

الثقافة التنظيمية ودورها في تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع دراسة ميدانية على المنظمات الدولية العاملة في سوريا

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 تنوع مصادر التمويل في المنظمات الدولية العاملة في البيئة السورية. تتبع الأهمية العملية للدراسة من واقع الوضع السوري وتطوراته الإقليمية والعالمية، مما يفرض ضرورة تمكين المجتمع محلياً كبديل للاعتماد على الأنشطة الإغاثية قصيرة المدى في محاولة لتطوير آلية عمل المنظمات الدولية الناشطة في سوريا من حيث تنوع 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 سوريا. ووجدت الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للثقافة التنظيمية بأبعادها في تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية) في تنوع 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

- سوريا، يحتفظ المؤلفون

حقوق 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 Jihad Al Zaal¹, Homam Ali Khwanda²

1 Master's student, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Economics and International Business Administration
areej.alzaal@damascusuniversity.edu.sy

2 Faculty 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 لبنيتها، 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 لأنشطة 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 وهيكليّة ومقومات اتخاذ القرار وتفضيلات البذائع 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 تراكimياً 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 سوريا أصبحت أكثر تعقيداً سعياً منها لمواكبة التغيرات التي يواجهها المجتمع والاقتصاد السوري، ولكن استهداف الأنشطة كان لتلبية عمليات الإغاثة على المستوى الإنساني-الفردي وهي سمة واضحة كنتيجة لتوجيه المانحين للأموال في إطار تمويل مثل هذه الأنشطة، ولكن الحاجة أصبحت أكثر الحاجاً نحو تمكين سبل العيش وتوفير أعمال مستدامة لأصحابها إضافة إلى تقوية مؤسسات المجتمع السوري والدور الذي تقوم به؛ ومن هنا ستحث الدراسة في الدور المحتمل للثقافة التنظيمية التي تحملها وتبناها مثل هذه المنظمات الدولية في تنويع مصادر التمويل لأنشطة المشاريع التي يتم تنفيذها في سوريا لتوسيع 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 واستجابتهم للتغيير المحتل 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 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 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 وأخرون (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، والدافعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بن الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أنَّ الثقافة التنظيمية دوراً مهماً 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 نقسي 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 بلاد الشمال والولايات المتحدة للمقارنة بين أسلوب تمويل المنطقتين بناءً على عوامل قيمة. 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 تنوع 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 الأرشفة الداخلية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأدب، وقواعد البيانات على الإنترنت، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن توسيع العمليات المنهجية وتنفيذها ، وتطوير نهج لتحسين العمليات، وتنفيذ خطط العمل عبر الإدارات، وزيادة الشفافية، سيكون لها أثار إيجابية حيث أنها قد تقدم للمؤولين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية رؤى واستراتيجيات جديدة لدعم تنوع 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 متتنوعين جغرافياً. وكانت نتائج هذه الدراسة تتمحور حول تحديد تسع قيم على أنها ذات صلة بصنع القرار: الإشراف، والرعاية الجيدة، والوصول إلى الرعاية، والخدمة للأ الآخرين، ورفاهية المجتمع، واستقلال الأعضاء، والتقييم 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 ومنتجـاتـ المنسوجـاتـ . يـتـكـونـ مجـتمـعـ الـدرـاسـةـ منـ 173ـ وـحدـةـ عـمـلـ . تـسـتـخـدمـ تقـنـيـةـ أـخـذـ العـيـنـاتـ طـرـيـقـةـ أـخـذـ العـيـنـاتـ العـشـواـئـيـةـ الطـبـقـيـةـ النـسـيـبـيـةـ العـشـواـئـيـةـ وـتـحـصـلـ عـلـىـ 121ـ نـشـاطـ تـجـارـيـاـ ، تـسـتـخـدمـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ طـرـيـقـةـ كـمـيـةـ غـنـيـةـ بـنـهـجـ نـوـعـيـ ، خـاصـةـ فـيـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ مـنـ مـفـهـومـ الـعـرـفـةـ الـمـلـحـيـةـ فـيـ بـالـيـ ، تـؤـكـدـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ نـظـرـيـةـ الـعـرـضـ الـمـسـتـدـ إـلـىـ الـمـوـارـدـ (RBV) ، حـيـثـ تـبـيـقـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ مـنـ الـحـكـمـ الـمـلـحـيـةـ .

