل Fire (ليفنت، 2001، ص. 249).

وتزداد مشكلة اللغة في البيئات الثقافية المختلفة فمثلاً أنتجت شركة فورد للسيارات سيارة تحت مسمى نوفال Nova غير أنها لم تلق قبولاً في إيطاليا إلا بعد أن قام المديرين بتغيير اسمها في إيطاليا والسبب أن كلمة Nova في إيطاليا تعني "الشيء الذي لا يسير"، كما أن

كوكا كولا Coca-Cola اسم مشروب من المياه الغازية ولكنه في الصين يعني "اقضم رأس ضفدعة ميتة".

"Bite the head of a dead tadpole" أيضاً اللون الأخضر شائع في الدول الإسلامية رمز للسلام بينما يعني "المرض" في الدول التي بها غابات كثيفة.

كما أن تحريك الرأس لأعلى و لأسفل في اليونان تعني "الرفض" "لا" أما تحريك الرأس للجانب الأيمن والشمال تعني "نعم" أو القبول بينما في مصر يعني هز الرأس لليمين والشمال "الرفض" (حسن، 2001، ص. 446 - 447).

2.1.8. مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لتقافة المنظمة هي:

المستوى الأول

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد و الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز.

المستوى الثاني

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

المستوى الثالث

ويشير إلى الافتراضات الأساسية و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة و تحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم (اللوزي، 2002، ص. 231).

2.1.9. تغيير ثقافة المنظمة

Changing Organizational Culture

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير غير أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة ، و لكن ما هي الظروف الضرورية لتغيير ثقافة المنظمة؟ من بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

1- تغيير قادة المنظمة البارزين

يشترط أن يتوافر لدى القادة رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2- مرحلة دورة حياة المنظمة

مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو و التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار Decline تعتبران مرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.

3- عمر المنظمة

تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- حجم المنظمة

من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

5- قوة الثقافة الحالية

كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

6- غياب ثقافات فرعية

إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية ، و هذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التعبير بنجاح ، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية و يتضمن ذلك تفحص

و تقييم الثقافة الحالية ، و مقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ، و هنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال / التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهر معدودة(حريم،2004،ص.336- 339).

إن الجهود التي تبذل لتطير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساساً على التطوير السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات و الهياكل التنظيمية بل إن العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات و يتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية(الصيرفي،2003، ص.28).

الثقافة التنظيمية الإبداعية

لقد اكتشف بيترز و وترمان هذا التكوين من القيم و المعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- اعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.
- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين و من ثم لابد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.
- اعتقاد صريح و معرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.
- أما المنظمات غير المبدعة فعادة ما تسود الثقافة التنظيمية الأتية:
 - فوق كل الآخرين حافظ على موقعك في المنظمة.
 - لا تقنسم المعلومات الهامة مع الآخرين.
 - لكي تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولاً

- كل شيء تزرعه تقلعه إلا بني آدم تزرعه يقلعك.
- تنظيم بلا صراعات كجسد بلا دم.
- صاحب السلطة مثل راكب الأسد إذا سقط عنه افترسه (الصيرفي، 2003، ص. 28-29).

2.1.10. التعرف على الثقافات التنظيمية

Identifying of Organizational Culture

هناك عدة تصنيفات للثقافات التنظيمية منها:

1- تصنيف جرينبرج وبارون

فقد صنف الثقافات إلى أربع ثقافات هي:

أولاً: ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات) Networked Culture

تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة و درجة منخفضة من فهم عمل المنظمة و أهدافها، و يميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، و أن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، و في هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة و يشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة (جرينبرج وبارون، 2004، ص. 633).

ثانياً: ثقافة الأجراء Mercenary Culture

تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، و يضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، و يميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسة و منطقية و يسود بينهم السلوك العملي و لا

يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت و يعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة،و من الواجب بذل أي شيء لتحقيقه (جرينبرج وبارون،2004، ص.634).

ثالثاً: الثقافة المتناثرة **Fragmented Culture**

تتميز بإنخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة و أهدافها و بإنخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً،و عادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً و في الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً ، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع ، و لذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها،و بدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها(جرينبرج وبارون،2004، ص.634).

رابعاً: الثقافة الطائفية **Sectarianism Culture**

يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداق ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها ، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات، و يتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها، و علامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شعارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين(جرينبرج وبارون،2004، ص.634).

توضح المصنوفة التالية الثقافات الأربع:

جدول (2.1)

الصدقه

الثقافه الطائفيه	ثقافة شبكة العلاقات (الاتصالات)
ثقافة الأجراء	الثقافه المتناثره

2- تصنيف كوتر وهسكت

أما جون كوتر وجسم هسكت فقد ميزا بين أربع ثقافات هي:

أولاً: ثقافة القوة Power Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم Decisiveness وتتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قوياً له حضوره Charesmatic و يهتم بنفسه و يكافئ و يحمي التابعين والمخلصين له، يطلب الكثير ولكنه عادل و واضح فيما يطلبه و يكافئ المنضبطين، و يرقى المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، يخشى الناس أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم، و لا يناقشوا رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين، و تعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة و النفوذ و هي محجوزة للأصدقاء (الهوراري، 2002، ص. 295).

ثانياً: ثقافة النظم والأدوار Role culture

يركز هذا النوع من الثقافة على النظام Order و الإستقرار Stability و الرقابة Control

وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي و طالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، و يكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، سلطات و مسؤوليات الوظائف موضحة جيداً و تخفض من الصراع حول السلطة ، نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء و من الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، يعتبر إثماً كبيراً تعدى الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق، من الصعب الحصول على الموافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة،و يعامل الناس على أنهم قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية(الهوراري،2002، ص.296).

ثالثاً:ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات Integration والخدمة Service و تتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل،و يعطي الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر الناس بعضهم و يقدرون انجازات الآخرين.

يشعر الناس بالانتماء و يشعرون بالحب و التعاطف مع من يعملون معهم و يحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، و لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، يحأول الناس تجنب المعارضة و لكن تزداد القضايا عمقاً فالانسجام سطحي و الصراعات كامنه، تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، يتم

مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى التوتر عند الطموحين (الهوري، 2002، ص. 297).

رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح Success والنمو Growth والتميز Distinction وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية و سرعة تحقيق الأهداف و ربما الغاية تبرر الوسيلة، و يشعرون بأنهم أقوى و أفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، الناس يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل ، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل يتمتع الناس بروح معنوية عالية وبروح الفريق ويراهم الآخرون أقوياء وربما متكبرين، الانتقاد مسموح، يلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد و انخفاض في الكفاءة الإنتاجية (الهوري، 2002، ص. 298).

3- تصنيف هاندي

أما هاندي Handy فيتفق مع كوترووسكت في أنواع الثقافات ولكن يختلف في المسميات (Elsmare,2001,p50) والثقافات الأربعة هي :

- ثقافة القوة Power Culture

- ثقافة الأدوار Role Culture

- ثقافة الناس People Culture

- ثقافة المهام Task Culture

فتقافة المهام تقابل ثقافة الإنجاز و ثقافة الناس تقابل ثقافة التعاطف الإنساني.

4-تصنيف ولاش

أما Ellen Wallach فقد قدم ثلاثة أنواع من الثقافات هي:

أولاً: الثقافات البيروقراطية **Bureaucratic Culture**

وهي ثقافات ذات نظام هرمي (تسلسل رئاسي للسلطات) Hierarchical ، السلطة و المسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم و منتظم، و تعتمد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power ، هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح (Hodgetts&Krocck,p,450).

ثانياً: الثقافات الإبداعية **Innovative Cultures**

هذا النوع من الثقافات ديناميكي و تعمل على استقطاب الناس الإداريين و الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفون على المخاطرة و التحدي، هذه الثقافة تتبناها شركات التكنولوجيا المتطورة high-tech و الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية (Hodgetts&Krocck,p,450).

ثالثاً: ثقافات التعاطف الإنساني **Supportive Cultures**

هذا النوع من الثقافات يركز على العلاقات الإجتماعية الطيبة و حسن العشرة و أجواء العمل الودية، يسود المنظمة جو من التعاون، و العلاقات الاجتماعية، التشجيع ، العدل و الإنصاف Equitable و الأمان، الثقة المتبادلة (Hodgetts&Krocck,p,450).

2.2. القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

2.2.1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة" (المغربي، 1999، ص.33)، أما

ثومبسون Thompson و استركلاند Strickland فيعرفاها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً و خارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها"(الدوري،2005،ص.25). في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية/استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة"(أبو قحف،1997،ص.64).

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة و أهدافها و السياسات اللازمة لتحقيقها، و الطرق اللازمة لتنفيذ و متابعة الاستراتيجية ، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية.

2.2.2. تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد و تنفيذ الموازنة السنوية ، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير .

المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، و تحليل البيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً ، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي (أبو قحف، 1997، ص.73-74).

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل-الإدارة الاستراتيجية-حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة و محاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، و هذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة و المتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، و من أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

1- أن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، و تحديد رسالتها ، و بنائها لغاياتها و أهدافها بوعي و إدراك لعناصر التأثير المتعددة.

2- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات تواجهها.

3- أن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً و تحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

4- تزداد أهمية التحليل و التنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة و الضعف و أبعاد الفرص و المخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.

5- تؤثر نوعية المنظمة و أنشطتها الحالية و المتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي (المغربي، 1999، ص.36-37).

فوجد أن الاستراتيجية اهتمت في البداية بالأمر التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه و مخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط و الرقابة ، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي ، الأمر الذي أفنعت المنظمات -في مرحلة تالية- بتبني الإدارة الاستراتيجية(البريدي،1426، ص.5).

2.2.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

كي نقنع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، لابد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس؟ و ما الفوائد المتحققة من ممارستها؟. و سنبدأ بتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام أي منظمات القطاع الحكومي، و القطاع الخاص، و ذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر ، و من ثم نتناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الاستراتيجية.

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً و منفصلة عن غيرها من الوحدات، و هذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً، و أن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة و ما يحتويه من عناصر القوة والضعف، أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، و من ثم فإن فعالية التنظيم و استمراره و نموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه و بين

عناصر البيئة و بقدر ما يحصل عليه من موارد و ما يتاح له من فرص، و بين هذين الاتجاهين نجد عدد من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة و البيئة (السلمي، 1980، ص.221-222).

2.2.4. مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة و هناك من يُضمّنُها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي (الحسيني، 2000، ص.35-36). و لتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

1-مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، و يراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية و البيئة الداخلية (الدلبي، 1424، ص.39) أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، و أهدافها الاستراتيجية و السياسات و الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل و تقييم البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و تحديد البدائل الاستراتيجية، و تقييم و اختيار البدائل الاستراتيجية (المغربي، 1999، ص.60) و فيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة و طبيعة النشاط الذي تمارسه(حريم، 2003م، ص.73) و تمثل الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (السالم، 2000، ص.78)، و هي تختلف عن غرض

المنظمة و الذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعتها(جواد،2000، ص.25).و تعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة و تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة و مناخ مناسب داخل المنظمة ، و تضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت و تكلفة و مستوى جودة محدد(أبو ناعم،2003، ص.83) و لتحقيق هذه المزاي من الرسالة لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة و واقعية.

-أن تتطابق مع غايات المنظمة و أهدافها الاستراتيجية.

-قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة و مكوناتها(الدوري،2005م، ص.55).
تحديد أهداف الاستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل،و من الأمثلة عليها:وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين (البراك،1996، ص.622).ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة و يمكن قياسها و تحقيقها أي تتسم بالواقعية و الانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل (الحسيني،2000، ص.55-58).و لكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً(البراك،1996، ص.621).

السياسات: وهي "مجموعة من المبادئ و القواعد التي تحكم سير العمل و المحددة سلفاً بمعرفة الإدارة و التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"(النمر وآخرون،2001، ص.109) و من المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية و هي :المنظمة،وظائفها،و عملياتها،أي أن السياسات قد تكون

على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة و تتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية و هي التي تتعلق بالنشاطات و الأعمال داخل إدارات المنظمة و تتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل و التحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة(السيد،2000،ص.33-34)(النمر وآخرون،2001، ص.113).

الخطط الاستراتيجية: و تعرف بأنها "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة و رسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى(القطامين،2002، ص.94) فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية و ليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف(يونس،2002، ص.94)

تحليل و تقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة و التي تتفاعل مع عملها و تؤدي إلى دعمه أو عرقلته (القطامين ،2002، ص.59) و سنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية و ما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية،الاجتماعية،السياسية، التكنولوجية،و تأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة و أنواع المنظمات القائمة في البيئة (جواد،2000،ص.186) و فيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

المتغيرات الاقتصادية: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي و الملكية الخاصة و العامة، بالإضافة إلى السياسات المالية (جواد، 2000، ص.186).

المتغيرات السياسية: و توضح درجة الاستقرار السياسي و مدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

المتغيرات الاجتماعية: و تتكون من التقاليد و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، و ارتفاع مستوى التعليم (الحسيني، 2000، ص.63-70).

المعلومات التكنولوجية: و تشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية و التغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية (العارف، 2000، ص.83).

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها و كيفية الحصول عليها(من مصادر داخلية أم خارجية) و من ثم تنظيمها وتحليلها لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة و التهديدات التي تواجهها(العارف، 2000، ص.101)، و يقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة و التي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها و تحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة و التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المنظمة(الدوري، 2005، ص.158).

دراسة البيئة الداخلية: الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، و من ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة و الضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة المنظمة و يقصد بها الخصائص التي تعطي

المنظمة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة و خبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة و يقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة(الدوري،2005، ص.139-155).و من الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية السائدة، و الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذا المحاور:

الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية و الأعمال و المهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية(الدوري،2005، ص.308)، أي أنه يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و ينظمها بحيث تتوجه الجهود المجتمعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرحمن،1999، ص.82).

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية و عندما يكون هنالك عدم توافق بينهما فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل(القطامين،2002، ص.64).

الثقافة التنظيمية: و تشكل مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول و غير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، و العمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها(عبد الرحمن،1999، ص.85).

الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية و بين الموارد المتاحة لدى

المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيح من الإمكانيات المالية و البشرية و التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية و الإمكانيات ذات الصلة بالبحث و التطوير المتوفرة للمنظمة (السيد،1999، ص.289-290).

