

الثقافة التنظيمية ودورها في تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع "دراسة ميدانية على المنظمات الدولية العاملة في سورية"

أريج جهاد الزعل¹، همام علي خونده²

1 طالبة ماجستير، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية
areej.alzal@damascusuniversity.edu.sy

2 عضو هيئة تدريسية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، السلوك التنظيمي
homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

تبحث هذه الدراسة في أنشطة المنظمات الدولية، وهي قطاع حيوي ونشط في الميدان، وفي ظروف استثنائية تنشط فيها هذه المنظمات، وضمن خصوصية أن سوريا تمر بأزمة تؤثر على جميع القطاعات والأنشطة الاقتصادية وهي يمر بالتطورات التي تحد من فعالية الأنشطة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات قيد الدراسة، والبحث في مكوناتها، وكذلك التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنويع مصادر التمويل في المنظمات الدولية العاملة في البيئة السورية. تتبع الأهمية العملية للدراسة من واقع الوضع السوري وتطورات الإقليم والعالمية، مما يفرض ضرورة تمكين المجتمع محلياً كبديل للاعتماد على الأنشطة الإغاثية قصيرة المدى في محاولة لتطوير آلية عمل المنظمات الدولية الناشطة في سورية من حيث تنويع مصادر التمويل نحو استدامة المشروع بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات. لإجراء هذه الدراسة، قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي كما تم تطوير أداة الدراسة وتوزيعها على (149) فرداً من العاملين في المنظمات غير الحكومية في سورية. ووجدت الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للثقافة التنظيمية بأبعادها في تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية) في تنويع مصادر تمويل أنشطة المشروع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، مصادر التمويل، المنظمات الدولية.

تاريخ الإيداع: 2023/6/22

تاريخ النشر: 2023/8/27



حقوق النشر: جامعة دمشق

- سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

Organizational Culture And Its Role In Diversifying Sources Of Financing Project Activities

"A Field Study On NGO's In Syria"

Areej Jehad Al Zaal¹, Homam Ali Khwanda²

1 Master's student, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Economics and International Business Administration

areej.alzal@damascusuniversity.edu.sy

2Faculty member, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Organizational Behavior

homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

This study examines the activities of international organizations, which are a vital and active sector in the field, and in exceptional circumstances in which these organizations are active, and within the specificity that Syria is going through a crisis that affects all economic sectors and activities and it is going through developments that limit the effectiveness of activities. This study aimed to study the organizational culture of the institutions under study, and to research its components. As well as identifying the role of organizational culture in diversifying funding sources in international organizations operating in the Syrian environment. The practical importance stems from the Syrian situation, its regional and global developments. This imposes the need to empower the community locally as an alternative to relying on short-term relief activities in an attempt to develop the mechanism of action of international organizations active in Syria in terms of diversifying financing sources towards the sustainability of the project in line with the organizational culture of these organizations. To conduct this study, the researchers followed the descriptive approach and the analytical method, and the study tool was developed and distributed to (149) individuals working in non-governmental organizations in Syria. The study found that there is a significant impact of organizational culture in its dimensions in diversifying the sources of financing project activities in institutions. The results also showed that there is a positive relationship (organizational values - organizational beliefs - organizational norms) in diversifying sources of funding for project activities.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms, Funding Sources, International Organizations.

Received: 22/6/2023

Accepted: 27/8/2023



Copyright:Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

لا شك إن ندرة الموارد اقتصادياً شكل هاجساً نحو إعادة تشكيل الاقتصاديات والتي تمثل المنظمات البنى الأساسية لبنائها، هذه الحقيقة ساهمت بشكل كبير وملحوظ في تطوير المنظمات لأنشطتها خاصة في إطار وضع استراتيجيات لتمويل هذه الأنشطة تمثل ما تسعى هذه المنظمات لبلورته عبر رؤاها التنظيمية والتي كان الجذر الأساسي والغاية لوجود مثل هذه المنظمات. فالترويج للأنشطة الخدمية وفقاً لـ (Zapka & Mullen, 1985) يعود بالمنفعة للتوجه الأساسي للمنظمات والبيئة التي تعمل بها، حيث أن أسلوب تمويل مثل هذه الأنشطة ومجالات تطبيقها يختلفان تبعاً لمجال عمل المنظمات بالاعتماد على الأنماط الإدارية وهيكلية ومقومات اتخاذ القرار وتفضيلات البدائل الاستثمارية وأغراض أنشطة هذه المنظمات. (Zapka & Mullen, 1985) وفي سياق تنظيمي، فإن وجود المنظمات كما يرى كل من (Buchanan & Huczynski, 2016) يعتمد بشكل أساسي وجوهري على الثقافة التنظيمية التي يتم بلورتها في إطار تبني المعتقدات تراكمياً لكيفية إنجاز الأنشطة والأعمال وكيف يمكن التعامل مع المواقف المختلفة كمسار يقود توجهات أفراد المنظمة وسلوكياتهم ضمن سياقهم التنظيمي. (Buchanan & Huczynski, 2016, 113) ومع دخول الأزمة التي تمر بها البلاد عقدها الثاني وتداعيات الكارثة مؤخراً، فإن أنشطة مشاريع المنظمات الدولية العاملة في سورية أصبحت أكثر تعقيداً سعياً منها لمواكبة التغيرات التي يواجهها المجتمع والاقتصاد السوري، ولكن استهداف الأنشطة كان لتلبية عمليات الإغاثة على المستوى الإنساني-الفردى وهي سمة واضحة كنتيجة لتوجيه المانحين للأموال في إطار تمويل مثل هذه الأنشطة، ولكن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً نحو تمكين سبل العيش وتوفير أعمال مستدامة لأصحابها إضافة إلى تقوية مؤسسات المجتمع السوري والدور الذي تقوم به؛ ومن هنا ستبحث الدراسة في الدور المحتمل للثقافة التنظيمية التي تحملها وتبناها مثل هذه المنظمات الدولية في تنويع مصادر التمويل لأنشطة المشاريع التي يتم تنفيذها في سورية لتواكب المستجدات ومتطلبات تمكين المجتمع السوري اقتصادياً واجتماعياً.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة عبد الحميد، رباب (2022) عنوان الدراسة: "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية". إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، فقد تناوله عدد من الدراسات والأبحاث السابقة، اتفق الجميع على قيامها بدور محوري في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحسين كفاءة أدائها؛ فهي تعكس بالأساس كيفية تفاعل العاملين واستجاباتهم للتغيير المحتمل في بيئتهم المحيطة (الداخلية والخارجية)، كما أنها ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من أهميتها، تجد المنظمات صعوبة في تطويرها أو تنميتها أو تحسينها، فهي قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما. وهدفت المبروك، أبو منجل (2021) عنوان الدراسة: "أثر ثقافة المجتمع في الوصول إلى مصادر التمويل" إلى قياس تأثير ثقافة المجتمع من خلال أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى مصادر تمويل في ليبيا بالاعتماد على البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان لعينة تتكون من 350 من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لثقافة المجتمع في وصول أصحاب المشاريع إلى مصادر تمويل في ليبيا.

