



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني

**Organizational culture and its relationship to the  
institution's performance in the Palestinian Civil Defense**

إعداد الطالبة:

مينا إبراهيم عبد الرحمن ابو حطب

إشراف

الدكتورة: رانية عواد البصير

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات

العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني

**Organizational culture and its relationship to the institution's**

**performance in the Palestinian Civil Defense**

إعداد الطالبة:

مينا إبراهيم عبد الرحمن ابو حطب

إشراف

الدكتورة: رانية عواد البصير

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022م

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني

**Organizational culture and its relationship to the institution's  
performance in the Palestinian Civil Defense**

إعداد الطالبة:

مينا إبراهيم عبد الرحمن ابوخطب

إشراف

الدكتورة: رانية عواد البصير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/04/25

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	الدكتور رانية البصير.
.....	ممتحناً داخلياً عضواً	الدكتور مفيد أبو زنت.
.....	ممتحناً خارجياً عضواً	الدكتور محمود صلاحات.

أنا الموقع أدناه مينا إبراهيم عبد الرحمن ابوحطب، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: مينا إبراهيم عبد الرحمن ابوحطب.

التوقيع:

التاريخ: 25 / 4 / 2022م.

## الإهداء

إلى ملاكي في الحياة، أُمي الحبيبة.

إلى رفيق عمري ونصفي، زوجي الغالي.

إلى فلذات أكبادي، أبنائي.

إلى عزوتي وسندي أختي وأخواتي.

إلى من علمونا وأناروا طريقنا اساتذتنا.

إلى الزملاء والزميلات الذين قدموا لي العون ما استطاعوا إليه سبيلاً.

## شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من اعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل الى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي العالم الجليل الأستاذة الدكتورة رانية البصير صاحبة الفراسة، والنظرة العميقة الثاقية، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصلها وكرم أخلاقها كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطتني من وقتها الكثير، وسعدت بصحبتها، وتشرفت بالعمل معها، وأفدت من علمها، ووسعني في أوقات راحتها، فقد كانت ناصحاً أميناً حريصه على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاتها السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمرها، ويمنحها الصحة والعافية، وأن تجعل مابذلها من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناتها، فلك مني يامعلمتي تحية إجلال وإكبار. وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور مفيد أبو زنط، والدكتور محمد صلاحات، على ماقدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، إثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة: مينا إبراهيم عبد الرحمن ابوحطب

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإقرار والتفويض
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة

7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
9	المقدمة
9	الإطار النظري
31	الدراسات السابقة
43	تعليق الباحثة على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
46	المقدمة
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
48	أداة الدراسة
51	صدق أداة الدراسة
51	ثبات أداة الدراسة
53	متغيرات الدراسة
54	أنموذج الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
57	المقدمة



57	نتائج الدراسة
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>	
79	المقدمة
79	النتائج
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
84	التوصيات
<b>المصادر المراجع</b>	
85	المصادر والمراجع العربية
89	المصادر والمراجع الأجنبية
<b>الملاحق</b>	
90	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	47
2.3	مجالات الثقافة التنظيمية وفقراتها.	48
3.3	مجالات أداء المؤسسة وفقراتها.	50
4.3	معاملات كرونباخ ألفا لمجال الثقافة التنظيمية.	52
5.3	معاملات كرونباخ ألفا لمجال الصورة الذهنية.	52
6.3	مفتاح التصحيح.	55
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيم التنظيمية.	58
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنماط السلوكية.	59
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال السياسات والإجراءات.	60
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنظمة والقوانين.	61
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الثقافة التنظيمية.	62
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء الأفراد.	63
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء الوحدات التنظيمية.	64
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.	65
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء المؤسسة.	66
10.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني	67

	تعزى لمتغير الجنس.	
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	11.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	12.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	13.4
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	14.4
71	نتائج اختبار (LSD) لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	15.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.	16.4
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.	17.4
74	نتائج اختبار (LSD) لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.	18.4
75	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	19.4
75	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية	20.4

	بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة.	
76	العلاقة بين درجة الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.	21.4

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	أداة الدراسة	1
97	أسماء المحكمين	2

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	أنموذج الدراسة	1

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني

إعداد الطالبة: مينا إبراهيم عبد الرحمن ابو حطب.

إشراف الدكتورة: رانية البصير.

العام الدراسي: 2021/2022م.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، وقد أجريت هذه الدراسة على جميع أفراد جهاز الدفاع المدني في الضفة الغربية في الفصل الأول للعام الدراسي 2021/2022م، والبالغ عددهم (1270) موظف وموظفة، على عينة مكونة من (300) موظف وموظفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث بنت الباحثة أداة الدراسة والتي تتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، وتأكدت الباحثة من صدق الأداة وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لقسم الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك لقسم أداء المؤسسة جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة (5-10) سنوات، ولمتغير العمر، ولصالح العمر أكثر من (40) سنة، ولمتغير الرتبة، ولصالح الرتبة ضابط، وكذلك توجد علاقة ارتباطيه إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة في داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة: بالاهتمام بجميع الموظفين على اختلاف سنوات خبرتهم وأعمارهم ورتبتهم، بإعطائهم دورات ضمن موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة، وإجراء العديد من الدراسات المماثلة بمتغيرات مختلفة، وتطوير هيكلية جهاز الدفاع المدني الادارية ودعمها.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، أداء المؤسسة، جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

# **Organizational culture and its relationship to the institution's performance in the Palestinian Civil Defense**

**By: mina Ibrahim abu hatab**

**Supervision: Dr. rania albaseer**

## **Abstract:**

This study aimed to identify the organizational culture and its relationship to the performance of the institution in the Palestinian civil defense. (300) male and female employees, and the researcher used the descriptive correlative approach, where the researcher built the study tool, which is related to organizational culture and its relationship to the performance of the institution in the Palestinian civil defense. The researcher also made sure of the validity and stability of the tool.