ف نجد أن البيئة التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية و الخارجية،فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية و التي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص و تحديد المخاطر في بيئتها الخارجية و بين العوامل القوة و الضعف في بيئتها الداخلية(القطامين،2002، ص.63-64).

تحديد البدائل الاستراتيجية: بعد دراسة و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية الخاصة بالمنظمة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة و التي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة و التي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة(أبو ناعم،2003، ص.239).

تقييم و اختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة و التي تم تحديدها في الخطوة السابقة،مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد،و الوقت اللازم للتنفيذ ، و لكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل:العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل و اختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي ، و بناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا و عيوب كل بديل و من ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب و الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة،و البديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي(البراك،1996، ص.621-622)

2-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ و إمكانية تفاعلها و انساقها مع الاستراتيجية الموضوعية و تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط و السياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري،2005م، ص.295). فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، و لإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية،وضع البرامج الزمنية ، و تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية،بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية(القطامين،2002،ص.13).وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، و بناء على هذه الأهداف يتم توزيع و تخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد و الإدارات و الأقسام ، و تمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية و الأهداف الاستراتيجية (أبو قحف،1997م، ص.213-214).

وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية و الموارد اللازمة لها و الأنشطة الواجب القيام بها و الزمن الذي يجب البدء و الانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولين عن تنفيذها(خطاب،2001م، ص.167).

تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها و تنظيمها و توجيه استخدامها ، و كيفية توزيعها على البرامج و المشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية ، فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة و القدرات المتاحة الفعلية و الاحتمالية للمنظمة (جواد،2000،ص.301).

تحديد الإجراءات التنفيذية:حيث تمثل الإجراءات "نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة و تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة(الدوري،2005، ص.306).

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم(بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي.....).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية(أبو قحف،1997،ص.80).
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية(الحسيني،2000، ص.202).

3- مرحلة تقييم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية(خطاب،2001،ص.182) ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

-وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها(أبو ناعم،2003م،ص.341).

- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1) ، و إذا ما اتضح أن مستوى الأداء عال فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف و من ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز،2001،ص.635).

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء و معالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء (هل وجونز،2001، ص.635).

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه و المعايير التي سيتم القياس بناءً عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة و محددة لتمكنا من تقييم الأداء و تحديد الانحرافات و من ثم تحديد كيفية تصحيحها.

2.2.5. المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية و يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:
المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية ، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ
الاستراتيجية و المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

1-المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها:

1. تعدد أهداف المنظمات الحكومية بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح و دقيق و جمودها
وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
2.الإهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل
(الشقاوي،1425-).

3.نقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلباً
على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة
والبيئة الداخلية (البراك،1996،ص.628).

قيام المشرع بوضع رسالة و أهداف و استراتيجيات المنظمة الحكومية و بالتالي انحصار دور
الإدارة في عملية التنفيذ و التطبيق(أبو ناعم،2000،ص.18).

2-المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من
الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها و التي من أهمها:

1.وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى
الإدارة العليا.

2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمات ، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البراك،1996،ص.628).

3. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبد الرحمن،1999،ص.130).

4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي (العارف،2002،ص.282).

5. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة ، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم و إقناعهم بأهمية تركيز الجهود و توجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها (البريدي،1426،ص.11).

3- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية :

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات و التي من أهمها:

1- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية نظراً لطبيعة أهدافها النوعية (أبو ناعم،2000،ص.18).

2- تتركز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات (الحسيني،2000،ص.295).

3- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

4- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها (البراك، 1996، ص. 628-629).

5- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت و العقوبات و بين الأداء ، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية و بالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي (الشقاوي، 1425).

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات و العمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة-كعملية- أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ و التقويم .

2.3. القسم الثالث : الحكم المحلي الفلسطيني:

2.3.1. مقدمة :

ولد نظام الحكم المحلي ليحقق مجموعة من الغايات منها الديمقراطية و التعددية و الكفاءة ، و ذلك للمساهمة في إيجاد البناء الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و تقويته ، و أفراد المجتمعات الديمقراطية لم يشعروا بالانتماء لدولتهم و شعبهم دون السماح لهم بإدارة شئونهم المحلية ، مما يستلزم ضرورة وجود النظام البلدي (دربكو، 2004).

و يقوم الحكم المحلي على مبدأ عدم إشغال المستويات العليا بما يمكن للمستويات الدنيا عمله ، وبهذا تتفرغ المستويات العليا للإشراف و التخطيط للمستويات الدنيا و يسمح للمستويات الدنيا في هذا المبدأ أن تقوم بتحديد حاجاتها و أولوياتها و تخصيص مواردها في إطار الهيئة المحلية وفقاً لظروفها.

و يعطي للتجمعات المحلية إدارة بعض شؤونها ، و هذا سيشعرها بأنها شريكة في اتخاذ القرار مع الحكومة المركزية ، مما يزيد الرقابة و مشاركة الشعب و يقلل التوتر بينهما و يرسخ الاستقرار و يوفر الجهد و الوقت و بالتالي تحقيق التنمية و الرفاه (العسلي،2006،ص.14).

وقد ظهر نظام الحكم المحلي في أواخر القرن التاسع عشر بسبب الزيادة السكانية و التغيرات العالمية لتحقيق مطالب أبناء الدولة و التوسع المتزايد لوظائفها و عجز الدولة في بعض الأحيان عن تحقيقها بالإضافة إلى الزيادة في حاجات المواطنين و رغباتهم و حقوقهم حيث أصبح صنع القرار ليس بالأمر الهين (دريك،2004).

و الإدارة المحلية أسلوب و نظام ديمقراطي للتعبير عن النظام العام الموجود و المطبق في الدولة سواء أكان إدارياً أم سياسياً فهو تعبير عن الديمقراطية و ضمان الحريات و مشاركة المواطنين و تحقيق رغباتهم و حل مشاكلهم و ذلك لأن البلديات و المجالس المحلية المنتخبة هي الأقدر على تحقيق هذه الرغبات بسبب قربها و فهمها لهموم المواطن و هي الأعم و الأدرى بحاجاته (دريك،2004).

و الحكم المحلي في فلسطين بدأ من العهد العثماني الذي لم يعط الهيئات المحلية صلاحيات تطويرية و إنما كان الهدف من القوانين التي عمل بها هو إحكام السلطة و السيطرة المركزية للدولة على المجتمع و جاء بعد ذلك الحكم البريطاني الذي لم يختلف عن الحكم العثماني في التعاطي و التعامل مع النظام المحلي الفلسطيني ، حيث المركزية الشديدة و سحب صلاحيات الهيئات المحلية و تقييدها في يد المندوب السامي و جاء بعد الحكم الأردني في الضفة الغربية و المصري في قطاع غزة ، حيث أعضاء للمجالس المحلية موالية للنظام و عدم الأخذ بالنظام الديمقراطي و الانتخابي للمجالس ، للحفاظ على مركزية الحكومة و السلطة و من بعدها جاء الاحتلال الإسرائيلي الذي تمادى في تجريد صلاحيات السلطات المحلية و تكريس دورها في

الصلاحيات الخدمية المدنية و عدم إعطاءها صلاحيات تنمية تهتم قضايا المجتمع الفلسطيني و رغباته و كل ذلك تحت طائل من الحجج المتعلقة بالحفاظ على الأمن و الأوامر العسكرية المتتالية ، حيث كان التوجه يقضي بتفريغ السلطات المحلية من دورها الوطني و إحكام السيطرة على الشعب و مقدراته (طوفان،2001، ص.8).

2.3.2. تعريف الحكم المحلي و الإدارة المحلية:

عرفها عبد العاطي " الإدارة المحلية هي أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها ، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية و ترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون و هي شخصية اعتبارية قانونية ذات ذمة مالية مستقلة و تملك أجهزة إدارية و مالية و صلاحيات لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية (عبد العاطي،2005،ص.15).

وهي المناطق الجغرافية المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بوساطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة الحكومة المركزية و إشرافها (حاجي،2005،ص.3) و تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون (أبو عجرم،2006،ص.3) و هي أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق اللامركزية في إدارة الإقليم الجغرافي بهدف تنميته و حفظ النظام فيه و تصريف شؤون سكانه (الزهيان،2000).

و الحكم المحلي أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية و لا يوجد إلا في الدول الفيدرالية كالولايات المتحدة الأمريكية أما البلديات فتوجد في الدول البسيطة و هذا الرأي كما نرى يخلط بين الحكم المحلي كأسلوب إداري (البلديات) و الحكم المحلي على مستوى الولايات المتحدة و هو وضع دستوري يختلف (دربك،2004) و هو حكومة محلية يحكمه هيئات محلية منتخبة لها

مهام إدارية و تنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محلي محدد ، و لها سلطة إصدار قرارات ولوائح (دريك،2004).

عرفت اللجنة العليا للانتخابات المحلية وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"هي مؤسسة حكومية هدفها رسم السياسة العامة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية و الإشراف على وظائف هذه المجالس و تنظيم المشاريع العامة و أعمال الميزانيات و الرقابة المالية و القانونية و الإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس"(اللجنة العليا للانتخابات المحلية، 1997،ص.2).

2.3.3. الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين:

2.3.4. تاريخ الحكم المحلي والإدارة المحلية قبل مجيء السلطة الفلسطينية:

تعاقب على فلسطين الكثير من القوى التي سيطرت و لفترات طويلة على الأراضي الفلسطينية ، و لهذا كان لا بد من ذكر هذه القوى و اعتبارها مراحل و تاريخ تطور لإدارة الأوضاع في فلسطين، و سيتم التركيز على طبيعة التعامل مع قطاع الحكم المحلي في الفترات التالية :

العهد العثماني:

عمل الحكام العثمانيون خلال هذه الفترة على تطوير الإدارة في فلسطين ، و كانت أهم فترة شهدها هذا التطور هي ما بين 1839م-1876م ، و ذلك لفرض مركزية الدولة على أطرافها الواسعة.

ففي العام 1840م استحدثت نظام محلي بتسلسل تنظيمي هرمي ، رأسه السلطان و قاعدته مدير الناحية أو المختار في القرى و أصدرت القوانين التي تنظم عمل المجالس المحلية و البلدية و طريقة تشكيلها ، و في العام 1864م (صدر قانون الولايات) و هو محور الإصلاح الإداري في الدولة العثمانية ، حيث أوجدت مستويات إدارية و على كل مستوى إداري والٍ ، و كانت الصلاحيات كلها بيد هذا الوالي الممثل الأعلى لمركزية الدولة (اشتية و حباس،2004،ص.12).

وفي العام 1871م صدر قانون الولايات الذي نص على تشكيل المجالس البلدية ، حيث يتألف المجلس من ستة أعضاء و رئيس و معاونيه و طبيب البلد و المهندس باعتبارهم مستشارين .
و في العام 1863م تم تأسيس أول بلدية في فلسطين، و هي القدس، و تألفت من خمسة أعضاء معينين و من الديانات الثلاث .

وفي العام 1877م صدر قانون البلديات لتنظيم المجالس البلدية و عملية اختيار أعضاء المجلس و عملية الانتخاب و حدد صلاحيات المجلس و خدماته ، و حدد مصاريف الهيئة المحلية بعشر إيراداتها و كان مضمون هذا القانون هو إحكام السيطرة المركزية على البلديات و الأطراف، وقد اشتملت التقسيمات الإدارية في فلسطين اشتملت على ثلاثة ألوية وهي: القدس ، نابلس و عكا (طرابين، 1990، ص.18).

فترة الانتداب البريطاني :

لم يبق الحكم العسكري البريطاني التقسيمات الإدارية العثمانية كما هي ، حيث قسم البلاد إلى 13 لواء و على رأس كل لواء حاكم عسكري مرتبط بالحاكم في القدس، و بدوره مرتبط بالحاكم العسكري في القاهرة (اشتية و حباس، 2004، ص.135).

وكان النظام المحلي إدارياً شديداً المركزية ، يخضع للمندوب السامي الذي له كافة الصلاحيات، و في العام 1920م صدر قانون نزع الأراضي و انتزاعها و صدر قانون آخر في العام 1922م، و كان هدف هذه القوانين تأسيس دولة إسرائيل ، حيث قسمت فلسطين في هذه الفترة إلى 3 ألوية هي : لواء القدس و اللواء الشمالي في حيفا و اللواء الجنوبي في يافا (طرابين، 1990، ص.1017).

ولكل لواء حاكم يتبع للمندوب السامي ، و لكل بلدية كبيره رئيس و لكل قرية كبيرة مجلس يديرها و في القرية مختار (اشتية و حباس، 2004، ص.135).

وفي العام 1927م جرت أول انتخابات و بعدها انتخابات عام 1934م و بعدها انتخابات عام 1937م، و في العام 1937م كان في فلسطين 24 بلدية بعد استحداث بلدية تل أبيب و بتاح تكفا،و كان هناك رقابة صارمة على مالية البلديات ، كما صدر في العام 1934م قانون البلديات الذي الحق البلديات بمركزية الانتداب و حصر صلاحياتها بالأعمال الخدمية دون التنمية ، و بهذا أصبحت البلديات جزءاً من المركزية الإدارية للسلطة و في العام 1939م زاد عدد الألوية إلى ستة هي : القدس،اللد ، حيفا ، غزة ، نابلس و الجليل (اشتيه و حباس،2004،ص.135).

في العهد الأردني :

بعد الاحتلال الإسرائيلي العام 1948م تم ضم الضفة الغربية للأردن، و اتخذت الحكومة الأردنية بكل الإجراءات لضمان السيطرة ، حيث منعت إيجاد قيادات فلسطينية و عينت أشخاصاً موالين لها في فلسطين .

في العام 1949م عين حاكم إداري لفلسطين و يرأس هذا الحاكم ثلاثة حكام في الأقاليم : الوسط في القدس و الجنوب في الخليل و الشمال في نابلس ، و ألحق جميع الموظفين في الضفة الغربية بوزارة الداخلية بما فيها قطاع الحكم المحلي (الجربأوي،1996،ص.41).

كان عدد البلديات في الضفة الغربية في هذه الفترة ثماني بلديات ، و عملت ضمن القانون البريطاني حتى العام 1951م و أجريت انتخابات بلدية في تلك الفترة.