وهدفت دراسة عبد الرزاق وآخرون (2019): عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بن الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دورا مهما وفعال في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

الدراسات الأجنبية:

وهدفت دراسة Björn Preuss (2019): عنوان الدراسة: "إدارة تمويل حقوق الملكية بين الوعود والأفعال: دراسة مقارنة بين الدول الاسكندنافية والولايات المتحدة الأمريكية".

إلى تقصي الفروقات بين وعود وأفعال مدراء صناديق التمويل وكيف تأثر تمويل هذه الصناديق بالقيم التي يتم تبنيها، حيث شملت الدراسة تحليل بيانات نصية لـ 80 صندوقاً من دول بلدان الشمال والولايات المتحدة للمقارنة بين أسلوب تمويل المنطقتين بناءً على عوامل قيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التوافق بين القيم التي يتم إطلاقها والتطبيق الفعلي لهذه القيم يعتبر المحرك الرئيسي لزيادة تدفق الأموال، الأمر الذي يتحدد بمدى إقبال المستثمرين على تمويل مثل هذه الصناديق.

وهدفت دراسة Alan Lee Gunnerson (2019): عنوان الدراسة: "استراتيجيات تنويع مصادر التمويل للمنظمات غير الربحية". لاستكشاف الاستراتيجيات المستخدمة من قبل 10 قادة وكبار موظفي منظمة غير ربحية في منتصف منطقة المحيط الأطلسي بالولايات المتحدة من خلال تحليل الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف الداخلية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأدب، وقواعد البيانات على الإنترنت، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن توثيق العمليات المنهجية وتنفيذها، وتطوير نهج لتحسين العمليات، وتنفيذ خطط العمل عبر الإدارات، وزيادة الشفافية، سيكون لها آثار إيجابية حيث أنها قد تقدم للمسؤولين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية رؤى واستراتيجيات جديدة لدعم تنويع الإيرادات، وبالتالي مساعدتهم على تقليل التمويل المتقلب، وتقليل المخاطر المالية، وتجنب الاعتماد على إيرادات المصدر الوحيد، وتحديد الفرص لزيادة المرونة لدعم الأهداف والغايات التنظيمية لزيادة الخدمات.

وهدفت دراسة Krista Lyn Harrisona and Holly A. Taylor (2016): عنوان الدراسة: "القيم التنظيمية في توفير الوصول إلى الرعاية لغير المؤمن عليهم".

إلى تحديد ووصف القيم التنظيمية ذات الصلة بتخصيص الموارد وقرارات السياسة التي تؤثر على الخدمات المقدمة للأعضاء تم استخدام منهجية دراسة الحالة المقارنة والنوعية، بما في ذلك مراجعة المستندات، والملاحظات، ومقابلات المخبرين الرئيسيين، في برنامجين متنوعين جغرافياً. وكانت نتائج هذه الدراسة تتمحور حول تحديد تسع قيم على أنها ذات صلة بصنع القرار: الإشراف، والرعاية الجيدة، والوصول إلى الرعاية، والخدمة للآخرين، ورفاهية المجتمع، واستقلال الأعضاء، والتميز التنظيمي، واللياقة، والإنصاف. يتم توضيح الطريقة التي تم بها نشر هذه القيم في قرارات تخصيص الموارد التي أثرت على الخدمات المقدمة لغير المؤمن عليهم في مثال واحد لكل موقع.

و تهدف دراسة Luh Gede Sri Artini and Ni Luh Anik Puspa Ningsih (2015):عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية وقرار التمويل والأداء المالي: دليل من الشركات الصغيرة والمتوسطة".

إلى فحص تأثير الثقافة التنظيمية على قرار التمويل والأداء المالي للشركة وتأثير قرارات التمويل على الأداء المالي للشركة. يتم إجراء في مقاطعة بالي، بما في ذلك صناعة الأخشاب وصناعة الأخشاب وصناعة (SME) هذا البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة

المنسوجات ومنتجات المنسوجات. يتكون مجتمع الدراسة من 173 وحدة عمل. تستخدم تقنية أخذ العينات طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقيّة النسبية العشوائية وتحصل على 121 نشاطاً تجارياً، تستخدم هذه الدراسة طريقة كمية غنية بنهج نوعي، خاصة في الثقافة التنظيمية من مفهوم المعرفة المحلية في بالي، تؤكد هذه الدراسة نظرية العرض المستند إلى الموارد (RBV)، حيث تتبثق الثقافة التنظيمية من الحكمة المحلية.