وتـهـدـفـ درـاسـةـ Ahmet Kaya and Salih Yesil (2013) : عنـوانـ الـدرـاسـةـ : تـأـثـيرـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ عـلـىـ الـأـدـاءـ الـمـالـيـ لـلـشـرـكـةـ : دـلـيـلـ مـنـ دـولـةـ نـامـيـةـ .

حيـثـ يـعـزـزـ الـأـدـبـ عـنـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ باـسـتـمـارـ فـكـرـةـ أـنـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ ضـرـورـيـةـ لـأـدـاءـ وـأـدـاءـ الـمـنـظـمـاتـ بـشـكـلـ فـعـالـ . عـلـىـ الرـغـمـ مـنـ إـجـراءـ الـعـدـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ لـاستـكـشـافـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـأـدـاءـ ، يـبـدـوـ أـنـ النـتـائـجـ التـجـريـبـيـةـ مـخـلـطـةـ وـغـيرـ حـاسـمـ . تـحـاـولـ هـذـهـ الـمـقـالـةـ إـجـراءـ مـزـيدـ مـنـ التـحـقـيقـ فـيـ دـوـرـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ فـيـ الـأـدـاءـ الـمـالـيـ لـلـشـرـكـةـ . تـمـ تـطـوـرـ فـرـضـيـاتـ الـبـحـثـ مـنـ الـآـدـابـ ذـاتـ الـصـلـةـ وـاـخـتـيـارـهـاـ مـنـ خـلـالـ الـبـيـانـاتـ الـتـيـ تـمـ جـمـعـهـاـ مـنـ مـديـريـ الـشـرـكـاتـ فـيـ غـازـيـ عـنـتـابـ فـيـ تـرـكـياـ . يـتـمـ تـحـلـيلـ الـبـيـانـاتـ عـبـرـ بـرـنـامـجـ SPSSـ باـسـتـخـدـامـ تـحـلـيلـاتـ الـانـحدـارـ . تـظـهـرـ النـتـائـجـ أـنـ أـيـادـيـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ لـيـسـ لـهـاـ تـأـثـيرـ عـلـىـ الـأـدـاءـ الـمـالـيـ لـلـشـرـكـةـ . بـالـنـظـرـ إـلـىـ قـيـودـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ ، يـجـبـ تـقـيـيمـ النـتـائـجـ بـحـذـرـ . يـتـمـ تـوـفـيرـ الـمـنـاقـشـاتـ وـالـأـثـارـ الـمـتـرـتبـةـ عـلـىـ النـتـائـجـ فـيـ الـجـزـءـ الـخـاتـميـ مـنـ الـدـرـاسـةـ .

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها، تتلاقي 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 لناحية الفجوة البحثية التي ستعالجها؛ إضافة إلى أن الدراسة ستبحث في قطاع حيوي ونشط ميدانياً وهو أنشطة المنظمات الدولية وضمن ظروف استثنائية لتنشط بها مثل هذه المنظمات وضمن خصوصية أن سورياً تعيش أزمة تؤثر على كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية وتترنّم في مستجدات تحد من فاعلية الأنشطة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