في العام 1954م صدر قانون بلديات أردني و ذلك لتنظيم عمل المجالس المحلية و البلديات و يهدف إلى فرض سيطرة السلطة المركزية الأردنية ، و ظلت صلاحيات البلديات كما كانت زمن الانتداب و هي صلاحيات روتينية و خدمية و كانت جميع الصلاحيات مركزة بسلطة مجلس الوزراء الممثلة بوزير الداخلية و قيد هذا القانون الصلاحيات المالية للبلديات.

في العام 1955م صدر قانون البلديات الأردني رقم 29، و هو الإطار القانوني والتنظيمي لعمل البلديات و المجالس و بموجبه أعطي مجلس الوزراء و وزير الداخلية صلاحية تعيين أعضاء المجلس البلدي و رئيس البلدية و حرية إقصائهم و إقالتهم.

في العام 1962م تم تعديل قانون البلديات رقم 29 و أصبح يجيز حل المجلس البلدي قبل نهاية الفترة ، و وضع نظام التقسيمات الإدارية للضفة الغربية ، حيث قسمت إلى ثلاثة أقسام هي : وسط و جنوب و شمال (الجرباوي،1996،ص.52).

كان قطاع غزة في هذه الفترة يخضع للإدارة المصرية و التي لم تجر أي تعديل على قوانين البلديات البريطاني لعام 1934م . إلا تعديلات شكلية وبسيطة . وكان في القطاع بلديتان فقط (غزة،وخان يونس) (اشتية وحباس،2004،ص.140).

في العام 1955م أصدرت الحكومة المصرية قانون ينص على تشكيل مجلس تنظيمي ،مكون من رؤساء الدوائر الحكومية،وكانت صلاحياته اعتماد ميزانيات المجالس المحلية وحلها وإقرار الانتخابات أو التعيين.وفي العام 1962م صدر في غزة نظام دستوري منع الهيئات المحلية من المشاركة السياسية (اشتية وحباس،2004،ص.147).

فترة الاحتلال الإسرائيلي :

احتلت إسرائيل الضفة الغربية عام 1967م ، و بقيت قوانين البلديات كما هي مع بعض التعديلات لصالح سياسية إسرائيل ، و كانت خاضعة للحاكم العسكري و هو السلطة المركزية (اشتية وحباس، 2004،ص.147).

و هيمنت السلطة المركزية العسكرية على السلطات المحلية ، و تم استحداث ثلاث بلديات فقط وهي : يطا ، ودير البلح ، ورفح و كان هدف إسرائيل إنهاء الوجود الفلسطيني على الأرض (الجرباوي،1996،ص.57)، و التعديلات الإسرائيلية كانت بدواع أمنية و إصدار أوامر

عسكرية عززت السيطرة على السلطات المحلية وقامت بضم القدس للأراضي التي احتلت عام 1948م ، تلاها إجراءات لإدارتها وتهويدها و حلت مجلس البلدية و أخضعت القدس للقضاء الإسرائيلي و ما تبقى من الضفة (يهودا و السامرة)خضع لحكم عسكري مركزه بيت ايل قرب رام الله ، و قسمت الضفة إلى سبعة أقاليم ، وقسم جهاز الحكم العسكري إلى قسمين ، قسم يتابع القضايا العسكرية والأمنية و قسم يمارس صلاحيات مدنية (الجرباوي،1996،ص.56).

واستمرت هذه الفترة حتى العام 1994م،وكان توجه إسرائيل نحو الحكم المحلي لإيجاد قيادة بديلة عن قيادة منظمة التحرير الفلسطينية ، و تم إجراء انتخابات حيث فاز التيار المحسوب على المنظمة، و تم إعطاء المرأة حق الترشيح والانتخاب ، و في العام 1991م كان في فلسطين 30 بلدية و لم يكن للبلديات أي دور تنموي بسبب هيمنة الإدارة المدنية (عبد العاطي،2005،ص.17).

2.3.5. الحكم المحلي في عهد السلطة الفلسطينية

مقدمة:-

ورثت السلطة الوطنية منذ قدومها عام 1994م كثيراً من الأنظمة و القوانين و الأوامر العسكرية المتعلقة بالحكم المحلي و التي كان لها الأثر السيئ على أداء هذا القطاع لأن هذه الأنظمة كانت توضع لصالح الاحتلال و أهدافه ، و بناء على قرار من الرئيس عرفات فقد تمّ تطبيق الأنظمة و القوانين التي كانت قبل العام 1967م ، ومن هذه القوانين التي صادق عليها الرئيس عرفات قانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام 1997م و قانون الانتخابات عام 1996م، و بلغ عدد البلديات المستحدثة 78 بلدية جديدة ، حيث تضاعف عدد البلديات أربع مرات في عهد السلطة ليصبح عددها 108 بلديات و 334 مجلساً قروياً.

ويتبين من القانون (1) لسنة 1997م أن صلاحيات الهيئات المحلية محصورة بشكل أساسي في تنظيم البناء و الأسواق العامة و النقل و المرور و المنتزهات و لا تتمتع الهيئات المحلية بصلاحيات فعلية في مجال التعليم و الشؤون الاجتماعية أو الخدمات الصحية ، فضلا عن الصلاحيات المحدودة في وضع الضرائب و الرسوم (عبد العاطي،2005،ص.17).

والنظام المحلي الذي تتبناه السلطة الفلسطينية هو الإدارة المحلية و ليس الحكم المحلي ،لأن القانون الفلسطيني للهيئات المحلية يشترط في كثير من الاختصاصات و الإجراءات الرجوع إلى وزارة الحكم المحلي (السلطة المركزية) كما أن هذه الاختصاصات محدودة ، لذلك فهو نظام إدارة محلية، لأنه كلما قلت الصلاحيات الممنوحة للهيئات المحلية يكون التوجه إلى الإدارة المحلية بالرغم من تبني السلطة الفلسطينية نظرياً للحكم المحلي (عبد العاطي،2005،ص.18).

2.4. القسم الرابع : الدراسات السابقة :

2.4.1 أولاً : دراسات عربية :

دراسة (بدر،2011) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية و انعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم .

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بحيث طورت الباحثة استبانة وجهتها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب ادارية (رؤساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام أساسية : القسم الأول متعلق بالبيانات العامة من حيث(الجنس ، العمر، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة ، مكان العمل، تصنيف البلدية) ، أما القسم الثاني فيقيس واقع الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأبعاد الآتية :

(الفلسفة ، القيم، المعتقدات، الأعراف والطقوس، التوقعات، الرموز والأساطير) ، أما القسم الثالث فيقيس الفاعلية التنظيمية (فاعلية أنشطة البلدية الداخلية والخارجية) وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة (149) وبلغ عدد الاستبانات المستردة 147 علماً بأن طريقة الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من مقياس خماسي على نمط "مقياس ليكرت" وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

3. أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.76).

4. أن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم كانت متوسطة حيث إن المتوسط الحسابي كان (3.62) والانحراف المعياري (0.73) .

5. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير) و الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

دراسة (الثويني،2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

قدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها في التحكم في السلوك التنظيمي وتأثيرها على استراتيجية المنظمة و كيفية التفاعل بين مكونات الثقافة التنظيمية ، كما قدم عرضاً لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بهدف توصيف نمط الثقافة السائد في المؤسسة و توضيح أهم معالمها وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة .

لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولى خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة , أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية .

ابرز النتائج التي توصل إليها الباحث :

1- أشارت الدراسة إلى أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوي التنظيمي في المؤسسة .

2- بينت الدراسة أن هناك دعماً إيجابياً للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة حيث وافق على ذلك 76.9% من أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه الإيجابي لاستجابات الإدارات الثلاث حيث يرون أن بعد الابتكار والتجديد يعد بدرجة كبيرة أحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

3- أوضحت الدراسة بنسبة 69.4% على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية .

4- كشفت الدراسة عن وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتنفيذ نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة .

دراسة (عكاشة،2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين عند مراجعة هذه الدراسة تبين أنها هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، بحيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات الأولية، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً ، وخرجت الدراسة بجملة من النتائج هي:

◆ أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

شركة الاتصالات الفلسطينية PalTel.

◆ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي:

السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم

التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية (وبين

مستوى الأداء الوظيفي) .

◆ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة

بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

دراسة (المدان، 2008) تحت عنوان : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة

المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية

الدراسة الحالية هي دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، تهدف الدراسة إلى

وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة ، من حيث توليد المعرفة والنشر فيها وتطبيقها

وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة

الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، واعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي ؛ واعتمدت أداتين لجمع البيانات هما المقابلة والاستبانة.

تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في المجموعة ، أما عينة الدراسة فقد بلغت 270 موظفاً من

جميع المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

دراسة (الخشالي، 2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار

لمواجهة التحديات المعاصرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار بحيث اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بحيث تم توزيعها على عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار

في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى

لعناصر الثقافة التنظيمية.

دراسة (الأحمد، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

قدم هذا البحث كدراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحيث تم تشخيص واقع الثقافة والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين وصممت الاستبانة بالاستعانة بنموذج الثقافة التنظيمية الذي قدمه أوريلي وكوشمان 1997 ونموذج السلوك الإبداعي الذي قدمه كلايسون وستريت 2001 بحيث بلغت عينة الدراسة 95 مديراً من شركات الغزل والنسيج في حلب وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي اهتمام إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع ، ووجود أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في تلك الشركات.

دراسة (الزهراني، 2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية .

قدم هذا البحث كدراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة بحيث هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وتحليل عناصرها وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات السعودية ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي بالاستعانة بالإستبانة التي أعدت لغرض جمع البيانات ، وشملت العينة العاملين في المنظمات الصحية والتعليمية في مدينة الرياض في القطاعين العام والخاص، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل جميع الإدارات بنفس وزنها النسبي.

وخرجت الأطروحة بالنتائج الآتية:

الثقافة التنظيمية هي خليط من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية، بحيث تم ترتيب القيم التنظيمية بناء على درجة تواجدها في المنظمة كالآتي: الدفاع، الكفاية، والقوة، والتنافس، وفرق العمل والاقتصاد، والفعالية، والقانون، والنظام، والعدل، واستغلال الفرص، والمكافأة والصفوة.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء ، حيث رتبت بالتوالي بعد القانون والنظام ثم التنافس ثم القوة ثم الفاعلية ثم الاقتصاد.

دراسة (آل سعود، 2007) بعنوان: الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام.

قدم هذا البحث كدراسة مسحية على منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لنييل درجة الدكتوراة وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة بين قيم القيادات وأنماطها وبين الثقافة التنظيمية المتشكلة . تم اعتماد منهج الإحصاء الوصفي الاستدلالي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى في كل منظمات القطاع العام في مدينة الرياض بحيث شملت ثمانى وزارات مختلفة واشتمل مجتمع الدراسة على 357 فرداً . وتوصل الباحث إلى وجود مظاهر عديدة للبعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني في الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام .

دراسة (الدويله، 2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تم اعتماد نموذج (Handy) لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة المهمة ، وثقافة الفرد) ومعرفة أثرها على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية . وكانت المنهجية المتبعة بالتحليل الأسلوب الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددهم 1000

موظف بحيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة تتكون من 211 شخصاً ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في تلك الشركات بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

دراسة (الزعبي، 2006) بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك ، تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي والاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات الثانوية بحيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة شكلت 50% من مجتمع الدراسة ، وخرجت بمجموعة من النتائج لخصها في ما يلي: مستوى التزام العاملين بالقيم الفردية جاء بدرجة مرتفعة بينما مستوى التزامهم بالقيم التنظيمية ، وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، بينما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة متوسطة .

دراسة (سالم، 2006) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

قدم هذا البحث كدراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بحيث هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها على الموارد البشرية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة والمقابلات والملاحظة لجمع البيانات ، وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة :

◆ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين " وهذا ما

يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة ، فأداؤهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل

و مدى رضاهم وانتمائهم لفريق العمل.

◆ يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين وعدم توفر هذه المعطيات من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض، وهذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية للمؤسسة.

◆ نجد أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل هذا من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي .

دراسة (السخني، 2005) بعنوان: تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها

تعكس هذه الدراسة تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية لمكونات ودرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية بحيث تم استخدام المنهج النوعي الوصفي ، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعتين المجموعة الأولى عشوائية تكونت من (40) فردا من مجمع الدراسة و المجموعة الثانية تكونت من 109 أفراد

أهم النتائج : توصل الباحث إلى (5) مكونات للثقافة التنظيمية هي الفلسفة ، والمعتقدات، والقيم ، و العرف ، والتوقعات من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية.

دراسة (الشلوي،2005) وهي بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث إن مجتمع الدراسة شمل جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض وهم عبارة عن 215 موظفاً .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى الكلية.

دراسة (سويسبي، 2004) : رسالة دكتوراة بعنوان:الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة .

هدفت الدراسة إلى تمييز المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة. و إعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج ، و ذلك من خلال محاولة قياس مساهمته في العملية الإنتاجية. ومنه توصل إلى إعطاء مدلول و قيمة استعمالية لمصطلح التنظيم السيئ أو الجيد، بالإضافة إلى مساعدة المسيرين و المشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية .

اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي بغرض توضيح و تفسير الحقائق العلمية في مجال نظريات التنظيم والإدارة . والمنهج الاستقرائي (الانتقال من الجزء إلى الكل) و ذلك بالاعتماد على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استقراء مختلف نظريات التنظيم لبناء نموذج منهجي يسمح بالتفكير حول أبعاد الفعالية التنظيمية و إمكانية قياسها. حيث أن المنهج الاستقرائي يتعامل مع كامل مجتمع الدراسة .

أهم النتائج :

ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم :

- ◆ المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات ومواقف اقتصادية ، أو مقايضة في شكل اتفاقات و ضغوط تنافسية ، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة.
- ◆ سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة ، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،...) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة) .

دراسة (ملح ، 2003) وهي بعنوان: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة التي تعزى لمتغيرات (نوع السلطة المشرفة ، الخبرة الإدارية ، المؤهل العلمي ، الجنس) ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث استخدمتها في 5 مجالات لقياس الثقافة التنظيمية وهي (الفلسفة ، والقيم، والمعتقدات ، والأعراف ، والتوقعات) .

واشتملت عينة الدراسة على 253 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة. وتوصل الباحث إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط .

دراسة (العبادة، 2003) وهي بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب ، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

تم استخدام أداة وصف فاعلية و تكيف القائد التي صممها (Heresy & Blanchard) ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها (Francis & woodcock) كما تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي .

تكونت عينة الدراسة من كافة (المديرين ،و المساعدين، و رؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك، و الطفيلة، ومعان، والعقبة) والذين بلغ عددهم (444) فردا. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والمحافظات بحيث كانت قيم العلاقات الإنسانية الأكثر شيوعا.

دراسة (الفرحان، 2002) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني.

أعدت هذه الدراسة كدراسة تحليلية بحيث هدفت إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الاردني ودراسة العلاقة بينهما ، بالإضافة إلى معرفة تأثير حجم المؤسسة على العلاقات .تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية حيث بلغ عددهم 91 وتم اختيار عينة الدراسة بحيث تضمنت 400 موظف تم اختيارهم عشوائيا من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري، واستخدم المنهج التحليلي الوصفي واعتمدت المصادر الأولية التي تمثلت بالاستبانة التي اعدت لغرض الدراسة ، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة معنوية بكافة ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة وبين التطوير الإداري، بالإضافة إلى تأثير الحجم على العلاقات بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بمعنى ان زيادة حجم المؤسسة يمكن ان يؤدي إلى ضعف مستويات الثقافة التنظيمية وكذلك ابعاد التطوير الاداري.

2.4.2 ثانيا : دراسات أجنبية:

دراسة (Saeed ، 2010) بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة : دور الثقافة التنظيمية

Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة من حيث (الهوية أو الشخصية، وعملية بناء أو إنشاء المعرفة، الابتكار، نشر المعرفة، و تطوير المواهب) ودور الثقافة التنظيمية في عملية إدارة المعرفة من حيث (ثقافة التعاون، ثقافة الرسمية، ثقافة الثقة، ثقافة التعلم). وأجريت هذه الدراسة على 50 مؤسسة مختلفة منها البنوك، البرمجيات، الاتصالات، البريد، النقل والمواصلات، و البترول، الغذاء في الباكستان. وبلغت عينة الدراسة 813 من قطاعات المؤسسات السابق ذكرها بحيث أعدت استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول يبحث في موضوع الثقافة التنظيمية بالأبعاد التي ذكرناها والثاني يبحث في موضوع إدارة المعرفة .

ومن خلال التحليل وجد الباحث أن الثقافة التنظيمية تؤثر في عملية إنشاء المعرفة، فتقافة التعاون تسرع في عملية التبادل المعرفي عن طريق تقليل الخوف وزيادة الانفتاحية مع المحيط الخارجي وكلما كانت ثقافة التعاون أعلى يسهل التبادل المعرفي. بالإضافة إلى أن عملية إنشاء المعرفة تحتاج إلى المرونة وتقليل الرسمية وإجراءات العمل .

دراسة (Bulent Aydin,Adnan Ceylan ، 2009) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية على

الفاعلية

The Role of the Organizational Culture on Effectiveness

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية (Metalworking Manufactures) في تركيا بحيث تم تطوير استبانة مقسمة إلى جزئين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال 8 أبعاد هي (المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل) القسم الثاني يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور اقتصر عليها وهي (الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو) ثم خرج بنموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات وتم فحص 578 استبانة صالحة ومستردة من ضمن 1000 استبانة وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية و البريد الالكتروني وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أهم النتائج التي خرج بها الباحث: أن الثقافة التنظيمية تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط. وكما وبينت أن أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل وبالخطط أيضا.

دراسة (C. Bruno، 2009): كيف نقيس الثقافة التنظيمية - دراسة حالة.

.Organization Culture how to Measure it: case study

جاءت هذه الدراسة بهدف قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى الاستعانة بنموذج:

"The Barros & Prates model" حيث إنه ينظر للثقافة التنظيمية من خلال 9 أبعاد وهي :

قوة المركزية، الشخصية أو الانفرادية، النمطية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء

الشخصي، تجنب الصراعات ، والمرونة. واستخدم المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكرت بحيث تمت الإجابة على الاستبانة من قبل 30 مدير مؤسسة أعمال في البرازيل.

وأظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها المرونة، ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية والمستوى الثالث ظهر في الولاء الشخصي ، و الحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات. وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية بالتالي ففكرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية. وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة.

دراسة (Kayla R. Schnacky, 2008) بعنوان : إدراك العاملين للثقافة التنظيمية .

Perceptions of Organizational Culture by Employee Level:

هدفت الدراسة وبشكل رئيس لمعرفة مدى إدراك العاملين في العناية الصحية في مؤسسة ABC من المدراء وغير المدراء للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستعان spss للتحليل و Z-test لمقارنة نتائج الاستبانة التي تبناها بالبحث معتمدا على . Dr. Krueger's survey بحيث كانت كل عينته من فئة الإناث واعتبر ذلك من محددات بحثه .

وعمد الباحث لإجراء مقارنة بين استجابة المدراء لثقافة مؤسستهم وبين استجابة غير المدراء للثقافة . وأشار إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم العملاء أولاً؛ لأن ذلك سينعكس على الأداء المالي وبالتالي على تحقيق الأهداف وجعل المؤسسة في الصدارة بحيث يكون ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تتبناها.

واعتمد العناصر الآتية للثقافة في دراسته :أولا القيم الجوهرية التي تؤثر على هيكل وبناء المنظمة وصنع القرارات والسلوك التنظيمي . ثانيا القيادة وأشار إلى الدور الذي يقوم به

القياديون المدراء في مؤسساتهم ومدى قدرتهم على تطبيق الأهداف المخططة وأن لا تقتصر هذه العملية على المدراء فقط بل أيضا العاملين في مختلف مواقعهم. ثالثا الثقة وقصد بها الثقة في التعامل ما بين العملاء والعاملين والإدارة مما سيؤدي إلى أن يكون الأداء حقق مفهوم الكفاءة والفاعلية. رابعا النظم المزودة وهي تغطي سلوك العاملين، نظم الاتصالات والسياسات والإجراءات والرموز والتدريبات. خامسا التغيير والتطوير فالمؤسسة يجب أن تضم الموظفين والمزودين والعملاء والمساهمين لتقليل التهديدات وتعظيم الفرص بشكل مستمر.

أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هناك فروقا بين المدراء وغير المدراء في إدراكهم لثقافة مؤسساتهم ويعود ذلك إلى أن القيادة تعطي دورا كبيرا في فهم وتوجيه الثقافة ودعا إلى محاولة سد الفجوة بين إدراك الجهتين لأن إدراك العامل لثقافة مؤسسته سيدفع المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل وبالتالي زيادة فاعليتها.

دراسة (James Reagan McLaurin، 2006) بعنوان: فاعلية القيادة من خلال حدود

الثقافة: بعد الثقافة التنظيمية

LEADER-EFFECTIVENESS ACROSS CULTURAL BOUNDARIES: AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE

تشير الدراسة إلى أنه على القادة بناء ثقافة تنظيمية قوية بقيمتها ومعتقداتها بحيث تكون ثقافة قومية وذلك لتقليل الصراعات التي تحدث نتيجة للثقافات المختلفة.

وأجابت الدراسة على الأسئلة الآتية :

دور الثقافة في تقليل الصراع الناشئ عن اختلاف الثقافات ؟

دور القيادة في تسريع ونقل، وتكامل الثقافة التنظيمية التي تنقل الأثر الناتج من اختلاف الثقافة.

وتوصل الباحث إلى أنه لتقليل الصراعات يجب أن تتبنى القيادة التنظيمية ثقافة قوية وقومية وان تؤخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية والقيم والمعتقدات.

دراسة (2009، Christophe Lejeune) بعنوان: الثقافة التنظيمية والفاعلية في كليات

الأعمال

Organizational Culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الاعتمادية على الفاعلية والثقافة التنظيمية لكليات الأعمال وقد تم

توزيع استبانة ل 31 عميداً ومدير كلية لمعرفة تأثير نظام الجودة الأوروبي EQUIS .

وأظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً على بعض أبعاد الثقافة وعدم وجود تأثير لأبعاد البيروقراطية

للثقافة ، كما وأظهرت بأن أبعاد الثقافة التنظيمية لها أعلى تأثير على: " تطوير البرامج والجودة

الكلية " و " الانفتاح والتفاعل الاجتماعي مع المجتمع " و " القدرة على الحصول على الموارد " .

وبينت النتائج بأن بعدين للثقافة لهما تأثير قوي على الفاعلية هما adhocracy والسوق. كما

وأشار إلى أن عملية التغيير في الثقافة بالاعتماد على نظام جودة الأوروبي في المؤسسات

التعليمية يساعد في تحقيق الفاعلية والأداء الإيجابي. وبشكل عام أظهرت نتائج بأن الاعتمادية

لها تأثير على الثقافة والفاعلية كما وأن الثقافة لها تأثير على الفاعلية.

دراسة (2005، Tzai-Zane lee) بعنوان : دراسة علاقة الثقافة التنظيمية و الفاعلية

التنظيمية على الصناعات الالكترونية في تايوان .

A study of Relationship between Organizational culture and Organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan

ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كل محاور الثقافة التنظيمية

المقترحة للدراسة بحيث تم تطبيق العينة على المؤسسات الالكترونية في تايوان، وقد اعتمدت 8

محاور لدراسة الثقافة (التعاون بين أفراد العمل لإنجاز المهام، التوجيه في

العمل، الإبداع، التحليل، العلاقات الإنسانية، نظام المكافآت ، استقرار بيئة العمل، بند الطلب) بينما

حددت الفاعلية بثلاثة عناصر هي : (مرونة الهيكل، التركيز على العمليات الداخلية والخارجية، الاستراتيجيات)، وجمعت البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على العينة وبلغ عدد الاستبانات المستردة 144 من أصل 680 واستخدم (Linear structure relation) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن المحاور الثمانية التي اعتمدها في دراسة ثقافة المؤسسات المبحوثة كان لها تأثير إيجابي واضح على الثقافة ، كما وأن الثقافة التنظيمية بمحاورها لها تأثير إيجابي وقوي على الفاعلية لتلك المؤسسات حيث تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية الثمانية كان لها تأثيرات مباشرة على عناصر الفاعلية فمثلا (التعاون لمصلحة العمل، العلاقات الإنسانية ، استقرار العمل) كمحاور لدراسة الثقافة كان لها تأثير إيجابي على التركيز الداخلي والخارجي) للفاعلية.

دراسة (Deanne N Den Hartog, 2004) بعنوان: **النظم المتبعة لتحقيق الأداء العالي في العمل، الثقافة التنظيمية و فعالية الشركة**

High Performance Work System, organizational culture and firm effectiveness

هدفت الدراسة إلى تقييم نتائج فاعلية أداء إجراءات العمل من خلال دراسة وتحديد متغيرات للثقافة التنظيمية ومتغيرات لقياس الفاعلية وتحديد العلاقات بينهم ، تكون مجتمع الدراسة من 678 مؤسسة في Netherlands في أمريكا وكانت عينة الدراسة من مدراء شؤون الموظفين ومدراء الإدارة العليا وتم اختيارهم بالاستعانة بقواعد البيانات وكان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 175

وتم بناء نموذج للثقافة التنظيمية احتوى على مجموعة من العناصر (الابتكار مقابل القواعد والإجراءات، دعم مقابل الأهداف، المرونة مقابل الرقابة والتحكم، الإبداع مقابل الأدوار، البيئة الداخلية مقابل الخارجية).

وتوصلت النتائج إلى أن العلاقات مع أبعاد الثقافة التنظيمية قد وجدت (بمعنى أن هناك تطبيقاً للوائح الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة) لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الفاعلية. كما وأظهرت أن نظام الأداء العالي المكتوب (باعتباره كدستور للشركة) يركز على العلاقة بين هذه النظم والمؤشرات الثابتة لأداء الشركة. وقدمت الدراسة نظرة أوسع لإدارة الموارد البشرية و أهدافها و نتائجها و التي يمكن أن تساعد في تشكيل (تجسيد) الدراسات المستقبلية في هذا الحقل، ويرى في أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها أهداف مختلفة، مرتبطة بثلاثة جوانب للأداء والتي تساهم في إطالة عمر المنظمة (استمراريته)، و هذه الجوانب هي الإنتاجية والمرونة والأهلية (شرعية المؤسسة).

التعقيب على الدراسات السابقة

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها آنفاً، أنها جميعها تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى دورها في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات ، أما الدراسة التي يجريها الباحث جاءت لتبحث موضوع هام و حيوي حيث ربطت الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها الرئيسية بمفهوم صياغة الاستراتيجية وهذه الدراسة تختلف عن الدراسات التي وجدها البحث و استعان بها من حيث المتغيرات حيث اعتمد الباحث في دراسته على قياس الثقافة و صياغة الاستراتيجية.

فدراسة (الثويني،2008) اعتمدت القيم كمؤشر لثقافة المنظمة وبينت أن قيم الابتكار التنظيمي تؤدي إلى تحسين الأداء بالتالي ستزيد الفاعلية، أما الدراسة الحالية اعتمدت على البعد القيادي و البعد التنظيمي و البعد الانساني المكونة للثقافة عند دراستها.

و دراسة (ال سعود،2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام حيث قاست الثقافة التنظيمية من خلال القيم التي تتبناها الدوائر الحكومية في

محافظات جنوب الأردن وعملت على دراسة متغيرات ديمغرافية كالجنس والعمر والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) حيث كانت المتغيرات الديمغرافية التي اعتمدها الدراسة الحالية مشابهة لدراسة ال سعود فاتفقت معه في عدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

دراسة (الدويلة،2007) قامت هذه الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى أربعة أنواع (ثقافة دور، وثقافة مهمة، وثقافة قوة، وثقافة الفرد) وتأثيرها على الأداء واختلف معها الباحث بأنه قاس الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد المكونة للثقافة (البعد القيادي و البعد التنظيمي و البعد الإنساني).

دراسة (عكاشة،2008) اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث أنها عملت على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال نفس الأبعاد واختلفت في المتغير التابع حيث أن الدراسة الحالية قامت بدراسة صياغة الاستراتيجية بينما دراسة عكاشة درست الأداء كمتغير تابع مع الإشارة إلى اختلاف البيئة المبحوثة.