وتهدف دراسة Ahmet Kaya and Salih Yesil (2013): عنوان الدراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي للشركة: دليل من دولة نامية.

حيث يعزز الأدب عن الثقافة التنظيمية باستمرار فكرة أن الثقافة التنظيمية ضرورية لأداء وأداء المنظمات بشكل فعال. على الرغم من إجراء العديد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، يبدو أن النتائج التجريبية مختلطة وغير حاسمة. تحاول هذه المقالة إجراء مزيد من التحقيق في دور الثقافة التنظيمية في الأداء المالي للشركة. تم تطوير فرضيات البحث من الآداب ذات الصلة واختبارها من خلال البيانات التي تم جمعها من مديري الشركات في غازي عنتاب في تركيا. يتم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS باستخدام تحليلات الانحدار. تظهر النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير على الأداء المالي للشركة. بالنظر إلى قيود الدراسة الحالية، يجب تقييم النتائج بحذر. يتم توفير المناقشات والآثار المترتبة على النتائج في الجزء الختامي من الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها، تتلاقى الدراسة التي سيتم إعدادها مع الدراسات السابقة في تقصي متغيرات الثقافة التنظيمية ومصادر التمويل المعتمدة في سياق البيئة الداخلية التي يتم تطويرها تنظيمياً للمنظمات؛ ولكن يبرز الاختلاف من حيث الجوانب الموضوعية التي تطرقت لها كل من الدراسات السابقة والهدف التي حاولت الوصول إليه، حيث نقصت معظم الدراسات السابقة المتغيرات البحثية بشكل منفرد ضمن خصوصية البيئة البحثية، على الرغم من أن دراسة (Björn, 2019) نوهت بشكل غير مباشر لأهمية التوجهات التنظيمية وكيف يمكن أن تتحرف في إطار التنفيذ الفعلي على أرض الواقع وبالتالي هنا تميزت الدراسة التي سيتم إعدادها لنانحية الفجوة البحثية التي ستعالجها؛ إضافة إلى أن الدراسة ستبحث في قطاع حيوي ونشط ميدانياً وهو أنشطة المنظمات الدولية وضمن ظروف استثنائية لتتطرق بها مثل هذه المنظمات وضمن خصوصية أن سورية تعيش أزمة تؤثر على كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية وتمر في مستجدات تحد من فاعلية الأنشطة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن ما يشكل جوهر المنظمات الدولية هو ثقافتها التنظيمية والتوجهات والرؤى المؤسسية التي تقوم عليها والتي غالباً تكون تحت عناوين لافتة تدعو لتمكين المجتمعات واستدامة الأنشطة التي تقوم بها، إلا أن واقع الممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات كان غير ذلك خاصة وأنه في مجمل تقارير هذه المنظمات لوحظ توسع في أنشطة إغاثية وبرامج تنمية محدودة الأثر لنانحية فاعليتها ضمن السياق الموضوعي لتوجه مثل هذه المنظمات والتقيد بطلبات المانحين لاستهداف مثل هذه الأنشطة الإغاثية وهو ما تم الإشارة إليه في المقدمة؛ وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة (عبدالحمد، 2022)، (أبومنجل، 2021)، (Gunnerson, 2019)، وعن أهمية دور كل من الثقافة التنظيمية وتطوير مصادر التمويل ضمن أطر متنوعة كأداة لمواءمة الاحتياجات وتوسيع الأعمال؛ ومن التواصل مع عدد من الأفراد العاملين في عدد من المنظمات الدولية ممن لديهم إطلاع، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية حول الإشكالية البحثية عبر مقابلاتهم؛ استناداً إلى ما سبق وجد الباحثان أن قدرة هذه المنظمات على توسيع مصادر تمويلها بما يواءم ثقافتها ورسالتها وليس الاقتصار على تنفيذ مطالب المانحين فقط مرهون أساساً بقضية أساسية تتعلق بهوية هذه المنظمات وثقافتها، وهو ما ستقوم الدراسة بتقصيه عن طريق محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تنويع مصادر تمويل أنشطة مشاريع المنظمات الدولية العاملة في سورية؟

ولتوضيح التساؤل البحثي، قام الباحثان بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) ماهي أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية التي تتوجه بها المؤسسات محل الدراسة؟
- (2) ماهي مصادر التمويل التي تتبعها المؤسسات محل الدراسة؟
- (3) ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تنويع مصادر التمويل لأنشطة مشاريع المنظمات محل الدراسة؟

الهدف من الدراسة:

بناءً على الإشكالية التي تتقدها الدراسة، فإن مجموعة من الأهداف يجب أن يتم التوجه نحوها، عبر استهداف النقاط الآتية:

- دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة، والبحث في مكوناتها، لتحديد الغاية من وجود مثل هذه المنظمات والرسالة التي تستهدفها هذه المنظمات.

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنويع مصادر التمويل في المنظمات الدولية العاملة ضمن البيئة السورية.