The study concluded that the total degree of the study sample members' estimates of the organizational culture department came to a large degree, as well as to the institution's performance department came to a large degree, and there are no statistically significant differences between the response averages of the sample members about the impact of organizational culture with its combined dimensions on the performance of the institution in its dimensions in the Palestinian civil defense. It is attributed to the variable of gender, educational qualification, job title, and there are also statistically significant differences between the response averages of the sample members on the impact of organizational culture with its combined dimensions on the performance of the institution with its dimensions in the Palestinian Civil Defense due to the variable years of experience, and in favor of years of experience (5-10) years. And for the variable of age, in favor of age more than (40) years, and for the variable of rank, and in favor of the rank of officer. In addition, a strong positive correlation is found between organizational culture

and the performance of the institution within the Palestinian Civil Defense. The administrative structure of the civil defense system and its uncle.

Based on the results of the study, the researcher recommended: Paying attention to all employees, regardless of their years of experience, ages and ranks, by giving them courses on the subject of organizational culture and the performance of the institution, conducting many similar studies with different variables, and developing the administrative structure of the civil defense system in addition to providing support.

**Keywords:** Organizational culture, performance of the institution, the Palestinian Civil Defense.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلبياً أو ايجابياً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها، لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية عند كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من بيترز ووترمان في كتابهما الأكثر مبيعاً " البحث عن التميز " ويقول حاد الرب أن الثقافة التنظيمية واضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء (صبيح، 2011).

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن المنظمات الناجحة هي التي أصبحت تدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بهم، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري، حيث تقوم منظمات الأعمال

بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي اهتماماً بالغاً في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، نظراً لما للثقافة التنظيمية من أثر كبير في تشكيل سلوكيات العاملين وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم (قويدر، 2019).

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهائلة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها (فرحي، 2019).

إن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من أبرز الأجهزة احتكاً بالمجتمع، حيث يتعامل مع المجتمع في ظروف ليست طبيعية، كالحرائق، والفيضانات، والغرق في البرك المائية الخ، فهو يتعامل مع المجتمع في ظروف صعبة تفرض عليه وليست بإرادته، إذ أن طبيعة عمله تكون في حالة طوارئ على مدار الساعة، وهذا ما يفرض على جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تطبيق الثقافة التنظيمية، التي تعنى بسياسة المنظمة (الدفاع المدني الفلسطيني) باتجاه موظفيها، وتحديد طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموظفين، وهذا ما تركز عليه المنظمة (الدفاع المدني الفلسطيني)، إذ أن السلوك والأداء هو ما يجعل موظف المؤسسة على علاقة مباشرة بالجمهور والمجتمع الذي يقدم له الخدمات المختلفة (أبو زنيد، 2017).

ونظراً لعمل الباحثة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لاحظت قصور في الأداء، وهذا القصور نابع من عدم المعرفة بكيفية الأداء وليس قصور من أفراد جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، فبحسب وجهة نظر الباحثة أن الثقافة التنظيمية ربما تجد الحلول المناسبة لعلاج هذا القصور.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية ما هي الا مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المنظمة تجاه موظفيها، وتحدد أيضاً طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تؤثر في سلوكهم وأدائهم (قويدر، 2019). حيث تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية وخاصة القوية منها، في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة (جهاز الدفاع المدني الفلسطيني). وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني؟

### 3.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟
2. ما مستوى أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟
3. هل يوجد أثر بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟
4. هل توجد علاقة بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الصفرية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفرية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

1. التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية في الدفاع المدني الفلسطيني.
2. التعرف على مستوى أداء المؤسسة في ظل الثقافة التنظيمية في الدفاع المدني الفلسطيني.
3. التعرف على أثر تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) في أداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني.
4. التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) في أداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني.

## 6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي: -

### 1.6.1 الأهمية النظرية:

- 1- في أنها قد تعيد المهتمين في المؤسسة (الدفاع المدني الفلسطيني) بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة (الدفاع المدني الفلسطيني) حتى تساهم في رفع مستوى الأداء.
- 2- الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني.
- 3- المساهمة في زيادة المعرفة وإثراء المعلومات وتقديم إضافة علمية ونوعية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية وغيرها.

## 2.6.1 الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

- 1- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني.
- 2- معرفة نقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها، والبناء على نقاط القوة والعمل على تعزيزها.
- 3- مشاركة الإدارة العليا في الدفاع المدني الفلسطيني نتائج وتوصيات الدراسة.

## 7.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي: -

- 1.7.1 الحدود البشرية: العاملين في جهاز الدفاع المدني.
- 2.7.1 الحدود المكانية: مراكز الدفاع المدني الفلسطيني.
- 3.7.1 الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020.
- 4.7.1 الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

**الثقافة التنظيمية اصطلاحاً:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المنظمة تجاه موظفيها، وتحدد أيضاً طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تؤثر في سلوكهم وأدائهم (قويدر، 2019).