دراسة (Saeed,2010) قامت بدراسة الثقافة التنظيمية من خلال (ثقافة التعاون، ثقافة الرسمية، ثقافة الثقة، ثقافة التعلم) أما دراسة (Bulent,2009) بحثت بالثقافة من خلال (المشاركة،تعاون، تعلم،اهتمام بالعملاء،توجه الاستراتيجي،نظام مكافأة وحوافز،نظام رقابة،الاتصال، التكامل) ودرست الفاعلية من خلال (الرضا الوظيفي، توجه الزبائن،الالتزام التنظيمي،الأداء المالي والنمو)، وتتضح من خلال المقارنة اختلاف المعايير التي استخدمها الباحث في دراسة نفس المتغيرات حيث اعتمد على الثقافة التنظيمية من خلال (البعد القيادي و البعد التنظيمي و البعد الانساني) و درست صياغة الاستراتيجية من خلال التسلسل بخطواتها المتعددة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل المواضيع الآتية: وصف منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ، وأدوات جمع البيانات والمعلومات ، وصدق أداة الدراسة ، وثبات أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

3.2. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بشقية الكمي والكيفي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استمارة استهدفت أصحاب المناصب الإدارية في وزارة الحكم المحلي بمختلف مستوياتهم الإدارية و استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم عمل 8 مقابلات مع مجموعة من الإداريين في وزارة الحكم المحلي.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من من جميع الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (وزير، وكيل وزارة، مدير عام، مدير دائرة السياسات و رئيس قسم)، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 123 مسؤولاً ومسؤولاً .

3.4. عينة الدراسة

تم اختيار عينة المسح الشامل، وقد تم استرداد 70 استبانة من الاستبانات الـ (123) التي تم توزيعها، وبذلك فقد بلغت نسبة الاسترداد حوالي 57% وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

3.4.1 تحليل خصائص العينة الديمغرافية

بالنسبة للخصائص الديمغرافية التي تم اعتمادها في الدراسة ، فإنها تحوي المتغيرات الآتية:
الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ، كما هو
واضح في الجدول رقم (3.1).

جدول رقم (3.1)

خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
6	92.1	70	الجنس
	65.8	50	ذكر
	26.3	20	أنثى
6	92.1	70	الفئة العمرية
	10.5	8	30-20
	28.9	22	40-31
	35.5	27	50-41
	17.1	13	+50
6	92.1	70	المؤهل العلمي
	17.1	13	دبلوم متوسط
	48.7	37	بكالوريوس
	26.3	20	دراسات عليا
6	92.1	70	سنوات الخبرة
	13.2	10	أقل من 5 سنوات
	13.2	10	9-5
	22.4	17	15-10
	43.4	33	أكثر من 15 سنة
6	92.1	70	المسمى الوظيفي
	47.4	36	الإدارة العليا (وزير، وكيل، مدير عام)
	19.7	15	الإدارة الوسطى (مدير دائرة السياسات، رئيس قسم، مدير شؤون الموظفين)
	25	19	غير ذلك

1. متغير الجنس لأفراد العينة :

يتبين من خلال الجدول (3.2) أن نسبة الذكور في العينة تفوق نسبة الإناث حيث إن النسب المئوية الظاهرة في الجدول تؤكد ذلك ، فالذكور يشكلون ما نسبته 65.8% بينما الاناث 26.3% ، ويرجع ذلك إلى أن المرأة في مجتمعنا قليلا ما تتقلد مناصب إدارية عليا ، وهذه نسبة طبيعية مستمدة من ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده حيث إن مجتمعنا يعتبر مجتمعا ذكورياً ، بالإضافة إلى أن المرأة تحمل عبئاً كبيراً من المسؤوليات التي تجعلها غير قادرة على أن تكون في مناصب إدارية عليا تتطلب منها التواجد في غير أوقات العمل والسفر خارج البلاد وما شابه من تلك المعوقات، مع أنها قد تكون تحمل مؤهلات علمية وخبرات عملية تؤهلها لمثل تلك المناصب.

جدول (3.2)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	50	65.8
أنثى	20	26.3

2. متغير الفئة العمرية لأفراد العينة

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الغالبة للعينة هي 41 - 50 سنة حيث إنها تشكل 35.5% وتليها مباشرة الفئة العمرية التي تقع بين 31 - 40 سنة حيث إنها تشكل 28.9% ، ثم الفئة العمرية من أعمارهم 50 فما فوق حيث تشكل 17.1% وأخيراً الفئة العمرية التي تقع ما بين 20-30 بنسبة 10.5% ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (3.3).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن المناصب التي يتقلدها أفراد العينة بحاجة إلى أشخاص ذوي حنكة وخبرة في مجال العمل والتي تكتسب مع الزمن، بالإضافة إلى أن هؤلاء الأشخاص أصبحت ثقافتهم من ثقافة المؤسسة السائدة، ولديهم القدرة في التأثير في هذه الثقافة وتطويرها استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بطريقة إيجابية .

جدول (3.3)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
30-20	8	10.5
40-31	22	28.9
50-41	27	35.5
+50	13	17.1

3. متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة

يشير الجدول (3.4) إلى أن المؤهل العملي الذي يشكل النسبة الأكبر لأفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادات البكالوريوس حيث إنهم يشكلون 48.7% ويرى الباحث أن هذه النتائج واقعية استجابة للمتطلبات الأساسية لشغل مثل هذه الوظائف وحسب متطلبات السلم الوظيفي الذي تطبقه الوزارة .

ثم يليهم حملة الدراسات العليا الذين يشكلون ما نسبته 26.3% ، وحملة الدبلوم المتوسط الذين يشكلون 17.1% .

ويرى الباحث أن وجود قاعدة علمية جيدة للموظف تتعكس في ثقافة المنظمة بحيث تكون مداركه وآفاقه قادرة على استيعاب الثقافة الحالية للمنظمة وتقييمها وتدعيمها وتطويرها بطريقة تخدم مصلحة المنظمة وتراعي البيئة الداخلية والخارجية.

جدول (3.4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
17.1	13	دبلوم متوسط
48.7	37	بكالوريوس
26.3	20	دراسات عليا

4. متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة

حسب النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3.5) تبين أن النسبة الأكبر للخبرات العملية للذين يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر من العمل في نفس المؤسسة بحيث تشكل 43.4% ، تليها نسبة 22.4% من أفراد العينة الذين يمتلكون خبرات تتراوح ما بين 10-15 سنة ، ثم الأفراد الذين يمتلكون خبرات تتراوح ما بين 5-9 سنوات بنسبة 13.2% ، وأخيرا الأفراد الذين يمتلكون خبرات أقل من 5 سنوات بنسبة 13.2% من خبرة العمل في المؤسسة. ويرى الباحث أن الموظف الذي يمتلك خبرة طويلة من العمل نسبيا في الوزارة ضمن عينة الدراسة أصبحت ثقافته منسجمة نسبيا مع ثقافة الوزارة التي يعمل بها، بحيث يتكون لديه تصورات مستقبلية للكيفية التي يجب أن تكون عليها ثقافة المؤسسة وتكون مرتبطة بالخطط الاستراتيجية لتلك الوزارة.

جدول(3.5): توزيع متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
13.2	10	أقل من 5 سنوات

13.2	10	9-5
22.4	17	15-10
43.4	33	أكثر من 15 سنة

5. متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة

حسب النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3.6) تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانوا من أصحاب الوظائف الإدارية العليا (وزير، وكيل وزارة، مدير عام) حيث بلغت نسبتهم 47.4% فأكثر، تليها نسبة 25% من أفراد العينة ممن يشغلون مناصب إدارية أخرى، وأخيراً ما نسبته 17% من أصحاب المناصب الإدارية الوسطى (مدير دائرة السياسات، رئيس قسم، مدير شؤون الموظفين).

ويرى الباحث أن الموظفين من أصحاب المناصب العليا يمتلكون معرفة شاملة وفهم عميق لثقافة المؤسسة و سياساتها وهم من يقودون عملية صياغة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وهم الأقدر

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	على
الإدارة العليا (وزير، وكيل، مدير عام)	36	47.4	القيام
الإدارة الوسطى (مدير دائرة السياسات، رئيس قسم، مدير شؤون الموظفين)	15	19.7	بعملية
غير ذلك	19	25	

التخطيط الاستراتيجي.

جدول (3.6): توزيع متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة

3.5 أسلوب وأداة جمع البيانات

حيث اعتمدت الباحث في منهج البحث على الوسائل التالية:

1. تم الرجوع إلى مصادر جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي.

2. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث وزعت على عينة الدراسة.

3. استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم إجراء 8 مقابلات على مجموعة من أصحاب

الاختصاص من موظفي الوزارة.

4. استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات .

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص

الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، طور

الباحث استبانة تكونت من قسمين رئيسيين اشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من

حيث: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، في حين ضم

القسم الثاني مقياس الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية و صياغة

الاستراتيجية، وزعت على أربعة محاور وهي: البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني،

وصياغة الاستراتيجية ، حيث تكونت من (63) فقرة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة

تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، على النحو التالي:

نمط ليكرت					
الوزن	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

كما استخدمت الدراسة الحالية المقابلة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة،

ولفحص الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

وحتى يتمكن الباحث من قياس الأبعاد التي لا يمكن قياسها باستخدام الاستبانة و للتأكد من

البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة تم صياغة اربع عشرة سؤال حول موضع الدراسة

وأبعادها حيث تم إجراء ثماني مقابلات مع مجموعة من الإداريون أصحاب الاختصاص في

وزارة الحكم المحلي.

3.6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها (ملحق رقم 1)، وقد تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.7).

جدول رقم (3.7). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقافة التنظيمية

وصياغة الاستراتيجية

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
.1	.740	.26	.760	.51	.751
.2	.715	.27	.843	.52	.731
.3	.643	.28	.785	.53	.773
.4	.776	.29	.777	.54	.802
.5	.767	.30	.805	.55	.842
.6	.870	.31	.849	.56	.827
.7	.716	.32	.907	.57	.895
.8	.783	.33	.818	.58	.841
.9	.742	.34	.867	.59	.829
.10	.759	.35	.818	.60	.751
.11	.757	.36	.765	.61	.770
.12	.791	.37	.732	.62	.802
.13	.878	.38	.845	.63	.798
.14	.847	.39	.742		
.15	.612	.40	.792		
.16	.763	.41	.814		
.17	.776	.42	.860		
.18	.785	.43	.809		
.19	.829	.44	.793		
.20	.794	.45	.819		
.21	.799	.46	.777		

		.848	.47	.757	.22
		.742	.48	.715	.23
		.838	.49	.793	.24
		.807	.50	.643	.25

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.7) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3.8).

جدول رقم (3.8). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	البعد القيادي	9	.91
2.	البعد التنظيمي	11	.82
3.	البعد الإنساني	15	.97
4.	صياغة الاستراتيجية	28	.97
5.	المجموع الكلي	63	.95

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.11) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

3.8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت دور الثقافة التنظيمية في صياغة الاستراتيجية كما يتضح من خلال الجدول رقم (3.9).

جدول رقم (3.9)

الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات (لقياس الثقافة التنظيمية)

الدرجة	الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	غير متأكد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب في تحليل البيانات اعتماداً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.14).

جدول رقم (3.10)

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
2.33-1	مرتفعة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.66-2.34	متوسطة	الوسط
5-3.67	منخفضة	-انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

الفصل الرابع

تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

بعد أن تتأول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، جاء هذا الفصل بحيث يتضمن عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها عن طريق الاستبانة و عن طريق المقابلة، للتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

4.1. التحليل الإحصائي

4.1.1. اختبار فرضيات الدراسة

4.1.1.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعه(البعد القيادي-البعد التنظيمي-البعد الإنساني) و صياغة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

ولفحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.1.1.1.1 الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد علاقة بين البعد القيادي و صياغة الاستراتيجية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للبعد القيادي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.1).

جدول رقم (4.1). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد القيادي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
البعد القيادي و صياغة الاستراتيجية	70	.740**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(4.1) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد القيادي ، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد القيادي في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت .

4.1.1.1.2 الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد علاقة بين البعد التنظيمي و صياغة الاستراتيجية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للبعد التنظيمي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد التنظيمي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
البعد التنظيمي و صياغة الاستراتيجية	70	.725**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(4.2) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد التنظيمي ، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد التنظيمي في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت .

4.1.1.1.3 الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد علاقة بين البعد الإنساني و صياغة الاستراتيجية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للبعد الإنساني، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.2). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في البعد الإنساني، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
البعد الإنساني و صياغة الاستراتيجية	70	.859**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.2) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد الإنساني ، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد الإنساني في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.1.1.2 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (بأبعادها

المختلفة) تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الآتية:

4.1.1.2.1 وللتعرف على أثر متغير الدراسة (الجنس) استخدمت في التحليل اختبار (ت)

(t-test) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T-test) للإجابة عن فروق

المتغير في مستويين (ذكر، وأنثى)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاور الدراسة
.792	.265	68	.711	2.361	50	ذكر	البعد
			.456	2.183	20	أنثى	القيادي
.346	.949	68	.761	2.427	50	ذكر	البعد
			.503	2.378	20	أنثى	التنظيمي
.652	.452	68	.766	2.548	50	ذكر	البعد
			.556	2.368	20	أنثى	الإنساني
.133	1.522	68	.861	2.468	50	ذكر	صياغة
			.698	2.370	20	أنثى	الاستراتيجية
.303	1.038	68	.732	2.209	50	ذكر	الدرجة
			.377	1.946	20	أنثى	الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.4) بأنه لا يوجد تأثير لمتغير (الجنس) حيث أن p -value < 0.05 لذا يتضح لنا بأنه لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الدراسة (الجنس). وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.1.1.2.2 للتعرف على أثر كل من متغيرات الدراسة (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) استخدمت في التحليل تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة عن فروق المتغير في ثلاثة مستويات.

لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) تعزى لمتغير الدراسة (الفئة العمرية). وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء الباحثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
.808	.324	.161	.482	3	بين المجموعات	البعد القيادي
		.496	32.707	66	داخل المجموعات	
			33.189	69	المجموع	
.984	.053	.028	.084	3	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		.529	34.935	66	داخل المجموعات	
			35.020	69	المجموع	
.823	.303	.207	.621	3	بين المجموعات	البعد الإنساني
		.683	45.098	66	داخل المجموعات	
			45.719	69	المجموع	
.982	.056	.025	.076	3	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		.453	29.874	66	داخل المجموعات	

			29.950	69	المجموع	
.955	.108	.047	.142	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.439	29.005	66	داخل المجموعات	
			29.147	69	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.5) بأنه لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير الدراسة (الفئة العمرية). وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الانساني) تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي). وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.6).