أهمية الدراسة:

(علمية): إن صقل وتحديد الثقافة التنظيمية وتفهمها يعد من أكبر نجاحات المنظمات للاحية تحديد هويتها، كما أن بلورتها يلعب دوراً هاماً في تحديد مجالات مشاريع المنظمات وأنشطتها، فالدراسة تستمد أهميتها النظرية من الربط بين متغير الثقافة التنظيمية كقضية تنظيمية داخلية ومتغير تنويع مصادر التمويل كمتغير تشغيلي لأنشطة المنظمة التي تعتبر ترجمة لهوية هذه المنظمة.

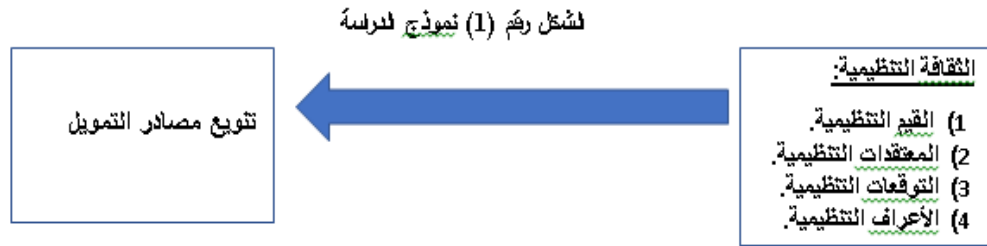
(عملية): تنطلق الأهمية العملية للبحث من واقع الحالة السورية ومستجدات الظروف الإقليمية والعالمية، والتي تفرض ضرورة ملحة نحو تمكين المجتمع محلياً وليس الإبقاء على الاعتماد الأنشطة الإغاثية قصيرة الأمد من حيث الأثر؛ وهو ما يمكن البناء عليه للاحية السعي لتطوير آلية عمل المنظمات الدولية الناشطة في الجمهورية العربية السورية للاحية تنويع مصادر تمويل موجهة نحو استدامة للمشاريع بما يوائم الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات، وهو ما تم التقصي منه عبر الدراسة الميدانية بالمرحلة الأولى ولكن نظراً لتمايز المنظمات مع بعضها البعض من حيث الأهداف والرؤى فإنه تم التركيز على البحث الميداني.

مبررات الدراسة:

إن أحد أوجه التطبيقية التي تستهدفها الدراسة هو محاولة التأكيد على تفعيل القدرات محلياً وتطوير آلية عمل المنظمات الدولية لاستهداف وتمويل مشاريع أكثر استدامة يتم متابعة آثارها التنموية على المدى الطويل بما يحقق المنفعة للمجتمع المحلي السوري.

متغيرات الدراسة ونموذجها:

- ❖ المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.
- ❖ المتغير التابع: تنوع مصادر التمويل.



*المصدر: من إعداد الباحثين، 2023.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام 2022.
- ❖ الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في الجمهورية العربية السورية.

منهج الدراسة وأدواته:

من أجل التحقق من الإشكالية وتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، حيث يعتبر المنهج الوصفي من المناهج المناسبة عند البحث في إشكالية تتعلق بتوصيف الحالة الراهنة وتوضيحها تحضيراً لبحث العلاقة السببية بين المتغيرين (Sekaran & Bougie, 2016) فالغاية من الدراسة الوصفية هي الحصول على بيانات حول القضية البحثية أكثر تفصيلاً:

❖ مصادر البيانات الثانوية: الكتب والمراجع العلمية إضافة إلى المقالات والأوراق العلمية المحكمة أكاديمياً والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية في إطار تناول المحاور البحثية.

❖ مصادر البيانات الأولية: عبر الاعتماد على البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة البحثية والتي سيتم تطويرها وتوزيعها ضمن المجتمع البحثي المكون من العاملين في المنظمات الدولية الناشطة في سورية (كالمنظمات والبرامج التابعة للأمم المتحدة، ومنظمات دولية أخرى كمنظمة رعاية الأطفال SOS وشبكة الأغا خان)، حيث سيتم انتقاء عينة عشوائية بسيطة لاستقصاء آراء الأفراد حول القضية المدروسة؛ وتم تطوير الاستبانة لتشتمل على ثلاثة أقسام: القسم الأول يوضح المعلومات العامة التي تتعلق بتوصيف العينة، والقسم الثاني يتعلق بالمشور الأول وهو الثقافة التنظيمية ويتكون من (18) عبارة تم الاعتماد في صياغتها على دراسات (Buchanan & Huczynski (2016 وعبد الحميد، رباب (2022) وعبد الرزاق وآخرون (2019)؛ في حين يتكون القسم

الثالث من عبارات محول تنويع مصادر التمويل وعددها (8) عبارات تم الاعتماد في صياغتها على الأفكار الواردة ضمن دراسات المبروك، أبو منجل (2021) و Alan Lee Gunnerson (2019)

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: مزيج يشمل المعتقدات، والأيديولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية. (Schein، 2010).

التمويل: هو أحد مجالات المعرفة، ويتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد والمؤسسات والحكومات. (فردوس ويستون، برخين، 1993).

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو ما يعكس مدى اتساع وتعدد هذا المفهوم، وانطلاقاً من دوره المؤثر في المنظمة فقد عرفها (مشهور، زبير، بشيشي، 2019) على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة لإدارة والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

وبكونها جزء لا يتجزأ من قرارات المنظمة فعرّفها (Mats&Stefan.2016) على أنها المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في العمل في المنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية: لقد أصبح للثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في الكثير من المنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية في عدة نقاط برأي (محمد بن حسين اللبثي، 2008، 26-29) الثقافة التنظيمية عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، كونه يساعد على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة على التغيير ومواكبة التطورات الجارية حوله.