إن ما يشكل جوهر المنظمـاتـ الـدـولـيـةـ هوـ ثـقـافـتهاـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـتـوـجـهـاتـ وـالـرـؤـىـ الـمـؤـسـسـاتـيـةـ الـتـيـ تـقـومـ عـلـىـهـاـ وـالـتـيـ غالـباـ تكونـ تـحـتـ عـنـاوـينـ لـافتـةـ تـدـعـوـ لـتـمـكـنـ الـمـجـتمـعـاتـ وـاـسـتـدـامـةـ الـأـشـطـةـ الـتـيـ تـقـومـ بـهـاـ ، إلاـ أـنـ وـاقـعـ الـمـارـسـاتـ الـتـيـ تـقـومـ بـهـاـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ كـانـ غـيرـ ذـكـ خـاصـةـ وـأـنـهـ فـيـ مـجـمـلـ تـقارـيرـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ لـوـحـظـ توـسـعـ فـيـ أـنـشـطـةـ إـغـاثـيـةـ وـبـرـامـجـ تـنـموـيـةـ مـحـدـودـةـ الـأـثـرـ لـنـاحـيـةـ فـاعـلـيـتـهـاـ ضـمـنـ السـيـاقـ الـمـوـضـوعـيـ لـتـوـجـهـ مـثـلـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ وـالتـقـيـدـ بـطـلـبـاتـ الـمـانـحـيـنـ لـاـسـتـهـدـافـ مـثـلـ هـذـهـ الـأـنـشـطـةـ الـإـغـاثـيـةـ وـهـوـ مـاـ تـمـ الإـشـارـةـ إـلـيـهـ فـيـ الـمـقـدـمةـ؛ وـقـدـ أـشـارـتـ الـعـدـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ (عبدـالـحـمـيدـ، 2022)، (أـبـوـمـنـجـلـ، 2021)، (Gunnerson, 2019)، وعنـ أهمـيـةـ دورـ كلـ منـ الـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـتـطـوـرـ مـصـارـدـ التـموـيلـ ضـمـنـ أـطـرـ مـتـنـوـعـةـ كـادـأـةـ لـمـوـاعـمـةـ الـاـحـتـيـاجـاتـ وـتوـسيـعـ الـأـعـمـالـ؛ وـمـنـ التـوـاـصـلـ مـعـ عـدـدـ مـنـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ فـيـ عـدـدـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـدـولـيـةـ مـنـ لـيـبـيـمـ إـطـلـاعـ، قـامـ الـبـاحـثـانـ بـإـجـراءـ درـاسـةـ اـسـتـطـلـاعـيـةـ حولـ الـإـشـكـالـيـةـ الـبـحـثـيـةـ عـبـرـ مـقـابـلـتـهـمـ؛ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ مـاـ سـبـقـ وـجـدـ الـبـاحـثـانـ أـنـ قـرـةـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ عـلـىـ توـسـعـ مـصـارـدـ التـموـيلـهـاـ بـمـاـ يـوـاعـمـ ثـقـافـتهاـ وـرسـالـتـهـاـ وـلـيـسـ الـاقـتصـارـ عـلـىـ تـنـفـيـذـ مـطـالـبـ الـمـانـحـيـنـ فـقـطـ مـرـهـونـ أـسـاسـاـ بـقـضـيـةـ أـسـاسـيـةـ تـنـعـلـقـ بـهـوـيـةـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ وـثـقـافـتهاـ، وـهـوـ مـاـ سـتـقـومـ الـدـرـاسـةـ بـتـقـصـيـهـ عـنـ طـرـيقـ مـحاـوـلـةـ إـلـيـةـ جـاءـةـ عـلـىـ التـسـاؤـلـ الرـئـيـسيـ الـأـتـيـ:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تنويع مصادر تمويل أنشطة مشاريع المنظمات الدولية العاملة في سوريا؟
ولتوضيح التساؤل البحثي، قام الباحثان بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) ما هي أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية التي تتوجه بها المؤسسات محل الدراسة؟

(2) ما هي 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 تقصدها الدراسة، فإن مجموعة من الأهداف يجب أن يتم التوجّه 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 وتقيمها يعد من أكبر نجاحات المنظمات لناحية تحديد هويتها، كما أن بلوغتها 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): تتطلق الأهمية العملية للبحث من واقع الحالة السورية ومستجدات الظروف الإقليمية والعالمية، والتي تفرض ضرورة ملحة نحو تمكين المجتمع محلياً وليس الإنقاء على الاعتماد الأحادي الإغاثية قصيرة الأمد من حيث الأثر؛ وهو ما يمكن البناء عليه لناحية السعي لتطوير آلية عمل المنظمات الدولية الناشطة في الجمهورية العربية السورية لناحية تنويع مصادر تمويل موجهة نحو استدامة المشاريع 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.