**أداء المؤسسة:** هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (الفاعوري، 2012).

**الدفاع المدني الفلسطيني:** مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة، وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى (الموقع الإلكتروني للدفاع المدني الفلسطيني).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة.

2.2 الإطار النظري.

3.2 الدراسات السابقة.

4.2 التعليق على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة:

لقد قامت الباحثة بتقسيم الفصل الثاني إلى أربعة أقسام وهي كالاتي: الثقافة التنظيمية، وأداء المؤسسة، وجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، والدراسات السابقة.

#### 1.2 أولاً: اساسيات حول الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب علم الإدارة، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمة، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها افراد خلال عمله مع الآخرين.

فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما انه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطبعها المتميز.

#### 1.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (الكردى، 2010: 12).

وكما تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المنظمة تجاه موظفيها، وتحدد أيضاً طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تؤثر في سلوكهم وأدائهم (قويدر، 2019: 7).



وكما عرفت الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي اثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة (السكرانة، 2011: 331).

وكما عرفت الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها: عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والفنون والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة (حمزة، 2019).

وكما عرفت الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين، ونظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وطقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة، ومجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة، ومجموعة مبادئ وضعتها وطورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها، ومعايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك، وكمرشد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء (عبد الرازق، وآخرون، 2019: 157).

كما تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الخارجية والداخلية التي تتعرض لها، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

### 2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في المنظمة نظراً لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفاعلية المنظمات، وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، حيث أنها تقوم بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية هامة لفهم كيفية تأثير التقنيات الجديدة على المنظمات، وكما

تبرز أهميتها في أنها توفر فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات، كما توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، كما أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، كما تكمن أيضاً أهمية الثقافة التنظيمية في جعل المنظمة قادرة على تطوير فرضيات هامة وقناعات مشتركة بين أفراد المنظمة لأن الثقافة تعمل بشكل غير مقصود وبأسلوب ضمني على مساعدة هذه المنظمة في إدراك ذاتها وبيئتها كون المنظور البيئي يحدد الممارسات الإدارية التي تستند إلى المعاني التي يعطيها المدراء للمتغيرات الداخلية والخارجية (حمزة، 2019).

### 3.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة أنواع، فقد قسمت إلى ثقافة تنظيمية إيجابية وثقافة تنظيمية سلبية.

**1.3.1.2 الثقافة التنظيمية الإيجابية (القوية):** وهي التي تعكس توافقاً بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا التوافق يجعل المؤسسة التي تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

فتصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة، ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة، كما أن أهدافها طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الفرد، كما تقدر جهود العاملين ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء، كما أن العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء، وكما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية، وتشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات، وتعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً

متكاملاً لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الخطاء ومعالجتها (حمزة، 2019).

**2.3.1.2 الثقافة التنظيمية السلبية (الضعيفة):** وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

إن الرسالة والرؤية والقيم هنا تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً عضوياً، كما أنها غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين، وأيضاً فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط، وكما أن النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات وبين المستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهاً لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية، وتتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء، وتعرف الجودة داخل هذه المؤسسات بأنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم (عطا الله، 2018).

#### **4.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:**

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عنصرين رئيسيين هما القيم التنظيمية وقواعد السلوك (فرحي، 2019: 25).

**1.4.1.2 أولاً: القيم التنظيمية:** يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الاهتمام بقيمة الإبداع.

وتم التطرق لتعريف بعض هذه القيم:

**جماعة العمل:** يطلق لفظ جماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين على تحقيق هدف متفق عليه، ويمكن تقسيم جماعات العمل إلى أنواع أهمها:

1- **الجماعات الوظيفية (الجماعات الرسمية):** يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا.

2- **فرق العمل:** تتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو برنامجاً أو مشروعاً محدداً.

3- **مجموعات الصداقة:** تنشأ نتيجة الاحتكاك بين العاملين.

4- **لجان العمل:** إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت.

5- **الجماعات الغير رسمية:** قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل.

**المشاركة في اتخاذ القرار:** مع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين، وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم فحسب، وإنما تؤدي المشاركة إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين الابتكارية (مرزقلال، 2020: 36).

**قيمة الابداع:** عرف الابداع على أنه عملية معينة يحاول فيها الانسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين ان ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شرط أن يكون هذا الانتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه (عبد الرازق وآخرون، 2019: 162).

وبما ان الابداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة.

**الالتزام واحترام الوقت:** يعرف الالتزام على أنه اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، أما الوقت بمفهومه في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال وأشخاص منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع (عطا الله، 2018: 41).

**2.4.1.2 ثانياً: قواعد السلوك:** يمكن تعريف قواعد السلوك بأنها معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب من العاملين داخل المؤسسة.

انواع قواعد السلوك: يمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين هما:

**1- قواعد إرشادية:** تحدد الأسلوب المرغوب مثل اتقان العمل، الاهتمام بالمظهر، احترام الآخرين، وغيرها من أنماط السلوك المرغوبة.

**2- قواعد تحذيرية:** تحدد السلوك الغير مرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، الرشوة، وغيرها من أنماط السلوك المرفوضة.