أبعاد الثقافة التنظيمية (المكونات والمحددات): حيث يرى خالدية وآخرون (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية ويمكن إدراجها فيما يلي: (خالدية، سامي أحمد، حميد علي، 2019، 262-262)

- القيم التنظيمية: وتمثل تفاهماً مشتركاً في منظمة أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل.
- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب، وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون في المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها.

في حين ينوه السكارنة (2011) لوجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في: (السكارنة، 2011، ص 383).

- الثبات: قصد بذلك أن تتكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وتقاليد وافتراضات ثابتة؛
- التكامل: هي جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض؛

- الإبداع: هو الذي يعبر عن التطور وقبول وتطبيق الأفكار أو عمليات أو منتجات جديدة؛
 - الاحترام: أي التقدير المتبادل بين جميع أعضاء المؤسسة بكافة مستوياتهم؛
 - التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم؛
 - توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين؛
 - توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- ويشير العنزي وآخرون (2020) لتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية ضمن سياق وخصوصية عمل المنظمات الحكومية الخدمية، حيث عرض ثلاثة أبعاد تتعلق بـ:
- البعد القيادي للثقافة التنظيمية: هو أي سلوك جماعي أو فردي يتصل بالنشاط الإداري والفكر الإداري والتوقع الإداري. وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.
 - البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء الأفراد في المؤسسات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على مشاعر وإدراك وأداء الأفراد.
 - البعد الإنساني للثقافة التنظيمية: عبر بحث التأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين الجمهور أو مع المدير أو الموظفين، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.
- خلاصة: تعد الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من المنظمة كونها نتاج نفسي واجتماعي وتنظيمي وتعتبر متغير هام بحيث تمثل الصفات التي يتبناها الأفراد والمنظمات وتجسد في ممارساتهم وهي على اختلافاتها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعد عاملاً يؤثر على نتائجها وأدائها، وقد تم اعتماد الأبعاد التي نوه إليها الخالدية وآخرون (2019) للاحية أنها تجتمع ما أشار إليه العنزي وآخرون (2020)

ثانياً: مصادر التمويل:

1- مفهوم التمويل:

في ظل أهمية ودور التمويل تعددت الدراسات لتوضيح ماهيته فكان من وجهة نظر (نصيرة، 2021) فعرفه على أنه تلك الوظيفة الإدارية في المؤسسة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، مما يساعد على تحقيق أهدافها.

وكان لـ (خلة توفيق، 2011) رأي أيضاً في التمويل فعرفته بصفته أحد مجالات المعرفة، الذي تختص به الإدارة المالية وهو عملية الحصول على الأموال من مصادر مختلفة، وهو يمثل جانب من الجوانب المهمة في وظيفة الإدارة المالية في منظمات الأعمال، ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها، إذ أنه أحص المبالغ النقدية ولبس السلع والخدمات وإن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب.

2- أهمية التمويل:

إن المنظمات بحاجة مستمرة إلى دعم وتمويل لمشاريعها لضمان استمراريتها، ويمكن بيان أهمية التمويل فيما يلي: (عبيد، 2017)

يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اقتناء أو استبدال المعدات، فهو وسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي، ورأى (هريان 2015) أن التمويل يساهم في انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والذي يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني.

3-مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية:

يرى (حسان، 2006) بأنه يتم تمويل هذه المنظمات يتم بالتمويل العام أو التمويل حكومي وبالتمويل الذاتي عن طريق مساهمات واشتراكات الأعضاء، الهبات والتبرعات التمويل الخارجي ويكون على شكل معونات نقدية أو عينية تقدمها دول أو منظمات، كما أن البنك الدولي يمول منظمات المجتمع المدني. وقد أشار (Velina Stoianova, 2013) لنوعين من التمويل وهما: التمويل الخاص: مثل التمويل من الأفراد أو المؤسسات الخاصة والشركات، وكذلك التمويل المؤسسي عبر مساهمات مؤسسات المجتمع الدولي، مثل البنك الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، والأمم المتحدة.

4-المخاطر والعوامل المؤثرة في التمويل الدولي:

إن الاعتماد على المساعدات الدولية يترتب عليه تبعات خطيرة تؤدي إلى حدوث تشوهات داخل المجتمعات وذلك للاعتبارات التالية: (مؤسسة دالية، 2007)

1-تجبر المؤسسات الأهلية في السعي خلف المال وذلك بسبب الأجندات التي يحركها المانحون، عبر أي دعوة يتم الإعلان عنها لقبول المشاريع، بدل أن تتخبط هذه المؤسسات في عملية جدية لبناء التوافق والتفكير الاستراتيجي اللازمين من أجل الوصول إلى الأهداف الصادرة عن المجتمع المدني المحلي.

2-البيروقراطية الشديدة التي تفرضها المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات الوسيطة والمانحين على الدول والحكومات.

3-التعرض إلى شروط مهنية أخلاقياً من المانحين والتي بدورها ستكون المنفذ للسياسات الخارجية للدول المانحة.

4-هناك مؤثرات تتصل بمدى تمتع الدول طالبة التمويل، برضى مسؤولي الدول صاحبة الصوت الأقوى في المنظمة، مما يجعل المنظمة تواجه مشكلة تتصل بالاستقلالية والحياد في سياستها التمويلية وتطبيق شروط التمويل على دولة دون أخرى لاعتبارات خارجية لا علاقة لها بميثاقها ولوائحها الداخلية المنظمة لها.