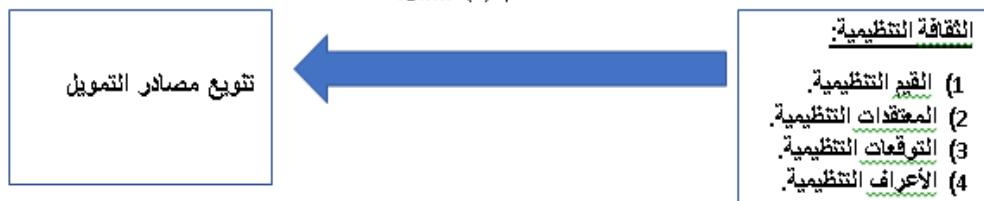
مبررات الدراسة:

إن أحد أوجه التطبيقية التي تستهدفها الدراسة هو محاولة التأكيد على تعزيز 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 ونماذجها:

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

شكل رقم (1) نموذج لدراسة



*المصدر: من إعداد الباحثين، 2023.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تنويع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تنويع 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 سوريا (المنظمات 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 بالمحور الأول وهو الثقافة التنظيمية ويكون 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 وعدها (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، والإيديولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والثقافات التي تقود كل السلوكات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية. (Schein, 2010).

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

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو ما يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم، وانطلاقاً من دوره المؤثر في المنظمة فقد عرفاها (مشهور، زير، 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 فعرفها (Mats&Stefan.2016) على أنها المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بيئة واحدة والمشتركة 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 الليثي، 2008، 26 - 29) الثقافة التنظيمية عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، كونه يساعدها 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 ادراجها فيما يلي: (خالدية، سامي أحمد، حميد علي، 2019، 262-262)

- **القيم التنظيمية:** وتمثل تقافها 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 السيكولوجي 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 تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وتقالييد 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 المديرين 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 يتبعها 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) لناحية أنها تجمع ما أشار إليه العنزي وآخرون (2020)

ثانياً: مصادر التمويل:

1- مفهوم التمويل:

في ظل أهمية دور التمويل تعددت الدراسات لتوضيح ماهيته فكان من وجهة نظر (نصيره، 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 له (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 التعريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها، إذ أنه أخص المبالغ النقدية وليس 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: (عيروط 2017) يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اقتناه أو استبدال المعدات، فهو وسيلة سريعة تستخدمنها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي، ورأى (هربان 2015) أن التمويل يساهم في إنجاز 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، وبينك التنمية الأفريقي، والأموال المجمعة للأمم المتحدة.

4-المخاطر والعوامل المؤثرة في التمويل الدولي:

إن الاعتماد على المساعدات الدولية يتربّط عليه تبعات خطيرة تؤدي إلى حدوث تشوّهات داخل المجتمعات وذلك لاعتبارات التالية: (مؤسسة دالية، 2007)

1-تجبر المؤسسات الأهلية في السعي خلف المال وذلك بسبب الأجندة التي يحركها المانحون، عبر أي دعوة يتم الإعلان عنها لقبول المشاريع، بدل أن تخرط 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 مؤشرات تتصل بمدى تمنع الدول طالبة التمويل، برضى مسؤولي الدول صاحبة الصوت الأقوى في المنظمة، مما يجعل المنظمة تواجه مشكلة تتصل بالاستقلالية والحياد في سياساتها 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 تتحققه لذلك فإن الاتجاه الذي تعمل عليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توسيع وتتنوع مصادر تمويلها والبحث عن مصدر تمويل لكل مشروع.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية وتتنوع مصادر التمويل: تبدو العوامل السياقية المحددة لتمويل المشاريع وجودة تفيذها حالة ملفتة في حياة المنظمات، حيث يشير Bican (2018) إلى أن حجم التمويل وزيادة جودة المشاريع المقدمة والمنفذة تتأثر ودرجات مقاومته 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 والتوصيل إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة ومن أهم الأساليب الإحصائية الوصفية المتتبعة:

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

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

- التكرارات والنسبة 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	$\alpha = \frac{N * \bar{C}}{\bar{V} + (N - 1) * \bar{C}}$
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 سوريا (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 لغوية جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والتي غطّت (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 للمشاركين 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%
3	مستوى التعليم	من 46 سنة فأكثر	14	9.4%
		معهد أو أقل	33	22.1%
4	تبعية المنظمة	بكالوريوس	57	38.3%
		ماجستير	48	32.2%
		دكتوراه	11	7.4%
		منظمات وبرامج الأمم المتحدة	109	73.2%
		منظمات تابعة لدول محددة	21	14.1%
		منظمات أممية أخرى	19	12.7%

*المصدر: من إعداد الباحثين بالأعتماد 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 تغييرها 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 كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج مبنية بالجدول الآتي:

الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ

المتغير	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
الثقافة التنظيمية	0.826
تنوع مصادر التمويل	0.70
قيمة ألفا كرو نباخ الكلية	0.839

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

وتشير النتائج أن قيمة ألفا كرو نباخ كانت جيدة جداً، وهذا يعني أن معامل الثبات منطقي وبذلك يكون الباحثان تأكداً من ثبات استبيان الدراسة مما يجعله على تقدير صحة الاستبيان وصلاحيته في تحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية H_0 : 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 المتوفرة لدينا بحسب نوعها هو اختبار بيرسون لارتباط "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	طrdi	متوسط
المعتقدات التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.537	طrdi	قوى
الأعراف التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.544	طrdi	قوى
التوقعات التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.432	طrdi	قوى
الثقافة التنظيمية	0.000	يوجد ارتباط	0.614	طrdi	قوى

*المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي 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 طردی قوي باستثناء متغير القيم التنظيمية فكان الارتباط طردی متوسط.

تحليل النتائج:

الفرضية الرئيسية H_0 : 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 الثقافة 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 التابع وهي موضحة ضمن الجدول رقم (4):

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

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

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

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

$$\text{الأنماط التنظيمية} = \beta_3 + (\text{المعتقدات التنظيمية}) * \beta_2 + (\text{القيم التنظيمية}) * \beta_1 + \beta_0 \\ (\text{تنوع مصادر التمويل}) = 1.323 + 0.159 + (0.223 * \text{المعتقدات التنظيمية}) + (0.244 * \text{الأعراف التنظيمية}) + (0.006 * \text{التوقعات التنظيمية})$$

نتائج الدراسة:

- ❖ تبين نتائج الدراسة أن الغلبة في التوظيف ضمن المنظمات غير الربحية كانت لصالح الإناث وهو ما يعكس سياسة التوظيف لدى هذه المنظمات لناحية التوجه في تمكين عنصر الإناث.
- ❖ كما تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا يعملون في منظمات وبرامج الأمم المتحدة وهذا يعكس نتيجة طبيعية لناحية 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 تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات، وهو ما يتكامل مع ما توصلت إليه دراسة المبروك، أبو منجل (2021) لناحية 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 تنوع مصادر تمويل أنشطة المشاريع في المؤسسات ويتبقى ذلك مع ما نوهت له دراسات Bican (2018) و Li, He, & Zhou (2018) لناحية 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 (تنبأ 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

مـقـرـحـات الـدـرـاسـة:

من خلال الدراسة العملية توصلنا إلى المقترنات التالية:

- لا شك أن قضية دعم الثقافة التنظيمية التي تشكل البوصلة والرابط المحوري لأنشطة المنظمات غير الربحية للربح NGOs يعتبر محل اهتمام وتوجه أساسي للطاقم الإداري في هذه المنظمات؛ وهو ما يجب العمل على تطويره من خلال تركيز إدارة هذه المنظمات على إظهار وإضفاء سمة ثقافتها المميزة لها على أنشطة وأجندة تمويل مشاريعها وخاصة في الجانب التموي.
- إن دور المنظمات محل الدراسة يجب ألا يقيـمـ بشـكـلـ مـباـشـرـ منـ خـلـالـ ماـ تمـ تـفـيـذـهـ فيـ المـشـارـيعـ،ـ حيثـ يـجـبـ أـنـ تـعـمـلـ هـذـهـ المـنـظـمـاتـ عـلـىـ التـروـيجـ لـلـبـعـدـ التـموـيـ الذـيـ سـيـنـتـجـ عـنـ تـفـيـذـ هـذـهـ المـشـارـيعـ وـهـوـ مـاـ سـيـسـهـمـ فـيـ رـدـ فـجـوـةـ التـوقـعـاتـ التـنظـيمـيـةـ مـنـ الـجـمـعـ الـذـيـ تـشـطـ ضـمـنـهـ هـذـهـ المـنـظـمـاتـ وـيـسـهـمـ فـيـ دـورـ أـكـثـرـ مـعـنـوـيـةـ فـيـ تـنـوـيـعـ مـصـارـعـ تـموـيلـ هـذـهـ المـشـارـيعـ.
- من الواضح أن تطوير ورشات تعريفية بمجال عمل المنظمات وأنشطتها وكيفية انعكاس ذلك إيجاباً على المجتمع المحلي سيكون له دور محوري في انتزاع المانحين وتطوير توقعاتهم حول كيفية تخصيص الأموال الممنوحة لأغراض تمويل مشاريع محددة.
- إن تطوير أدوات الإغـنـاءـ التـنظـيميـ فيـ سـيـاسـاتـ الـمـنـظـمـاتـ غـيرـ الـهـادـفـ لـلـرـبـحـ سـيـكـونـ ذـوـ جـدـوـ لـنـاحـيـةـ اـسـقـطـابـ وـالـإـبـقاءـ عـلـىـ موـظـفـينـ يـحـمـلـونـ سـمـاتـ ثـقـافـيـةـ تـحـاـكيـ وـتـدـعـمـ تـفـيـذـ رـؤـىـ وـاسـتـراتـيـجيـاتـ هـذـهـ المـنـظـمـاتـ وـبـالـتـالـيـ سـيـعـزـ المـوـقـعـ التـقاـوـيـ لـهـذـهـ المـنـظـمـاتـ فـيـ سـعـيـهـاـ نـحـوـ تـفـيـذـ رسـالتـهـ.

ختاماً إن البحث في تنويع مصادر التمويل يعتبر قضية أساسية وتحمل سمة الاستمرارية، لذلك فإن التوسيع في بحث عوامل سياسية تتعلق بالهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التي تحملها هذه المنظمات يمكن أن يؤثر في قرار المانحين ويسهم في تحقيق انتزاع حقيقي نحو استهداف تمويل مشاريع تحمل البعد التموي والمستدام.

مـعـلـومـاتـ التـموـيلـ :