### **5.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها:**

**1.5.1.2 أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية:** تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية من حيث الجوانب التالية:

**أ- من حيث السلوك:** يوجد عدة مستويات للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي: (عليان، 2012: 32).

**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها أو تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص والطقوس.

**المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز

القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الفرد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظيفة.

**المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

**ب- من حيث الشكل:** ويوجد أيضاً ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي: (عطا الله، 2018).

**ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة، والتي ينقلها الأفراد من المجتمع على داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك لمجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها.

**ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد والصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، وهذا يعني أن القيم والمعتقدات الخاصة لمؤسسة ما نجد في نفس الوقت تعتقدها معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرار، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي داخل نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

**ثقافة حجم المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة

في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة.

### 6.1.2 نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وُجد أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من الثقافة العامة وعلم الاجتماع والانثربولوجيا التي أثرت هذا الموضوع، واستعان باحثو الإدارة بهذه العلوم وأفكار علمائهم وطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى تتناسب والمنظمات لبلورة الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها: (عليان، 2012).

أ- نظرية المؤسس والرمز: بيتغرو (Pettigrew,1982): مفاد هذه النظرية أن أثر ثقافة مؤسسي النظام ولمساتهم الأولى ترسم رسالة المنظمة وملامحها وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية والقيم، والفلسفة، والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد وهذا ما يمكن أن يلاحظ في كبريات الشركات العالمية مثل (مكدونالدز McDonalds، وأي بي أم IBM، وفورد FORD) وغيرها، بمعنى أن للخلفية الثقافية لرموز المؤسسات أثراً واضحاً في القيم الثقافية التي تعيشها ويعيشها العاملون فيها.

ب- نظريات المستويات لفورميرن (Fornbrun,1983): أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات لذا يُعد "المجتمع" المستوى الأول لأي تبلور ثقافي والذي يتضح من خلال الدين، والأعراف، والتقاليد، واللغة، والطقوس، والشعائر والقيم والشعائر، والقيم، وطبيعة التفكير، وأنماط الحياة التي تسود مجتمعاً ما. أما المستوى الثاني فهو مستوى "الجماعة"، الذي يتبلور من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات بفئات فرعية وصولاً إلى ثقافة العامل ذاته، ويتضح ذلك من خلال ما يحمله العامل/القائد والرمز من ثقافة، ومرتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحاً وصولاً إلى ثقافة منظمة لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما.

ج- نظرية المسارات لشاين (Schein,1987): إذ تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة، والتغير في أهدافها، وافترضاها، وتتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وأول

هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، وأما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام، أما مرحلة الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها، ومن ثم مرحلة البقاء والنمو وهنا تعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

د- نظرية المجالات لجونز (Jones,1985): نظر جونز للثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي: البعد التطوري، إذ إنّ لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار ويتمثل أثر ذلك في البعد الداخلي؛ باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية والإنجازية. أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المنظمة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المنظمة، أو مؤسسها، أو رمز الثقافة فيها.

هـ - نظرية التفاعل التنظيمي إيفانسفيجن وآخرون (Ivanceevich, et al,1997): أكدت نظريته أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد، وإجراءات، وقوانين، والهيكل التنظيمي، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات) وبعبارة أخرى أنّ الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة.



## 2.2 ثانياً: مفاهيم حول أداء المؤسسة:

يعتبر أداء المؤسسة القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### 1.2.2 مفهوم أداء المؤسسة وخصائصه:

إن أداء المؤسسة من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات بشكل عام، وذلك لما تحظى به هذه المؤسسات من مكانة سواء أكانت مؤسسة عامة أم مؤسسة حكومية وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات وفي دراستنا نخص جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

### 1.1.2.2 مفهوم أداء المؤسسة:

ورد العديد من التعاريف لمصطلح أداء المؤسسة وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الكتاب والباحثين ومن بينهم نجد:

ترى فرحي (2019) أن أداء المؤسسة هو: التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أن يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.

وقد عرف الشيخ (2018) أداء المؤسسة على أنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

في حين ترى الفاعوري (2012) ان أداء المؤسسة هو: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

### 2.1.2.2 خصائص أداء المؤسسة:

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص تتمثل في: (فرحي، 2019: 35).

**1- الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير (فرحي، 2019: 35).

**2- الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج (فرحي، 2019: 36).

**3- الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة (فرحي، 2019: 37).

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذه التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها (فرحي، 2019: 38).

5- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف (فرحي، 2019: 38).

## 2.2.2 تصنيفات أداء المؤسسة ومستوياته:

### 1.2.2.2 تصنيفات أداء المؤسسة:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

#### أولاً: حسب معيار المصدر.

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي خارجي:

**الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة (قويدر، 2019).

**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا

الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة لأداء الداخلي (قويدر، 2019).

### ثانياً: حسب معيار الشمولية.

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعيارية الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها حيث: (عذراء، 2017: 152).

**الأداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت في كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

**الأداء الجزئي:** يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلفت إحداها انعكس ذلك عليها وعلى نجاح المؤسسة ككل.

### ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى: (مسعودة، 2016: 52).

**أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال التحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أن مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

**أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين...إلخ.

**أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

**أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة.

#### 2.2.2.2 مستويات أداء المؤسسة:

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي: (رضوان، 2017: 65).

**الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

**الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز .

**الأداء الجيد جداً:** الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد.

**الأداء الجيد:** والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر .

**الأداء المعتدل:** الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود.

**الأداء المتأزم:** وهو الأداء الغير كفاء تماماً والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور .

### 3.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي وأهدافه:

يقيم أداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز أربعة أبعاد للأداء وهي: الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والزبائن وتهدف هذه الأبعاد إلى: (حمزة، 2019).

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها في التطورات المستقبلية.
- القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت.
- تعريف العاملين بأهدافهم فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة.
- إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق من الهدف الاستراتيجي.
- تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية والأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة.

- الاعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي.

- تدريب الموظفين وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية.

### 3.2 ثالثاً: الدفاع المدني الفلسطيني:

#### 1.3.2 نشأت الدفاع المدني الفلسطيني:

عندما عادت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 لمست الحاجة الماسة والافتقار الشديد لمراكز وأجهزة الإطفاء والإنقاذ لدرجة أن بعض المدن والتجمعات السكانية الكبيرة لم يكن بها سيارة إطفاء واحدة وحرصاً على سلامة الوطن والمواطن وحماية مدخراته وبتكليف وتوجيهات من القائد الشهيد ياسر عرفات أمر بإنشاء الدفاع المدني ليغطي كل مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1996. واستراتيجية الدفاع المدني الفلسطيني تتمحور حول تقديم الخدمات وتقليل الضرر والحماية من الكوارث الطبيعية والتي من عمل الإنسان.

وبناءً على القانون رقم 3 لعام 1996 فقد تشكل أيضاً المجلس الأعلى للدفاع المدني والذي يضم في عضويته معظم وزارات للسلطة المعنية والمؤسسات الحكومية والهلال الأحمر الفلسطيني برئاسة وزير الداخلية. ويقوم هذا المجلس برسم السياسات العامة للدفاع المدني والاستعداد لكافة الكوارث الطبيعية كانت أم من صنع الإنسان.

#### 2.3.2 مهام وخدمات الدفاع المدني:

إن الخدمات والمهام التي يقدمها الدفاع المدني ضمن القانون والتي تنص على:

1- تنظيم وسائل الإنذار، وتنظيم وسائل مكافحة الحريق.

2- إنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني.

3- تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها. وتنظيم الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية.

4- تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.

5- المساهمة في تهيئة الأماكن لإخلاء المتضررين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية (مناطق الإيواء).

6- إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق. وتعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.

7- تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

8- تمثيل الوطن في المؤتمرات الدولية ذات العلاقة بالحماية المدنية، وجمع الاستدلالات في حوادث الحريق واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، وإنقاذ المصابين وتقديم العون لهم والبحث عن الضحايا والمحتجزين تحت الأنقاض.

9- تنظيم قواعد ووسائل السلامة العامة ومراقبة تنفيذها في المنشآت الصناعية والتجارية والمرافق العامة وتطبيق تدابير الوقاية من أخطار الحرائق في المنشآت العامة والخاصة ومكافحتها والحد من انتشارها.

### 3.3.2 أقسام الدفاع المدني الفلسطيني:

يقسم الدفاع المدني إلى قسمين هما: القسم الوقائي، والقسم العلاجي.

الأقسام الوقائية ويضم قسم أمن وسلامة المنشآت، وقسم التدريب، وقسم العلاقات العامة والإنسانية، وقسم المصاعد.

أما الأقسام العلاجية ضمت قسم الإطفاء، وقسم الإنقاذ، وقسم الدعم الإسناد، وقسم الإسعاف والطوارئ، وقسم الكوارث، وقسم التحقيق.

### 4.3.2 الإدارات في الدفاع المدني:

مكتب المدير العام: لدى مكتب المدير العام للدفاع المدني الفلسطيني نظام معتمد لتنسيق سريان المعلومة وضمان تواصل مرن بين الإدارات والمحافظات عبر رسم السياسات والاستراتيجيات



يوجه مكتب المدير العام الإدارات نحو بوصلة الأهداف العامة للجهاز يبقى مكتب المدير العام للدفاع المدني الفلسطيني محافظاً على دافعية الأفراد بتحفيزهم ومتابعة عطائهم ورفده

**الإدارة العامة:** عمل إداري متواصل تتبعه آليات معتمدة من التواصل والاتصال نهج تطبقه الإدارة العامة في الدفاع المدني الفلسطيني. وتعتمد الإدارة العامة في الدفاع المدني الفلسطيني إدارة متدرجة للموارد البشرية، وصولاً إلى كافة المستويات.

**العمليات المركزية:** معلومة دقيقة تقود إلى تنسيق محكم ينتج عنه أداء متميز للعمليات المركزية في الدفاع المدني الفلسطيني. وتحدي صعوبات الواقع الفلسطيني وإيجاد خبرات تليق بالمواطنين عبر تلبية نداء الاستغاثة سريعاً بالتنسيق والتواصل مع كافة المحافظات؛ هو ما نتطلع إليه في العمليات المركزية للدفاع المدني الفلسطيني.

**إدارة الوقاية والسلامة العامة:** تهتم إدارة الوقاية والسلامة العامة بتحقيق امن وسلامة المواطن، وتوجيه الخبرات والطاقات لتعزيز السلامة العامة في شتى أرجاء الوطن. وتعمل إدارة الوقاية والسلامة العامة على تطبيق اجراءات السلامة للحفاظ على امن وسلامة المواطن وممتلكاته؛ في كافة محافظات الوطن.