-الخلاصة: إن التمويل هو أساس نجاح عمل أي مشروع وتحقيق أهدافه إلا أن الحصول على تمويل واحد لتشغيل أو تطوير المشاريع المسجلة في المنظمات الدولية هدف لا يمكن للمنظمات أن تحققه لذلك فإن الاتجاه الذي تعمل عليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توسيع وتنوع مصادر تمويلها والبحث عن مصدر تمويل لكل مشروع.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية وتنوع مصادر التمويل: تبدو العوامل السياقية المحددة لتمويل المشاريع وجودة تنفيذها حالة ملفتة في حياة المنظمات، حيث يشير Bican (2018) إلى أن حجم التمويل وزيادة جودة المشاريع المقدمة والمنفذة تتأثر وبدرجات متفاوتة بأهمية القسم المتخصص في إدارة المشاريع، وخصوصيات الموارد البشرية في المؤسسات العامة وعلى وجه الخصوص الثقافة التنظيمية. في حين ينوه كل من Li, He, Song, Yang & Zhou (2018) إلى وجود مجموعة من العوامل المجتمعية التي تؤثر في نوايا المانحين، حيث تم تحديد هذه العوامل والتي ترتبط بتشكيل الثقافة بكل من التأثير الاجتماعي ، والشعور بالثقة ، ومتوسط الجهد المتوقع للفرد العامل والتي تؤكد على تأثيرها الواضح على نية المانح للتبرع للمشاريع الخيرية.

الدراسة الإحصائية:

اعتمد الباحثان على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومن الواقع الحقيقي لإشكالية البحث، وتم استخدام الاستبيان كمصدر لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وتم لاحقاً معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة ومن أهم الأساليب الإحصائية الوصفية المتبعة:

➤ تم قياس جميع العناصر على مقياس ليكرت الخماسي المؤلف من خمس نقاط وهي:

القيمة	1	2	3	4	5
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة

➤ التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.

ومن أهم الأساليب الإحصاء الاستدلالي:

➤ اختبار معامل الثبات ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان المعد.

➤ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

➤ اختبار الارتباط وعوامل تأثير المتغيرات عليها Correlation Tests.

اسم الاختبار	القانون
التكرارات المئوية	$\left(\frac{f_i}{n}\right) * 100\%$
معامل الثبات ألفا كرو نباخ	$\alpha = \frac{N * \bar{C}}{\bar{V} + (N - 1) * \bar{C}}$ <p>حيث: N عدد العناصر و \bar{C}: متوسط التباين الداخلي بين العناصر و \bar{V}: متوسط التباين الكلي للعناصر</p>
ارتباط بيرسون	$\rho = \frac{n * \sum x.y - \sum x * \sum y}{\sqrt{((n * \sum x^2 - (\sum x)^2) * (n * \sum y^2 - (\sum y)^2))}}$
الانحدار الخطي المتعدد	$\hat{y} = B_0 + B_1 * x_i + B_2 * x_j + B_3 * x_k$

*المصدر: من إعداد الباحثين.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الدولية الناشطة في سورية (كالمنظمات والبرامج التابعة للأمم المتحدة، ومنظمات دولية أخرى كمنظمة رعاية الأطفال SOS وشبكة الأغا خان)، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) واشتمل على (25) فقرة لغاية جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والتي غطت (149) مستجيب وقد تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات الملائمة للدراسة المطلوبة.

عرض بيانات عينة الدراسة:

يتطرق هذا القسم إلى عرض خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، مستوى التعليم، تبعية المنظمة لمن شارك بالاستبيان حيث:

- عمود الفئات يذكر ما يحوي كل متغير من فئات والتكرار.
- عمود التكرار يحدد عدد المشاركين من كل فئة من العدد الأصلي وهو 149 مشترك.
- عمود النسبة المئوية يحدد نسبة المئوية المشاركين من كل فئة.

الجدول (1): الإحصاءات الوصفية لعينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	74	49.7%
		انثى	75	50.3%
2	الفئة العمرية	من 35 سنة فأقل	99	66.4%
		من 36 – 45	36	24.2%
		من 46 سنة فأكثر	14	9.4%
3	مستوى التعليم	معهد أو أقل	33	22.1%
		بكالوريوس	57	38.3%
		ماجستير	48	32.2%
		دكتوراه	11	7.4%
4	تبعية المنظمة	منظمات وبرامج الأمم المتحدة	109	73.2%
		منظمات تابعة لدول محددة	21	14.1%
		منظمات أممية أخرى	19	12.7%

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

وتبين النتائج في الجدول (1) أن نسبة الإناث من العينة المأخوذة كانت 50.3% وهي الأعلى ولكن بفرق صغير جداً، كما لوحظ أن غالبية العينة من الحاصلين على شهادة بكالوريوس بنسبة 38.3% ودرجة الماجستير بنسبة 32.2% أما بالنسبة للفئات العمرية كانت الفئة العمرية من 35 سنة فأقل الغالبة من عينة الاستبيان حيث كانت النسبة المئوية لها هي 66.4%، وغالبية الموظفين تابعين لمنظمات وبرامج الأمم المتحدة بنسبة 73.2%.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. وبمعنى آخر الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. وقد تحقق الباحثان من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج مبينة بالجدول الآتي:

الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ

المتغير	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.826
تنويع مصادر التمويل	0.70
قيمة ألفا كرونباخ الكلية	0.839

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

وتشير النتائج أن قيمة ألفا كرو نباخ كانت جيدة جداً، وهذا يعني أن معامل الثبات منطقي وبذلك يكون الباحثان أكداً من ثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته في تحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة. مناقشة نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. قبل دراسة الأثر يجب معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ولدراسة العلاقة فإن الاختبار المناسب للبيانات المتوقعة لدينا بحسب نوعها هو اختبار بيرسون للارتباط " Pearson's Correlation "، وستكون الفرضيات المتعلقة بهذا الاختبار كما يلي:

الفرضية العدم H_0 : المتغيرين المدروسين مستقلان.