هـذـاـ الـبـحـثـ مـمـولـ مـنـ جـامـعـةـ دـمـشـقـ وـفـقـ رـقـمـ التـموـيلـ (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), 538-545.
2. حسان، ايـو، (2006)، التـموـيل وأـبعـادـهـ، الـحـوارـ المـتـمـدـنـ، 1688، 29/9/2006، الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid>
3. الخلـيـ، محـرـوسـ. (2022). مـفـهـومـ الـثـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ: مـراـجـعـ نـظـرـيـةـ تـطـبـيقـيـةـ. الـمـجـلـةـ الدـولـيـةـ لـالـسـيـاسـاتـ الـعـامـةـ فـيـ مـصـرـ، 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 العراقيـةـ. المـجـلـةـ الـعـارـقـيـةـ لـالـإـدـارـةـ، 39، عـدـدـ 1ـ، 151-178.
5. عـبـرـوطـ، مـصـطـفىـ مـحـمـودـ (2017). مشـكـلاتـ التـموـيلـ الـمـالـيـ وـأـثـرـهـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـاراتـ الـإـدـارـيـةـ. المـجـلـةـ الـعـلـمـيـةـ الـتـرـيـوـيـةـ، 25، الـعـدـدـ 3ـ، الـجـزـءـ 2ـ، مـصـرـ، 535-565.
6. السـكـارـنـةـ، بـلـالـ، 2011، درـاسـاتـ إـدـارـيـةـ مـعاـصـرـةـ، دـارـ الـمـسـيرـةـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ وـالـطـبـاعـةـ، طـ2ـ، عـمـانـ.
7. الليـثـيـ، مـحـمـدـ بـنـ حـسـنـ (2008)، الـثـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ لـمـديـرـ الـمـدـرـسـةـ وـبـورـهـاـ فـيـ الـإـبـادـعـ الـإـدـارـيـ منـ وـجـهـ نـظرـ مـديـرـيـ مـدارـسـ الـتـعـلـيمـ الـابـدـائـيـ بـالـعـاصـمـةـ الـمـقـدـسـةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ، قـسـمـ الـإـدـارـةـ التـرـيـوـيـةـ وـالـتـخـطـيـطـ، كـلـيـةـ التـرـيـةـ، جـامـعـةـ أـمـ القـرـىـ، الـمـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـودـيـةـ، 187ـ.
8. المـبـروـكـ، الـهـادـيـ، أـبـوـ بـكـرـ الـهـادـيـ، أـبـوـ مـنـجـلـ، نـاصـرـ الـمـهـدـيـ. (2021). أـثـرـ ثـقـافـةـ الـمـجـتمـعـ فـيـ الـوصـولـ إـلـىـ مـصـارـدـ التـموـيلـ: درـاسـةـ تـطـبـيقـيـةـ عـلـىـ الـمـشـارـيعـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ فـيـ لـبـيـباـ، مـجـلـةـ درـاسـاتـ الـاقـتصـادـ وـالـأـعـمـالـ، المـجـلـدـ 8ـ، العـدـدـ 1ـ، 388-405ـ.
9. مشـهـورـ، مـحـمـدـ عـبـدـ الـعـزـيزـ، زـيـرـ، مـحـمـدـ، بـشـيـشـيـ، وـلـيدـ (2019). الـثـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ وـدـورـهـاـ فـيـ بـنـاءـ وـتـطـبـيقـ إـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ منـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ، مـجـلـةـ الـإـبـادـعـ، المـجـلـدـ 9ـ، الـعـدـدـ 1ـ، 416-433ـ.
10. مؤـسـسـةـ دـالـيـةـ، ضـرـورةـ تـخـفـيفـ اـعـتـمـادـ الـمـجـتمـعـ الـمـدـنـيـ الـفـلـسـطـينـيـ عـلـىـ الـمـسـاعـدـاتـ الـدـولـيـةـ، مؤـسـسـةـ دـالـيـةـ الـمـجـتمـعـيـةـ الـفـلـسـطـينـيـةـ، القدسـ، 2007ـ مـ.
11. توفـيقـ، مـحـبـ خـلـةـ (2011). الـهـنـدـسـةـ الـمـالـيـةـ الـإـطـارـ النـظـريـ وـالـتـطـبـيقـيـ لـأـنـشـطـةـ التـموـيلـ وـالـاستـثـمارـ: 1ـ، دـارـ الـفـكـرـ الـجـامـعـيـ. 379ـ.
12. نـصـيـرـةـ، عـقـبـةـ (2021). مـطـبـوعـةـ فـيـ مـقـيـاسـ تـموـيلـ الـمـؤـسـسـةـ، جـامـعـةـ مـحـمـدـ خـيـضرـ بـسـكـرـةـ، كـلـيـةـ الـعـلـمـ الـاقـتصـادـيـ وـالـتـجـارـيـةـ وـالـتـسـيـيرـ، Okba.necira@univ-biskra.dzـ.. 164ـ..
13. هـرـيـانـ، سـمـيرـ (2015). صـيـغـ وـسـالـيـبـ التـموـيلـ بـالـمـشـارـكـةـ بـالـمـؤـسـسـاتـ الـصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ لـتـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ. رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ، قـسـمـ عـلـونـ التـسـيـيرـ، كـلـيـةـ الـاـقـتصـادـ، جـامـعـةـ فـرـحـاتـ عـبـاسـ -ـ سـطـيفـ، الـجـزـائـرـ، 181ـ.
14. وـسـطـونـ، فـرـدوـسـ، بـرـحـامـ، بـرـخـينـ (1993). التـموـيلـ الـإـدـارـيـ، جـ2ـ، تـرـ: عـبـدـ الرـحـمـنـ دـعـالـةـ بـيـلـةـ وـآخـرـونـ، دـارـ الـمـرـيخـ لـنـشـرـ، الـرـيـاضـ.

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 Alveson & Stefan svenningsson, 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 Stoanova (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.