جدول رقم (4.6). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
.955	.046	.023	.045	2	بين المجموعات	البعد القيادي
		.495	33.144	67	داخل المجموعات	
			33.189	69	المجموع	
.286	1.276	.642	1.285	2	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		.504	33.735	67	داخل المجموعات	
			35.020	69	المجموع	
.380	.981	.651	1.301	2	بين المجموعات	البعد الإنساني
		.663	44.418	67	داخل المجموعات	
			45.719	69	المجموع	
.431	.852	.371	.743	2	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		.436	29.207	67	داخل المجموعات	

			29.950	69	المجموع	
.446	.818	.347	.695	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.6) بأنه لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى

لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي). وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الانساني) تعزى

لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة). وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.7).

جدول رقم (4.7). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في آراء الباحثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة

الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
.522	.757	.368	.482	3	بين المجموعات	البعد القيادي
		.486	32.707	66	داخل المجموعات	
			33.189	69	المجموع	
.516	.768	.394	.084	3	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		.513	34.935	66	داخل المجموعات	
			35.020	69	المجموع	
.291	1.274	.834	.621	3	بين المجموعات	البعد الإنساني
		.655	45.098	66	داخل المجموعات	
			45.719	69	المجموع	
.263	1.358	.580	.076	3	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		.427	29.874	66	داخل المجموعات	
			29.950	69	المجموع	

الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	.142	.463	1.100	.355
---------------	---------------	---	------	------	-------	------

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.7) بأنه لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة) و بذلك تكون الفرضية قد قبلت.

لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الانساني) تعزى لمتغير الدراسة (المسمى الوظيفي). وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء الباحثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
.042	3.324	1.498	2.996	2	بين المجموعات	البعد القيادي
		.451	30.193	67	داخل المجموعات	
			33.189	69	المجموع	
.127	2.128	1.046	2.092	2	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		.491	32.928	67	داخل المجموعات	
			35.020	69	المجموع	
.093	2.457	1.562	3.124	2	بين المجموعات	البعد الإنساني
		.636	42.595	67	داخل المجموعات	
			45.719	69	المجموع	
.054	3.048	1.249	2.498	2	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		.410	27.452	67	داخل المجموعات	

			29.950	69	المجموع	
.060	2.929	1.172	2.343	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.8) بأنه لا توجد فروق بين أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير الدراسة (المسمى الوظيفي) و بذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2. تحليل المقابلات

قام الباحث بإجراء ثماني مقابلات مع مستويات إدارية مختلفة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وذلك من أجل قياس الأبعاد و المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية والتي لا يمكن قياسها باستخدام الاستبانة ، ومن أجل تأكيد أو رفض الناتج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة، حيث كانت إجابات من تم مقابلاتهم متطابقة بنسبة 100% كما أنها دعمت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات استمارة الدراسة، و نوضح فيمايلي تحليل المقابلة:

1. ما هي رؤية ورسالة الوزارة؟

رؤية الوزارة هي: "حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة" رسالة الوزارة هي: "وزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد" لقد تمكن الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات من الإجابة على هذا السؤال ، و كانوا على علم و دراية برؤية ورسالة الوزارة.

2. برأيك ما مدى التناغم والانسجام بين رؤية ورسالة الوزارة؟

هناك انسجام كامل بين رسالة الوزارة و رؤيتها ،حيث تم صياغة الرسالة بناءً على رؤية الوزارة وهذا يتضح من خلال ما تم تحقيقه من النشاطات خلال عام 2011 و عام 2012.

3. ما مدى معرفة الموظفين والفئات المستهدفة برسالة ورؤية الوزارة؟

أولاً:موظفي الوزارة (كادر الوزارة و المديريات)على معرفة تامة برؤية ورسالة الوزارة وذلك من خلال مشاركتهم الفاعلة في عملة التخطيط الاستراتيجي والتي يعد صياغة الرؤية و الرسالة جزءاً لا يتجزأ من عملية صياغة الاستراتيجية.

ثانياً:الفئات المستهدفة على معرفة جيدة برؤية و رسالة الوزارة كونهم الجهات المستفيدة منها من جهة و الموجه لهم من جهة أخرى،حيث يتم الاهتمام بمعرفتها من قبل هذه الفئات من أجل مقارنتها بالممارسات الفعلية و مدى تطبيقها على أرض الواقع.

4. حسب وجهة نظرك كيف تستطيع الوزارة أن تميز نفسها من خلال صياغتها للرسالة

والرؤية؟

استطاعت وزارة الحكم المحلي أن تميز نفسها وذلك من خلال تضمين رسالتها ورؤيتها الهدف التي وجدت من اجله و تحديدا المشاركة المجتمعية الفاعلة و الحكم المحلي الرشيد و الذي يتم التوصل إليه من خلال الهيئات المحلية للوصول إلى اللامركزية و الديمقراطية.

5. ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة؟

إن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني يمكن توضيحها من خلال مايلي:

1-ثقافة تنظيمية رسمية:وتعتمد هذه الثقافة على طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الوزارة و على مستوياته الإدارية المختلفة بحيث يمارس كل فرد أو مستوى في الهيكل التنظيمي أعماله ضمن الصلاحيات الموكلة له وضمن توارث تنظيمي.

2-ثقافة تنظيمية غير رسمية:وهنا يبرز البعد القيادي للثقافة التنظيمية من خلال وجود مجلس تخطيط مهمته صياغة السياسات العامة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،حيث يتم عقد اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل اتخاذ القرارات التنفيذية.

3-ثقافة الاتصال العابر:من الوزير إلى الموظف مباشرة .

إن هناك مزج متناغم بين أسلوب العمل المؤسستي(بيروقراطية ايجابية) من احترام الهيكلية و الإدارة الفاعلة من خلال إشراك كافة الدوائر و ما بين الطريقة التقليدية لرأس الهرم والتي تعتمد على ثقافته الشخصية، إلا أن الوزن الأكبر يتجه نحو العمل المؤسسي و الإشراف في اتخاذ القرارات، أي الثقافة السائدة في الوزارة ثقافة تنظيمية مؤسسية.

6. هل يتم إشراك الموظفين في الوزارة بمختلف مستوياتهم الإدارية في صياغة

الاستراتيجية؟

أحدثت عملية إعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة الحكم المحلي 2010-2014 والتي بدأت في نهاية عام 2009 نقلة نوعية في عملية التخطيط للوزارة من كافة النواحي المتصلة في عملية التخطيط ، وحظيت هذه العملية منذ بدايتها بمتابعة دقيقة ومباشرة من وزير الحكم المحلي بهدف إنجاح العملية ضمن الأصول المهنية والفنية عالية المستوى. وفي هذا الإطار اتخذ الوزير قرارا بتشكيل لجنة توجيهية لإعداد الخطة مكونة من الكوادر العليا بالوزارة ورفد هذه اللجنة بلجنة فنية مختصة من كوادر الوزارة تقوم بتيسير عملية التخطيط وضمان مشاركة كافة الدوائر والكوادر بعملية

التخطيط ، وقد روعي في عملية التحضير لإعداد الخطة تدريب عدد كبير من كوادر الوزارة في آليات ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي حيث تم تدريب 80 كادرا من الوزارة على المفاهيم والآليات والمنهجيات ، وذلك لتطبيق مفهوم التخطيط بالمشاركة. وفي هذا الإطار أكد من تمت مقابلتهم على مايلي:

- توفر إطارا مؤسساتيا مناسباً في الوزارة مكوناً من لجنة توجيهية وفنية وفوضت هذه اللجان بكافة الصلاحيات لمتابعة وتنفيذ عملية التخطيط ، وقد أعطى هذه الإطار مجالاً مناسباً لمشاركة كافة دوائر وكوادر الوزارة في إعداد الخطة.
- تم توفير كافة الموارد البشرية والمالية لعملية التخطيط .
- تم تهيئة كافة الكوادر وتزويدهم بالتدريب والخبرات المطلوبة لعملية التخطيط وكذلك بكافة التفويضات الإدارية المناسبة والمطلوبة.
- اتخذت كافة القرارات الإدارية المناسبة من تكاليفات وتفويضات لكافة اللجان العاملة في إعداد الخطة وارتبطت هذه القرارات بإطار زمني محدد من أجل المتابعة ودقة التنفيذ.
- تم تنويع الإطار المؤسسي للتخطيط بقرار وزير الحكم المحلي بتشكيل مجلس التخطيط في الوزارة ومكون من مدراء الدوائر المختلفة وتكون مهمته إقرار الخطط الاستراتيجية والتنفيذية واستراتيجيات التنفيذ. وبتشكيل هذا المجلس تكون الوزارة قد استكملت وبشكل رائد الإطار الموسسي لعملية التخطيط واتخاذ القرار وهيكلية إعداد الخطة خاصة بعد قرار معالي الوزير بتشكيل وحدة فنية داعمة لمجلس التخطيط وتتبعه مباشرة وحدة السياسات والتخطيط.

7. برأيك ما مدى الاستعانة بوزارات أخرى والتعرف على رسالتها واستخدامها في صياغة

رسالة ورؤية وزاراتكم؟

اعتمدت الوزارة في منهجيتها التخطيطية على وضع محددات مسبقة وهي الخطة الوطنية وأهدافها وذلك لضمان ارتباط العلاقة الوثيقة بين الخطتين ، ولذلك كانت الخطة الاستراتيجية 2010-2014 تعتبر تطبيقا خلافا للخطة الوطنية في قطاع الحكم المحلي ، وقد تم مراجعة الأهداف الاستراتيجية للخطة في أكثر من مستوى لضمان تناغمها مع الخطة الوطنية ويمكن الجزم بهذا الخصوص أن تجربة الوزارة بهذا الإطار هي جيدة ويمكن الاستفادة منها كونها كانت ريادية في عملية التخطيط الاستراتيجي و كان دورها فاعل في دعم الوزارات الأخرى بهذا الخصوص .

بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على وضع محددات للخطة من قبل الحكومة وتكون إطارا استرشاديا للمخططين في كل وزارة بالمراحل الأولى لعملية التخطيط ، وهنا يجب أن يرفق إطارا استراتيجيا حكوميا يحدد الأهداف العامة للحكومة في القطاعات المختلفة ويكون ذلك مرفقا مع بلاغ الموازنة ، لضمان واقعية الخطط وانسجامها مع الخطة الوطنية. كذلك يجب إعادة مراجعة جدوى وجود خطط الوزارات وخطط عبر قطاعية بحيث يمكن توحيدهما بخطة استراتيجية واحدة تكون الوزارة المختصة قائدة القطاع المستهدف.

8. ما مدى معرفة المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي برسالة ورؤية الوزارة؟

عملت وزارة الحكم المحلي و منذ البدء في عملية التخطيط على إشراك كافة المؤسسات التابعة لها في عملية التخطيط الاستراتيجي و في جميع مراحلها،لذا كان هناك فهم واضح للرؤية والرسالة الخاصة بالوزارة من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة فضلا عن توزيع الخطة وشرحها لكافة المشاركين بعد الانتهاء من إعدادها.

9. برأيك ما هي أهم المرتكزات التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة الوزارة؟

تم التركيز على المشاركة الفاعلة و التجارب المتراكمة، ومراجعة لكل الدروس المستفادة ومن أهمها ما يلي:

1. هناك إشكالية في العلاقة بين التخطيط والتخطيط المالي ، فجاح الخطة يجب ربطها مع

تخطيط واقعي للموازنة ولذلك نوصي بضرورة التنسيق الفعال بين وزارتي التخطيط

والمالية بهذا الإطار من أجل تطوير عملية التخطيط بشكل علمي.

2. الإطار المؤسسي لعملية متابعة الخطة الوطنية من قبل وزارة التخطيط بحاجة إلى

توضيح وتواصل مباشر مع الوزارات المختصة لضمان متابعة فاعلة للخطط وإنجازها.

3. ضرورة التأكيد على الجدول الزمني الموحد لعملية التخطيط في الوزارات المختلفة

و ضمان تقديم الدعم الفني اللازم في الوقت المحدد.

4. تطوير نظام متابعة وتقييم متطور وموحد لمتابعة الخطة الوطنية يعتمد على تدفق حيد

للمعلومات بشكل مركزي ودوري ، ويمكن أن تتولى وزارة التخطيط على أن تتولى

توفير الموارد المناسبة لتنفيذه ،

5. ضعف التغذية الراجعة للوزارات من قبل وزارة التخطيط أو فريق التخطيط الوطني

سواء على صعيد جودة الخطط أو تقارير المتابعة والتقييم.

10. ما مدى التوافق بين ثقافة الوزارة وصياغة الاستراتيجية؟

هناك توافق و تناغم كامل بين ثقافة الوزارة و صياغة الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية تعتمد

على ثقافة العمل المؤسسي ، و يتم دراسة الإمكانيات و الموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي

و هذا جزء من الثقافة وهذا يعني أن ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية.

11. إلى أي مدى تعكس رسالة ورؤية الوزارة الالتزام بالقيم والمعتقدات السائدة فيها؟

من خلال مراجعة رؤية و رسالة الوزارة نجد أنها عكست و بشكل كبير مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤمن بها و تطبقها ،فالحكم المحلي الرشيد ،وتحقيق التنمية المستدامة ،و المشاركة المجتمعية القاعة ،وبناء قدرات الهيئات المحلية ،و تنمية مواردها و تحقيق الرفاهية لا تتحقق إلا بمجموعة من القيم والمعتقدات اهمها(الديمقراطية،النزاهة،الشفافية،اللامركزية،المشاركة المجتمعية).

12. إلى أي مدى تعكس رسالة ورؤية الوزارة توقعات الجمهور، وهل يتم تطويرها

بالاستناد إلى تلك التوقعات؟

تعكس رؤية ورسالة الوزارة رغبات الجمهور بشكل فعال، إلا ان هناك إشكالية واضحة كون الجمهور ينظر إلى الممارسات الواقعية وقد يكون هناك فجوة ما بين ما هو مكتوب و ما هو منفذ على أرض الواقع وهذا يعود إلى عدة أسباب من أهمها:

1- البيئة العامة في فلسطين غير مناسبة لعملية التخطيط المتوسط والبعيد المدى نتيجة حالة عدم الاستقرار التي تعيشها جراء الاحتلال.

2- عدم وضوح موارد الحكومة نتيجة اعتماد الحكومة بشكل رئيسي على الدعم الخارجي و المرهون بالمواقف السياسية.

3- عدم وجود قدرة على ربط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط المالي.