**إدارة العلاقات العامة والإعلام:** نحن إدارة العلاقات العامة والإعلام جزء منكم؛ نعاني ما تعانوه، ونسعى بكم ومعكم للوصول لغد أفضل. تواصل إدارة العلاقات العامة والإعلام معكم بشتى الطرق لنبقى على اطلاع على احتياجاتكم لنسعى دوماً إلى تلبيةها. بعمل دؤوب، نجتمع الحقائق والمعلومات، نمررها ونوفر بذلك تواصلًا مستمرًا بين كافة إدارات الدفاع المدني الفلسطيني.

**إدارة التخطيط والتطوير:** في إدارة التخطيط والتطوير، نعمل كفريق بشكل دؤوب، ونهدف إلى تحسين نوعية خدمات الدفاع المدني؛ وصولاً لنيل حياة كريمة للمواطن الفلسطيني. وتعمل إدارة التخطيط والتطوير لمساندة إدارات الدفاع المدني لرفع قدراته وخلق سلوكيات إستراتيجية آمنة تؤهله ليصبح شريكاً في البناء والتنمية المجتمعية.

**إدارة الكوارث:** لأن الخطر والحريق والزلازل لا تعرف فرقاً، فقد ساهمنا في إدارة الكوارث في خلق وعي مجتمعي يرسخ أننا جميعاً شركاء نسعى لتخفيف الألم والمعاناة. وعبر سنوات عطاء

إدارة الكوارث؛ حرصنا دوماً على توجيه الخبرات نحو بناء شركات مجتمعية وحكومية همها الأول؛ تأمين سلامة المواطنين.

**إدارة التدريب:** تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتوظيف المهارات والقدرات؛ عبر برامج تدريب محترفة هو نهج إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني. ونقل المعرفة والخبرة والتدريب يزيد من قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة لتقديم الخدمة الأفضل.

**إدارة المتطوعين:** يدعم الدفاع المدني الفلسطيني من خلال عمل إدارة المتطوعين مبادرات ومشاريع تنموية أبطالها مواطنون يطمحون لتطوير قدراتهم وخدمة مجتمعهم. وتوفير الدعم لمبادرات إبداعية ونوعية للمتطوعين؛ في مجالات الإنقاذ والدعم الميداني هو أحد اهتمامات إدارة المتطوعين في الدفاع المدني الفلسطيني.

**إدارة العلاقات الدولية:** تعمل على مد الجسور نحو مشاريع مبنية على الاحتياجات من كافة الإدارات يحقق ما تصبو إليه رؤية ورسالة الدفاع المدني الفلسطيني هو تطلع إدارة العلاقات الدولية، ونسج علاقات دولية متنوعة وتميزة للدفاع المدني الفلسطيني أولوية تحرص على تحقيقها إدارة العلاقات الدولية.

**الإدارة المالية:** تعتمد الإدارة المالية في الدفاع المدني الفلسطيني على ميزانيات تشغيلية وعمليات الصرف تتم تبعا للائحة المالية. وضمن أنظمة الإدارة المالية في الدفاع المدني الفلسطيني؛ نسيج متجانس من تقارير منظمة تضمن إدارة الحدث بالتنسيق والاتصال، وتقود إلى نتائج مجدية وترتقي إلى المستوى المطلوب.

**إدارة الدعم والإسناد:** في إدارة الدعم والإسناد نعمل بجهد لدعم وإسناد الدفاع المدني في حالات الطوارئ؛ نحن السند والرافد في وقت الحاجة.

**إدارة الأمن والحماية:** في إدارة الأمن والحماية نعمل ليلاً ونهاراً لخلق بيئة عمل آمنة للجميع، والتحقق من الشكاوى؛ وتحليل الإشكاليات هو واجب من واجبات إدارة الأمن والحماية.

إدارة الإطفاء والإنقاذ: في إدارة الإطفاء والإنقاذ نحرص على التواصل مع الإطفائيين الميدانيين لدعم معنوياتهم وخبراتهم وصقلها. وفي إدارة الإطفاء والإنقاذ نرفد الطواقم الميدانية في المواقع والمحافظات للتأكد من سلامة أداء مهامهم وسلامتهم.

إدارة الرقابة والتفتيش: التأكد من مطابقة عمل إدارات الدفاع المدني تبعاً للقواعد والقوانين هو أحد أعمدة عمل إدارة الرقابة والتفتيش، وفي إدارة الرقابة والتفتيش نسهر على حفظ المقتنيات والمعدات وتقاريرنا وجولاتنا خير مكافحة للتسبب والترهل الإداري.

### 5.3.2 مفهوم الدفاع المدني: -

هناك عدة تعريفات لمفهوم الدفاع المدني، بعضها عالمي، وبعضها شائع، ويمكن تعريفه في المفهوم العالمي على أنه حماية الذات والممتلكات وحماية التراث الوطني من خلال سلسلة من التدابير الأمنية اللازمة لحماية الوزارات والمنشآت من خلال تجهيز المنشآت الوطنية بتدريب الأفراد القادرين على القيام بعمليات الإطفاء والإنقاذ. أما بالنسبة للتعريف العام فإن الدفاع المدني يقوم بأعمال الإنقاذ والمساعدة والإطفاء كمتطوعين من خلال فرق في الأزمات والطوارئ (أبو زنيد، 2017، 15).