الفرضية البديلة H_1 : المتغيرين المدروسين مرتبطان.

وبعد تطبيق اختبار بيرسون تبين النتائج في الجدول التالي:

الجدول (3) نتائج الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وبين محور تنويع مصادر التمويل

المتغير	Sig	الدلالة الإحصائية	درجة الارتباط	نوع الارتباط	قوة الارتباط
القيم التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.450	طردي	متوسط
المعتقدات التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.537	طردي	قوي
الأعراف التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.544	طردي	قوي
التوقعات التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.432	طردي	قوي
الثقافة التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.614	طردي	قوي

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

نلاحظ من الجدول (3) أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وتبين النتائج في جميع المتغيرات المستقلة أن الارتباط طردي قوي باستثناء متغير القيم التنظيمية فكان الارتباط طردي متوسط.

تحليل النتائج:

الفرضية الرئيسية H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Liner Regression) لإيجاد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والتي تصف تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع وهي موضحة ضمن الجدول رقم (4):

الجدول (4) تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تنويع مصادر التمويل

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة لمعاملات التحديد (sig)	معامل التحديد (β)	اسم معامل التحديد	الدالة الإحصائية للنموذج	مستوى الدلالة للنموذج (sig)	معامل التحديد (R^2)
يوجد دلالة إحصائية	0.000	1.323	Constant	يوجد دلالة إحصائية للنموذج	0.000	0.404
يوجد دلالة إحصائية	0.021	0.159	القيم التنظيمية			
يوجد دلالة إحصائية	0.001	0.223	المعتقدات التنظيمية			
يوجد دلالة إحصائية	0.000	0.244	الأعراف التنظيمية			
لا يوجد دلالة إحصائية	0.937	0.006	التوقعات التنظيمية			

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

حيث يوضح الجدول (4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. لأن مستوى المعنوية للنموذج $\text{sig}=0.000$ أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومعامل التحديد 0.404، أي أن ما قيمة 0.404 من التغيرات في (تنويع مصادر التمويل) ناتجة من الثقافة التنظيمية وأبعادها. كما أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لتأثير الأبعاد (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية) على تنويع مصادر التمويل بشكل جيد (نتبأ بقيم المتغير التابع بشكل جيد)، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبعد (التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر التمويل لأن مستوى الدلالة للمتغيرات أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$. ومعادلة النموذج يمكن توضيحها عبر الآتي:

$$y(\text{تنويع مصادر التمويل}) = \beta_0 + \beta_1 * (\text{القيم التنظيمية}) + \beta_2 * (\text{المعتقدات التنظيمية}) + \beta_3 * (\text{الأعراف التنظيمية})$$

$$y(\text{تنويع مصادر التمويل}) = 1.323 + 0.159 * (\text{القيم التنظيمية}) + 0.223 * (\text{المعتقدات التنظيمية}) + 0.244 * (\text{الأعراف التنظيمية})$$

نتائج الدراسة:

- تبين نتائج الدراسة أن الغلبة في التوظيف ضمن المنظمات غير الربحية كانت لصالح الإناث وهو ما يعكس سياسة التوظيف لدى هذه المنظمات للاحية التوجه في تمكين عنصر الإناث.
- كما تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا يعملون في منظمات وبرامج الأمم المتحدة وهذا يعكس نتيجة طبيعية للاحية التركيز في العمل الإنساني وتطوير أدوات مواجهة الأزمات في الاعتماد على منظمات وبرامج تابعة لهيئة الأمم المتحدة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات، وهو ما يتكامل مع ما توصلت إليه دراسة المبروك، أبو منجل (2021) للاحية دور الثقافة في تمكين أصحاب المشاريع من الوصول إلى مصادر تمويل.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات ويتفق ذلك مع ما نوهت له دراسات Bican (2018) و Li, He, Song, Yang & Zhou (2018) للاحية أن صيغ التمويل تتأثر بخصوصية الثقافة التنظيمية بشكل عام.

❖ كما أظهرت الدراسة التفصيلية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية) أي لها تأثير على تسرب الكفاءات بشكل جيد (تتنبأ بقيم المتغير التابع بشكل جيد)؛ بينما أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير (التوقعات التنظيمية) على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات وهو ما لم تتفق مع ما توصلت له دراسة Li, He, Song, Yang & Zhou (2018)، ويعود هذا الاختلاف لخصوصية الظاهرة البحثية لناحية أن دراسة Li, He, Song, Yang & Zhou (2018) تتعلق بقضية "جمع التمويل Crowdfunding" لمشاريع وأفكار شخصية على خلاف خصوصية الدراسة الحالية والتي تتعلق بالمنظمات غير الربحية NGO's والتي تقوم بإجراء ما يسمى حشد التمويل Fundraising.