13. برأيك ما مدى تركيز رسالة و رؤية الوزارة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

ركزت رسالة الوزارة و رؤيتها بشكل واضح على تحقيق المشاركة المجتمعية من خلال تحديد الحقوق و الواجبات وهذا يتطلب التزام من قبل الهيئات المحلية بتقديم الخدمات و التزام من المواطنين اتجاه هيئاتهم المحلية،بالاضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية أولوية رئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

14. ما مدى التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق رسالة ورؤية الوزارة؟

يوجد هناك نظام متابعة واضح ومبني على مؤشرات الخطة الاستراتيجية و يعتمد نظام المتابعة على تقارير الانجاز التي يتم رفعها بحيث تناقش التقارير بشكل ربعي على مستوى مجلس التخطيط لمتابعة مدى الانجاز و التعثر و أسباب التعثر.

كان نسبة ما تم تحقيقه من النشاطات خلال عام 2011 75% و خلال عام 2012 80%.

يتم الاستفادة من مؤشرات القياس في إعداد الخطط القادمة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

ويتضمن الفصل عرض للنتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى التوصيات.

5. نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية و معرفة إذا ما كان هناك ارتباط دال احصائيا على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. وفيما يلي ملخص لنتائج الدراسة:

5.1. النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

1. الجنس: بينت النتائج ان ما نسبته 65.8% من العاملين في الوزارة في الوظائف الإدارية (وزير ، وكيل وزارة ، مدير عام، مدير السياسات، رئيس قسم) هم من الذكور بعدد (50) مقابل 26.3% اناث بعدد (20).
2. الفئة العمرية: أشارت النتائج إلى أن 35.5% من العاملين في الوظائف الإدارية تقع أعمارهم ضمن الفئة العمري(41 – 50 سنة) في حين أن 28.9% تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (31- 40 سنة) و كان 17.1% ضمن الفئة العمرية (50 فما فوق) ثم 10.5% ضمن الفئة العمرية (20-30 سنة).
3. المؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى أن النسبة الأعلى لأفراد العينة يحملون شهادة بكالوريوس 48.7% بعدد (37) يليهم حملة دراسات عليا بنسبة 26.3% بعدد (20) ثم حملة شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة 17.1% بعدد (13) .

4. سنوات الخبرة: بينت النتائج أن 43.4% يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) بينما 22.4% سنوات الخبرة لديهم من (10-15 سنة) في حين شكل 13.2% منهم ضمن (5-9 سنوات) من الخبرة ثم 13.2% منهم لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات).
5. المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانوا من أصحاب الوظائف الإدارية العليا (وزير، وكيل وزارة، مدير عام) حيث بلغت نسبتهم 47.4% فأكثر ، تليها نسبة 25% من أفراد العينة ممن يشغلون مناصب إدارية أخرى، وأخيرا ما نسبته 17% من أصحاب المناصب الإدارية الوسطى (مدير دائرة السياسات، رئيس قسم، مدير شؤون الموظفين).

5.2. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد القيادي، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد القيادي في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
2. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد التنظيمي ، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد التنظيمي في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

3. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية في البعد الإنساني ، و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة في البعد الإنساني في ثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية و صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة بثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، و العكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

5. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت واتفقت في ذلك مع دراسة (الزهراني، 2007) ودراسة (الأحمد، 2008).

6. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

7. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي واتفقت مع دراسة (الدويله، 2007) لصالح حملة البكالوريوس والدراسات العليا . وبذلك تكون الفرضية قد قبلت .

8. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وبذلك تكون الفرضية قد قبلت ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ملحم،2003).

9. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

10. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

5.3. النتائج المتعلقة بالمقابلات:

1. هناك توافق و تناغم كامل بين ثقافة الوزارة و صياغة الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل المؤسسي ، و يتم دراسة الإمكانيات و الموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي و هذا جزء من الثقافة وهذا يعني أن ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية.

2. هناك انسجام كامل بين رسالة الوزارة و رؤيتها ، حيث تم صياغة الرسالة بناءً على رؤية الوزارة وهذا يتضح من خلال ما تم تحقيقه من النشاطات خلال عام 2011 والتي بلغت 75% و خلال عام 2012 والتي بلغت 80%.

3. وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ريادية في عملية التخطيط الاستراتيجي و كان

دورها فاعل في دعم الوزارات الأخرى بهذا الخصوص.

4. إن هناك مزج متناغم بين أسلوب العمل المؤسسي (بيروقراطية ايجابية) من

احترام الهيكلية و الإدارة الفاعلة من خلال إشراك كافة الدوائر و ما بين

الطريقة التقليدية لرأس الهرم والتي تعتمد على ثقافته الشخصية، الا أن الوزن

الأكبر يتجه نحو العمل المؤسسي و الإشراك في اتخاذ القرارات، أي الثقافة

السائدة في الوزارة ثقافة تنظيمية مؤسسية.

5. أظهرت المقابلات من خلال إجابات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أنهم على

علم و درية برؤية و رسالة الوزارة.

5.4. التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. من منطلق أهمية الثقافة التنظيمية يوصي الباحث الوزارة باستخدام مدخل الثقافة

التنظيمية لتوجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل ، ولتدعم درجة الإحساس بالمسئولية

والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المنظمة

من خلال التطوير والتحديث للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية (بإبعادها المختلفة

التنظيمية ، و القيادية، و الانسانية) ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد

نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة بحيث يتم

ذلك من خلال قسم التخطيط والتطوير والتعاون مع الموظفين في الوزارة من أجل إيجاد

ثقافة قوية داعمة تساهم في صياغة الاستراتيجية بطريقة فاعلة.

2. عقد ندوات تثقيفية للرؤوساء والمرؤوسين من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في الوزارة و التي تتناسب مع متغيرات العصر، بحيث يختار المدربين من الأشخاص المؤسسين للثقافة، ويتم عقد هذه الندوات في بداية كل عام للتأكيد على الفلسفة والقيم التي ترغب الوزارة في تبنيها و إيجاد دليل مكتوب يرشد العاملين للثقافة التنظيمية في مؤسستهم، وفي آخر العام يتم عمل جلسات تقييمية لهذه الثقافة خلال تلك الفترة .

3. تعزيز قيمة الإبداع و الابتكار لدى العاملين؛ لأنها من أكثر القيم الإيجابية التي تدفع المنظمات نحو النمو والتميز والقدرة على البقاء في ظل بيئة متغيرة باستمرار، وذلك بتبني نظام حوافز ومكافآت فعال.

4. نظرا لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية من خلال تأثيرها على فعالية الاستراتيجية في الوزارة، على الإدارة العليا الاهتمام بجمع و تحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الاستراتيجية بكفاءة.

5. اهتمام الإدارة العليا بمشاركة الموظفين في إعداد استراتيجيات الوزارة، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل افضل،لما لها من اثر ايجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الاستراتيجية.

6. العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال و مستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالوزارة ، لتحديد العوامل ذات الآثار الإيجابية على كفاءة أداء الوزارة و الاستفادة منها، كذلك تحديد العوامل ذات الآثار السلبية و العمل على الحد منها.

7. إعداد برامج مستمرة لتنمية و تدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوزارة.
8. العمل على تعميم رؤية و رسالة الوزارة على كافة الموظفين، ليتسنى لهم معرفة الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها في الوقت الحاضر و المستقبل، وبالتالي صياغة استراتيجيات تناسب تحقيق رؤية و رسالة و أهداف الوزارة.
9. العمل على إيجاد طقوس ورموز خاصة بالوزارة تشيد فيها بالأفراد البارزين وتدعم الموظفين الحاليين وتنتهج مبدأ التكافل الاجتماعي مما يتيح لموظفيها مشاركة بعضهم البعض في الاجتماعيات خارج نطاق العمل و الوظيفة مما يعمق الولاء للمجموعة داخل نفس كل موظف و يزيد من إبداع الموظفين و انتمائهم لبعضهم و للعمل.
10. اهتمام الوزارة بعقد مؤتمرات تعرض فيها الإنجازات التي تم التوصل إليها وإعطاء الموظفين قيمة للعمل والجهد وعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

الكتب

- أبو بكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية،الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة،2000.
- ابو بكر،مصطفى،دليل المدير المعاصر:الوظائف-الأدوار-المهارات-الصفات، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع،الاسكندرية،2001.
- أبو قحف،عبد السلام ،ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2002.
- أبو قحف،عبد السلام،أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر،الإسكندرية،1997.
- أبو ناعم،عبد الحميد،الإدارة الاستراتيجية:بناء منظمات المستقبل،الدار القدسية للطباعة والنشر،القاهرة،2003م.
- أبو ناعم،عبد الحميد، الإدارة العامة: إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص،مطابع الدار الهندسية،2002م.
- أبو ناعم،عبد الحميد،المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة ،معهد التنمية الإدارية،إدارة البحوث والاستشارات:1-58،الإمارات،2000.
- أبو ناعم،عبد الحميد،تقييم الاستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة، معهد التنمية الإدارية،إدارة البحوث والاستشارات:1-46،الإمارات،2000م ب.

- أبو ناعم، عبد الحميد، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع 46، 1-47، 1994م.
- البراك، عبد الرحمن، مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة، مج 33، ع 1، 595-640، جامعة الإسكندرية، 1996م.
- البريدي، عبد الله، أمراض الاستراتيجية العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟ بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18-20/11/1426هـ - أيارها-1426هـ.
- الحسيني، فلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل، الأردن، 2000م.
- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005م.
- السالم مؤيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط1، دار وائل، عمان، 2000م.
- السالم مؤيد، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، 2002.
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980م.
- السيد، اسماعيل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، 1998.
- السيد، إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، 2000م.
- السيد، عزمي و آخرون، الثقافة الإسلامية: مفاهيمها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، ط4، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.
- الصيرفي، محمد، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

- العارف، نادية، **التخطيط الاستراتيجي والعلامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- العارف، نادية، **الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- العديلي، ناصر، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلى مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- العطية ماجدة، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- العطية، ماجدة، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- الغالبي، طاهر، **الإدارة الاستراتيجية**، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- القران الكريم.
- القريوتي، محمد، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان، 2000.
- القريوتي، محمد، **السلوك التنظيمي**، ط2، المؤلف، عمان، 1993.

- القطامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، دار مجدلأوي، الأردن، 2002م.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- اللوزي، موسى، "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد1، 2002.
- اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2002م.
- المدهون، موسى، الجزرأوي، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999م.
- النوري، قيس، السلوك الإداري: وخلفياته الإجتماعية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن-اربد، 1999.
- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، 2002، نقلا عن Harrison ,Roger , Stokes, Herb, San Framcisco:Pfeiffer, An Imprint of Jossy-Bass Inc., 1992.
- جرينبرج و جيرالد، بارون، روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، 2004.
- جلدة ، سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- جواد ، شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة ،أولى، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2009.
- جواد،شوقي،إدارة استراتيجية،ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2000م.
- حاجي،محمد ،التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية،جامعة بسكرة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،الجزائر ،2004.
- حريم،حسن،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،دار و مكتبة الحامد،عمان،2004.
- حريم،حسن،تصميم المنظمة:الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل،ط 2،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،2000.
- حريم،حسين،إدارة المنظمات:منظور كلي،ط1،دار الحامد،الأردن،2003م.
- حسن،رأوية،السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع،الاسكندرية،2001.
- حمادات، حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ،الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع،2007.
- خطاب، عايدة،مقدمة في الإدارة الاستراتيجية،دن،2001م.
- دأولينغ،غرهام،تكوين سمعة الشركة:الهوية و الصورة و الاداء،ترجمة شحادة،وليد،ط1،مكتبة العبيكان،الرياض،2003.
- سالم ، محمد، نظرية التنظيم ،الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،2009.
- عبد الرحمن،ابتهاج،الإدارة الاستراتيجية،الشركة العربية،القاهرة،1999م.

- عبوي ، زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2006.
- فرانسيس،ديف،وودكوك،مايك، القيم التنظيمية:ترجمة:هيجان،عبد الرحمن أحمد،معهد الإدارة العامة،الرياض،1995.
- ليفت،هارولد،الإدارة الرائدة :بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات،ترجمة:شحاته،طايل السعيد،2001.
- هل،تشارلز،جونز،جاريت،الإدارة الاستراتيجية:مدخل متكامل ،ترجمة رفاعي،رفاعي،دار المريخ للنشر،الرياض،2001.
- هل،شارلز وجونز،جاريت ،الإدارة الاستراتيجية:مدخل متكامل،دار المريخ(نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1989م) الراض،2001م.
- همشري ،عمر،مدخل إلى التربية،ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،2001.
- ووترمان،ج ر،روبرت،ه،براعة الإدارة في الشركات الأمريكية :دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين،ترجمة:عبد القوي،علا عبد المنعم،ط1،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القاهرة:1999.
- ياسين،سعد،الإدارة الاستراتيجية،ط1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،1998.
- يونس، طارق،أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار،دار المتنبى،الأردن،2002م أ.
- يونس،طارق،الفكر الاستراتيجي للقادة:دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ،ط1،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2002.

رسائل جامعية

- ابو عجرم، نهى ،-دور الوعي البلدي في التنمية المحلية-، ورقة عمل، مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات، البحرين، وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين 27/6/مارس/2006.
- آل السعود، عبد العزيز، " الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام"، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- التميمي، إياد، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرارات لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة العلوم التطبيقية، 2008.
- الثويني ، عبد الكريم، " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.
- الخشالي، شاكر وآخرون، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2008.
- الدلحي، سيف، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1424هـ.
- الدولية، فهد، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

- الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- الزهيان، عبد الرحمن بن عبد الله، نظام المناطق مشروع مستقبلي لحل مشاكل نظم الإدارة المحلية بعد الحرب العالمية الثانية، صحيفة الجزيرة الالكترونية، السعودية، العدد <http://www.suhuf.net.sa/2000/1/3/9958>
- السخني، حسين، "تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- الشلوي، أحمد، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- العبدلة عبد الرحمن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.
- العسكري، بهاء، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً"، ص. 98، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.
- المدان، سامي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
- جلوط، مراد، "ورقة عمل بعنوان الثقافة التنظيمية"، أكاديمية الدراسات العليا، الجمهورية الليبية، ص 8-9، 2009.

- دراسات وأوراق عمل
- سالم الياس، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- سويسي، عبد الوهاب، "الفاعلية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2005.
- طوقان، طارق، تقرير حول اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، ايار، 2001.
- عكاشة أسعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
- ملحم أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.
- ملحم، أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

المجلات والدوريات والمنشورات

- اشتيه، محمد، حباس أسامه، البلديات والهيئات المحلية في فلسطين، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار، بكدار، 2004.
- الجرباوي، علي، أي نوع من السلطة نريد؟ دراسة الحالة الفلسطينية. ط1. مركز البحوث والدراسات الفلسطينية. 1996.

- الزعبي، خالد، أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، جامعة مؤتة، دراسة منشورة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد و الإدارة، م 22 ع1 . ص1: 3-59.
- الشقاوي، عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة معهد الإدارة، ع50، 14-18، محرم، 1425هـ.
- العريقي، منصور، الثقافة التنظيمية ومي تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، ص. 138-139، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، 2009.
- العسلي، سيف، الحكم المحلي والقبيلة في اليمن، صحيفة 26 سبتمبر، اليمن، العدد1240/26/كانون الثاني/2006.
- الفرحان، أمل، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، 2003، ص. 15 - 38.
- بوحنيه، قوي، ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، - جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 2/2003:ص.70-79.
- دريك، جمال، فتحي، البلديات حول العالم...النشأة والتطور. النظام البلدي هو الأكثر حساسية والأسرع استجابته لحاجات المواطنين، مجلة الجزيرة، السعودية، العدد73/23/مارس/2004.
- طرابين، أحمد. فلسطين في عهد الانتداب البريطاني. الموسوعة الفلسطينية، مج2. ط1. بيروت، 1990م.

- طوقان ،طارق،تقرير حول اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين،الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن،رام الله،ايار،2001.
- عبد العاطي،صلاح،الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين،مركز الميزان لحقوق الإنسان،2005.
- علي، أحمد ، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، ص.7، معهد التكنولوجيا العالي-2002، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة،2005.
- قنديل، أماني ، مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع العربي،منشورات الشبكة العربية لمنظمات المجتمع المدني العربي،2011.

المواقع الإلكترونية

- www.Knol.google.com/k : عن دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007، ص178. قراءة في الفصل الثالث من كتاب علم اجتماع المؤسسة - * عالم الاجتماع الفرنسي "رونو سانسوليو"
- دراسة حول تطور الفكر الإداري
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8089>
- موقع الأبحاث www.ssrn.com.
- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com
- موقع وزارة الحكم المحلي الفلسطينية: www.molg.pna.ps
- <http://knol.google.com/k>

Books:

- Fred R .David ,**Strategic Management**,12th edition, New Jersey , pearson Prentice Hall,2009.
- Hodgetts.Richard M.&Kroeck,k,Galen,**Personnel and Human Rresource Management .**
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, **Organizational Behavior**, 2nd ed., Illionis: IRWIN,1991.
- Kreitner, Robert & Kinicki. Angelo, **Organizational Behavior**,2nd ed.,Illinois:IRWIN,1991.
- kreitner,Robert, **Organizational Behavior**,The McGraw-Hill companies,7th ed.,2007.
- Leon G.S.C hiffiman K Leslie kanuk ,**consumer Behavior** ,seventh Education New Jersey. Prentice Hall 2000 .
- Mainiero, Lisa A.& Tromley ,Cheryl L., **Developing Managerial Skills In Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, New Jersy:prentice Hall,1989.
- Newman, A., C. & Thomas, J.,G.**Enterprise 2.0 Implementation** , New York: McGraw Hill,2009.
- Robbins, Stephen ,**Organization Theory: Structure, Design and Applications**,3rd ed., Englewood Cliffs,New Jersy:Prentice-Hill,1990.
- Schermerhorn, John R.& Hunt, James G.& Osborn,Richard N., **Baisic Organizational Behaviour**,2nd ed., New York: John Wiley&Sons,Inc., 1998.

- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management And Business Policy**, 11th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

Dissertation:

- Kayla R. Schnacky, "**perceptions of Organizational Culture by Employee Level: case study**" , master thesis, University of Wisconsin-Stout, 2008.
- Lynne, "**Colaboration For Organization Success: Linking Organization Support of Collaboration and organization Effectiveness**" , Doctor thesis, 2005, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS.

Journals And Periodicals and working papers:

- Austin, T. Danger Lurks , **When Enterprise 2.0 and Organizational Cultures Do Not Match**, Gartner Research, ID: G00170330, 2009.
- Bruno, Professor of Leadership: **Organization Culture how to Measure it: case study**, José O. P. de Sousa, M. Science, E-Leader Tallinn, 2009.
- Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **the Role of Organizational Culture On Effectiveness**, E+M *Ekonomie a Management* 2009; 3; ABI/INFORM Global .pg.33
- Christophe lejeune and Alain Vas, "**Organizational Culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact**", *Journal of Management ,Development* ,Vol.28 No. 8, 2009.

- Deanne N Den Hartog; Robert M Verburg, **High Performance Work System , organizational culture and firm effectiveness**, Human Resource Management Journal; 2004; 14, 1; ABI/INFORM Global,Pg.55.
- James Reagan McLaurin, **LEADER-EFFECTIVENESS ACROSS CULTURAL BOUNDARIES: AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE**, Allied Academies International Conference, New Orleans, 2006.
- M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, **“The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change”**, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 161-179.
- Saeed, Tahir,Ph.d (management), **Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture**, ASBBS,Annual Conference : lass Vegas,Feb.2010.
- Tzai-Zanelee,Ya-Fe Tesng, **A study of Relationship between Organizational culture and Organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan"**,2005.

الملاحق

- ملحق رقم 1: قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق رقم 2: قائمة بأسماء الموظفين الذين تمت مقابلتهم.
- ملحق رقم 3: استبانة الدراسة .

ملحق رقم 1

قائمة بأسماء المحكمين

الدكتور محمد الجعبري : جامعة الخليل.

الدكتور باسل الننتشة: جامعة الخليل.

الاستاذ منذر علقم:جامعة الخليل.

الاستاذ محمود الطردة:جامعة الخليل.

الأستاذ انور عوض: المدقق اللغوي.

الاستاذ ابراهيم التميمي: احصائي.

ملحق رقم 2

قائمة بأسماء الموظفين الذين تمت مقابلتهم

- 1- مازن غنيم- وكيل وزارة الحكم المحلي.
- 2- بشير البرغوثي-مستشار وحدة السياسات- وزارة الحكم المحلي.
- 3- زياد طوافشه-رئيس وحدة المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية-وزارة الحكم المحلي.
- 4-حنان امسيح-رئيس وحدة النوع الاجتماعي(الجندر)- وزارة الحكم المحلي.
- 5- عز الدين عبد الصمد-رئيس وحدة صياغة السياسات- وزارة الحكم المحلي .
- 6-رشيد عوض-مدير عام مديرية بيت لحم.
- 7-رائد الشرباتي-مدير عام مديرية الخليل.
- 8-خالد اشتيه-مدير عام مديرية طولكرم.

ملحق رقم 3



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة

السيدات / السادة المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان (الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية)

وهي دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة

الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل -كلية الدراسات العليا.

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة بعناية و موضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

منير علقم

بإشراف

د. محمد عوض

القسم الأول: معلومات عامة عن المشارك/ة في الدراسة:
الرجاء وضع دائرة في المكان المناسب:

1. الجنس: أ. ذكر ب. أنثى.
 2. الفئة العمرية:
أ. من (20 - 30) سنة . ب. من (31 - 40) سنة.
ج. من (41 - 50) سنة. د. أكثر من 50 سنة.
 3. المؤهل العلمي:
أ. دبلوم متوسط. ب. بكالوريوس. ج. دراسات عليا.
 4. سنوات الخبرة:
أ. أقل من 5 سنوات. ب. من 5 - 9 سنوات.
ج. من 10 - 15 سنة. د. أكثر من 15 سنة.
 5. المسمى الوظيفي:
أ. رئيس قسم. ب. مدير شؤون الموظفين.
ج. مدير دائرة السياسات. د. مدير عام.
هـ. وكيل وزارة. و. وزير.
ي. غير ذلك (حدد).....
-

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة:

يرجى قراءة العبارات الآتية والإجابة عليها ضمن مقياس الإجابة بوضع إشارة (√) تحت المقياس الذي يعبر عن رأيك الشخصي:

أولاً: البعد القيادي:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
1.	يتميز المديرون في الوزارة بصفات قيادية.				
2.	يتم العمل باستمرار على تحسين أساليب العمل بما يحقق أهداف الوزارة.				
3.	خلال الخمس سنوات الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحاً إلى حد كبير.				
4.	يتم إعلام الموظفين بقرارات الإدارة العليا بصورة مستمرة وفعالة.				
5.	تقوم الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل في الوزارة.				
6.	تركز الوزارة على مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات.				
7.	يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الوزارة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة في الثقافة التنظيمية.				
8.	تصب الأهداف الفرعية في الأقسام المختلفة نحو تحقيق الهدف العام للوزارة.				
9.	تشجع الوزارة العاملين على تناقل الخبرات بين بعضهم البعض.				

ثانياً: البعد التنظيمي:

10.	تضمن الوزارة تطبيق القرارات الصادرة عنها.				
11.	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.				
12.	يتم تشكيل فرق عمل في الوزارة بطريقة فاعلة تضمن وجود الخبرات والتعاون بين أعضاء الفريق بما يضمن تحقيق أهداف الوزارة.				
13.	تبذل الوزارة جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين.				
14.	ترتبط المكافآت الإدارية بصوره واضحة بالأداء.				
15.	يلتزم موظفي الوزارة بالقوانين والتعليمات و القرارات و الهيكل الإداري و يبذلون الولاء لوحدات عملهم.				
الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة

16.	يُمنح الإداريون في الإدارة العليا في الوزارة صلاحيات معادله لحجم مناصبهم.				
17.	تعد الوزارة مكان عمل جيد لاغناء خبرات العاملين فيها.				
18.	يعمل المديرون على متابعة العمل في الوزارة لضمان سيره حسب الخطط الموضوعه.				
19.	يتم تقييم أداء المديرين في الوزارة بصورة منتظمة.				
20.	يتم مكافأة موظفي الوزارة على الأداء الإبداعي الذي يساعد على نجاح الوزارة.				

ثالثاً: البعد الإنساني:

21.	يشعر الموظفون في الوزارة بالاحترام والتقدير اتجاه إدارتهم العليا.				
22.	يُمنح الموظفون في الوزارة فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.				
23.	يتم الاهتمام بتطبيق العدل في توزيع المهام ومنح الحوافز و المكافئات و أساليب التعامل مع الموظفين في الوزارة .				
24.	يراعي مديرو الإدارة العليا الاحتياجات الإنسانية للموظفين في الوزارة.				
25.	يساعد الموظفون في الوزارة بعضهم البعض خارج إطار العمل.				
26.	يفتخر الموظفون في جميع المستويات بالعمل في الوزارة.				
27.	تنسجم قيم الوزارة مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.				
28.	تتبلور القيم التي تؤمن بها الوزارة بصورة سلوكيات و ممارسات تحكم سلوك العاملين فيها.				
29.	يؤمن الموظفون بالمعايير الأخلاقية و القيم المتبعة في الوزارة ويعملون بها.				
30.	تركز الوزارة على تعزيز قيم التعاون لمصلحة العمل.				
31.	تهتم الوزارة بتعزيز قيم الشفافية (الوضوح في اتخاذ القرارات).				
32.	تهتم الوزارة بتعزيز قيم احترام الرأي الآخر.				
33.	تهتم الوزارة بتعزيز قيم التعاون بين جميع أقسامها.				
34.	تركز الوزارة على تعميق ولاء العاملين فيها لمصلحة العمل.				
35.	تركز الوزارة على تعزيز قيم النزاهة.				

القسم الثالث: صياغة الاستراتيجية:

يرجى قراءة العبارات الآتية والإجابة عليها ضمن مقياس الإجابة بوضع إشارة (√) تحت المقياس الذي يعبر عن رأيك الشخصي:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
36.	تتصف رؤية الوزارة بالوضوح والتماسك.				
37.	تركز رؤية الوزارة على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح.				
38.	تتسم رؤية الوزارة بأنها هادفة للنمو.				
39.	تخضع رؤية الوزارة لجدول زمني محدد لتجسيدها على أرض الواقع.				
40.	تقوم الوزارة بتحديث رؤيتها كل خمس سنوات.				
41.	تتفق رؤية الوزارة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.				
42.	للوزارة رسالة مكتوبة و واضحة.				
43.	تعتبر رسالة الوزارة الإطار العام الذي تنبثق منه الأهداف.				
44.	يشارك الموظفون في صياغة رسالة الوزارة.				
45.	تقوم الوزارة بتوضيح رسالتها لجميع الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية.				
46.	تقوم الوزارة بتحديث رسالتها كل خمس سنوات.				
47.	تنسجم رسالة الوزارة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه.				
48.	أشارك في تطوير رسالة الوزارة بشكل كبير.				
49.	توجد أهداف محددة و واضحة للوزارة.				
50.	عند صياغة أهداف الوزارة يراعى تحقيق متطلبات بيئة الأعمال الخارجية(مثل متطلبات رئاسة الوزراء،الموازنة،البلديات)				
51.	عند صياغة أهداف الوزارة تراعى إمكانات و موارد الوزارة.				
52.	يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام(ليست سنوية).				
53.	يشارك في صياغة أهداف الوزارة كافة الأطراف المعنية و المسؤولة عن تحقيقها.				
54.	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات الوزارة الداخلية والتغيرات الخارجية.				
55.	تعكس الاستراتيجية أية تغيرات تحدث في الوزارة من حيث أهدافها أو الخدمات التي تقدمها أو رسالتها.				
56.	يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية للوزارة.				
57.	عند صياغة الاستراتيجية تقوم الوزارة بجمع و تحليل البيانات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونية ذات العلاقة بالبيئة				

					الخارجية المحيطة لها.	
مقياس الإجابة					الفقرات	الرقم
لا أوفق بشدة	لا أوفق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
					يتم جمع وتحليل البيانات باستمرار عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على الوزارة.	.58
					تحدد الفرص التي يمكن للوزارة الاستفادة منها.	.59
					تحدد التهديدات التي تنذر بالخطر و تتخذ قرارات ملائمة لتجنبها.	.60
					يستعان بمستشارين متخصصين من خارج الوزارة في صياغة الاستراتيجية.	.61
					يتم تحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً على ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات.	.62
					يتم تحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً على الإمكانيات البشرية للوزارة.	.63

مع الشكر والتقدير للجهود المبذولة في الإجابة على هذه الاستبانة