مقترحات الدراسة:

من خلال الدراسة العملية توصلنا إلى المقترحات التالية:

- لا شك أن قضية دعم الثقافة التنظيمية التي تشكل البوصلة والرابط المحوري لأنشطة المنظمات غير الهادفة للربح NGO's يعتبر محل اهتمام وتوجه أساسي للطاقت الإدارية في هذه المنظمات؛ وهو ما يجب العمل على تطويره من خلال تركيز إدارة هذه المنظمات على إظهار وإضفاء سمة ثقافتها المميزة لها على أنشطة وأجندات تمويل مشاريعها وخاصة في الجانب التنموي.
- إن دور المنظمات محل الدراسة يجب ألا يقيم بشكل مباشر من خلال ما تم تنفيذه في المشاريع، حيث يجب أن تعمل هذه المنظمات على الترويج للبعد التنموي الذي سينتج عن تنفيذ هذه المشاريع وهو ما سيسهم في ردم فجوة التوقعات التنظيمية من المجتمع الذي تنشط ضمنه هذه المنظمات ويسهم في دور أكثر معنوية في تنويع مصادر تمويل هذه المشاريع.
- من الواضح أن تطوير ورشات تعريفية بمجال عمل المنظمات وأنشطتها وكيفية انعكاس ذلك إيجاباً على المجتمع المحلي سيكون له دور محوري في انزياح لنوايا المانحين وتطوير توقعاتهم حول كيفية تخصيص الأموال الممنوحة لأغراض تمويل مشاريع محددة.
- إن تطوير أدوات الإغناء التنظيمي في سياسات المنظمات غير الهادفة للربح سيكون ذو جدوى لناحية استقطاب والإبقاء على موظفين يحملون سمات ثقافية تحاكي وتدعم تنفيذ رؤى واستراتيجيات هذه المنظمات وبالتالي سيعزز الموقع التفاوضي لهذه المنظمات في سعيها نحو تنفيذ رسالتها.
- ختاماً إن البحث في تنويع مصادر التمويل يعتبر قضية أساسية وتحمل سمة الاستمرارية، لذلك فإن التوسع في بحث عوامل سياقية تتعلق بالهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تحملها هذه المنظمات يمكن أن يؤثر في قرار المانحين ويسهم في تحقيق انزياح حقيقي نحو استهداف تمويل مشاريع تحمل البعد التنموي والمستدام.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

قائمة المراجع:

-الدراسات العربية:

1. العنزي، خ. ف. ع.، خالد فريح عويد، تمام، عمر أحمد سعد، درويش، & عبد الناصر سيد. (2020). اثر ابعاد الثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الخدمية بدولة الكويت. Journal of Environmental Studies and Researches، 10(3)، 545-538.
2. حسان، ايو، (2006)، التمويل وأبعاده، الحوار المتمدن 1688، 2006/9/29، الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid>
3. الخولي، محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)، 50-72.
4. عبد الرازق، خالدية وآخرون (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1، 151-178.
5. عيروط، مصطفى محمود (2017). مشكلات التمويل المالي وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة العلوم التربوية. المجلد 25، العدد 3، الجزء 2، مصر، 535-565.
6. السكارنة، بلال، 2011، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان.
7. الليثي، محمد بن حسن (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 187.
8. المبروك، الهادي أبوبكر الهادي، أبو منجل، ناصر المهدي. (2021). أثر ثقافة المجتمع في الوصول إلى مصادر التمويل: دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 1، 388-405.
9. مشهور، محمد عبد العزيز، زبير، محمد، بشيشي، وليد (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة الابدا، ع، المجلد 9، العدد 1، 416-433.
10. مؤسسة دالية، ضرورة تخفيف اعتماد المجتمع المدني الفلسطيني على المساعدات الدولية، مؤسسة دالية المجتمعية الفلسطينية، القدس، 2007 م.
11. توفيق، محب خلة، (2011). الهندسة المالية الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار: 1، دار الفكر الجامعي. 379.
12. نصيرة، عقبة، (2021). مطبوعة في مقياس تمويل المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر، 164. . Okba.necira@univ-biskra.dz
13. هريان، سمير (2015). صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير، قسم علون التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 181.
14. وستون، فردوس، برهام، برخين (1993). التمويل الإداري، ج2، تر: عبد الرحمن دعاللة بيلة وآخرون، دار المريخ لنشر، الرياض.

الدراسات الأجنبية:

1. Anik Puspa Ningsih, N. L., Wiagustini, N. L. P., Sri Artini, L. G., & Rahyuda, H. (2015). Organizational culture, decision of funding and financial performance: An evidence from small and medium enterprises. *European Journal of Business and Management*, 7(32), 148-158.\
2. Bican, F. T. (2018). Human Resources Impact over the Efficiency of Elaborating and Implementing Process of European Funded Projects at the Level of the Public Institutions of Cluj County. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (13), 21-32.
3. Björn Preuss Copenhagen Business School, (2019) Department of International Management and Economics, Denmark Radboud University.
4. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2016). *Organizational Behavior* PDF eBook 9th edition. Pearson Higher Ed.
5. Gunnerson, A. L. (2019). Strategies to diversify funding sources in nonprofit organizations (Doctoral dissertation, Walden University).
6. Harrison, K. L., & Taylor, H. A. (2016). Organizational values in the provision of access to care for the uninsured. *AJOB empirical bioethics*, 7(4), 240-250.
7. Li, Y. Z., He, T. L., Song, Y. R., Yang, Z., & Zhou, R. T. (2018). Factors impacting donors' intention to donate to charitable crowd-funding projects in China: a UTAUT-based model. *Information, Communication & Society*, 21(3), 404-415.
8. Mats Alvesson & Stefan sveningsson, *changing organizational culture*, second edition, Routledge, New York, 2016, P 41.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* 4th Edition. San Francisco.
10. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. 7th edition, John wiley & sons. P: 43.
11. Zapka, J. G., & Mullen, P. D. (1985). Financing health promotion and education programs in HMOs. *Health Care Management Review*, 63-71.
12. Velina Stoianova (2019): "Global Humanitarian Assistance, Private funding for humanitarian assistance- Filling the gap?", Development Initiatives, North Quay House, Quay side, Temple Back, Bristol, BS1 6FL, United Kingdom, page (7).
13. Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.