ويمكن تعريف الدفاع المدني أيضاً على أنه حماية المدنيين وممتلكاتهم، وضمان سلامة وسائل النقل المختلفة، وضمان إجراءات العمل الروتينية في المرافق العامة، وحماية المباني والأماكن والمؤسسات العامة والخاصة من الضربات الجوية الخطيرة وأعمال الحرب الأخرى، أو الأخطار الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو عمليات الإنقاذ البحري أو الأخطار الأخرى (النادي، 2014: 15).

ويناط بالدفاع المدني مهام ووظائف عدة وقد اتسعت مهامه حالياً عما كانت عليه سابقاً وتراجع المفهوم التقليدي المحصور في واجبات محددة ترتبط وبشكل أساسي بالوصاية من أخطاء الحروب ومقاومة الحرائق والإسعافات الأولية إلى مفهوم أوسع وأشمل وأكثر واقعية يتلاءم والحياة العصرية المتطورة التي تشهد تقدماً متسارعاً في ميادين الحياة كافة وما يرافق هذا التطور من مخاطر تهدد الانجازات التي حققها الإنسان وتهدد حياته وممتلكاته ومخاطر نقل وتداول المواد وخصوصاً تلك المواد التي لها مواصفات كيميائية معينة وقد تؤثر على البشر في حال نقلت

بطريقة غير سليمة ومخاطر العمليات الصناعية بمراحلها المختلفة خصوصاً وان هنالك بعض الصناعات لها تأثيرات جانبية ، وانهايار الابنية ومخاطر تلوث البيئة وغيرها بالإضافة الى الكوارث الطبيعية التي تجعل حدوثها في صور متعددة كالزلازل والبراكين والعواصف والسيول التي قد تؤثر كثيراً على حياة الانسان ( النادي، 2014 ).

اضطلع الدفاع المدني بعدد من المهام والوظائف، واتسعت مهامه الآن أكثر من ذي قبل، ويقتصر المفهوم التقليدي على المسؤوليات الرئيسية، والتي تشمل بشكل أساسي الوصاية المتعلقة بالحرب ومقاومة الحريق والإسعافات الأولية لمنع الأخطاء في الحرب ومكافحة الحرائق والإسعافات الأولية. الإسعافات الأولية. مفهوم أكثر واقعية، مناسب للحياة العصرية، له تطور سريع في جميع مجالات الحياة؛ المخاطر المصاحبة لهذا التطور تهدد الإنجاز البشري، وتهدد حياته وممتلكاته، ومخاطر النقل والتعامل مع المواد، وخاصة أولئك الذين ينقلون ويتعامل مع مخاطر هذه المواد. بخصائص كيميائية معينة، إذا تم نقلها بطريقة غير صحيحة، فقد تؤثر على حياة الناس وقد تؤثر على مخاطر المراحل المختلفة للعمليات الصناعية، خاصة وأن بعض الصناعات لها آثار جانبية، ومخاطر انهيار المباني والتلوث البيئي، بالإضافة إلى قد تحدث الكوارث الطبيعية، والكوارث الطبيعية أيضاً بأشكال عديدة، مثل الزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات المفاجئة، والتي قد تؤثر بشكل خطير على حياة الإنسان

مفهوم الدفاع المدني: يقصد بالدفاع المدني مجموعة الاجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الانقاز البحري أو أي أخطار أخرى ومرجعيتنا وزارة الداخلية (موقع الدفاع المدني الفلسطيني الالكتروني).

### 6.3.2 الرؤية:

دولة فلسطين آمنة ومستقرة بآليات حماية مدنية ذات جودة متقدمة لحماية الانسان وصون بيئته وموروثه الثقافي والتاريخي.

### 7.3.2 الرسالة:

ضمان سلامة المجتمع وتعزيز الشعور بالأمان في مواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية والوقاية والمحافظة على البيئة الفلسطينية من هذه الكوارث من خلال اجراءات الحماية المدنية والسلامة

العامة. نعمل في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ونستهدف جميع فئات المجتمع الفلسطيني والمقيمين في المناطق الفلسطينية للوصول الى اقصى درجات الامان.

### 8.3.2 القيم:

قوة، تطوع، تضحية، خدمات، فعالية.

خدمة الدولة ومواطنيها واحترام القيم الوطنية والاجتماعية والانسانية واحترام المواطنين وخصوصياتهم.

### 9.3.2 قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم "3" لسنة 1998

قرار رقم (19) لسنة 2000م

#### 1.9.3.2 المادة (5):

تختص المديرية العامة للدفاع المدني بما يلي:

1. جميع أعمال الدفاع المدني بما في ذلك إعداد المشروعات وخطط العمل والإشراف على تنفيذها وتدريب ما يلزم من أدوات ومهمات ودراسة أحدث وسائل الدفاع المدني وطرق نشر تعليمها بين الجمهور.

2. اتخاذ الإجراءات الضرورية مع اللجان المعنية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ في الأحوال التي يقرها رئيس السلطة الوطنية.

3. توعية المواطنين بأعمال الدفاع المدني والتعاون مع فرقها وتوزيع النشرات والإعلانات المتعلقة بعملها في زمن السلم والحرب.

#### 2.9.3.2 المادة (6):

لغاية تنفيذ أهدافها تقوم المديرية العامة للدفاع المدني دون إخلال بالصلاحيات المبينة في هذا القانون بالأعمال التالية وبالتنسيق مع الجهات المعنية: -

1. تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية.

2. الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني وإنشاء الكتائب المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة.

3. تنظيم وسائل إطفاء الحريق.

4. إنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني.

5. تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها.

6. تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية.

7. تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.
8. تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم.
9. إقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت.
10. المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية.
11. إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.
12. تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.
13. تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

## 4.2 رابعاً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وقد جرى عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.4.2 أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة مرزقال (2020): بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، حيث جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية وعلاقتها بتحسين الأداء المتميز للعاملين في المكتبات وذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة الثقافة السائدة لدى عمال المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة، وطبيعة العلاقات بين عمال المكتبة وروح العمل الجماعية لدى الموظفين، وقد اخترنا لعينة الدراسة المكتبين فقط وذلك لأجل معرفة الاهتمامات المشتركة والآراء حول العمل المكتبي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة تحقيق الأداء المتميز، وأيضاً التميز فيه لان من صفاتها العمل الجماعي والإبداع، وهذا ما ينعكس على التحسن في الأداء والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة وبالتالي المشاركة في تبادل الآراء والأفكار مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين.

**2- دراسة قويدر (2019):** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، ويحظى موضوع الدراسة بدرجة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسات وذلك لما له من تأثير على أداء المورد البشري في أي مؤسسة، ولأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة وجب الاهتمام به والسعي من أجل تطوير وتحسين أداءه من خلال الاهتمام بكل الجوانب التي تؤثر عليه.

للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية أجريت دراسة على وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية عين الدفلى، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالوكالة بجميع مستوياتهم الإدارية تم سحب عينة عشوائية تكونت من (65) عامل طبقت عليها أداة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مما أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع للسياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين السائدة في الوكالة بالإضافة إلى الأنماط السلوكية (الأنماط المتبعة من قبل العاملين) والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بالوكالة.

**3- دراسة حمزة (2019)** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع ( Teskuba Foundation for Weaving Wraps and Castles) بالقرارة ولاية غرداية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R=0.792$ ) والعلاقة طرية قوية، لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.627$ ).

#### 4- دراسة فرحي (2019) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العمال الإداريين بمؤسسة كوسيدار، أوماش - بسكرة- حول أنواع التغيير التنظيمي السائدة بالمؤسسة وأثرها على أداء المؤسسة. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بمؤسسة كوسيدار، أوماش- بسكرة-، والبالغ عددهم (100)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً وذلك من خلال عدت زيارات ميدانية، وقمنا باسترجاع (90) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، واعتمدنا في التحليل الإحصائي للبيانات على عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، تحليل التباين للانحدار (analysis of variance)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء المؤسسة بمؤسسة كوسيدار، أوماش -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن (50.6%) من التغييرات الحاصلة في أداء المؤسسة تفسر من خلال التغييرات الحاصلة في التغيير التنظيمي الذي تقوم به وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $Ra^2$ ).

#### 5- دراسة عيساوي (2018): بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة

فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار، وهدفت الدراسة إلى:

-التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساتي بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمته، ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على 80 فرد من الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى:

-السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.



-التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من التوصل إلى النتائج.

ومن نتائج هذه الدراسة:

-إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

-إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

-تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

-تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه من عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

-تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب

المعنوي، الجانب السلوكي، والجانب المادي.

6- دراسة عكاشة (2018) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات paltel.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

-تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء

التنظيمي

ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 190 عامل من عمال شركة الاتصالات Paltel.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة (SPSS) ومن

أهم نتائج الدراسة:

-هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات

الفلسطينية، وذلك نظرا لأمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال

في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

-هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الاداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى العامل، والعمل على تطويرها والنهوض

بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

7- دراسة الليثي (2017) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، ولهذا الغرض تم اختيار عينة عشوائية ضمن (168) مدير من المدارس الابتدائية تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
  - توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
  - التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمملكة.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
  - أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المعتمد هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

-في حين الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.

8- دراسة سالم (2016). بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - Eana - بالمسيلة.

ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من (150) عامل من إجمالي (460) عامل في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - Eana - بالمسيلة، اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة (SPSS)، وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
  - التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
  - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط سلوك لدى المبحوثين.
  - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- ومن أهم نتائج الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع ثقافة الابتكار والإبداع على العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثير جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 9- دراسة كحيلي (2015) بعنوان: دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي.**

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية استراتيجية التصدير بالإضافة إلى الأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهري التالي: ما هو دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي؟ حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم استراتيجية التصدير وأنواعها، وكذلك مساهمة استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية وانطلاقاً مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور وهذا خلال الفترة (2011-2014)، كنموذج تعمل على تبني استراتيجية التصدير تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها.

- 10- دراسة حسينة (2015). بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي".**
- هدفت هذه الدراسة والتي هي تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

**11- دراسة عليان (2012).** بعنوان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافةً إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (8493) معلماً للعام الدراسي (2011/2012)، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (457) معلماً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية (0.95)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الممارسات الإدارية (0.97) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الثقافة التنظيمية (4.01)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الممارسات الإدارية (4.06). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات

الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى، ولمتغير موقع المدرسة، ولصالح معلمي رام الله، ولمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمراً، ولمتغير عدد المعلمين، ولصالح عدد المعلمين الأصغر، ووجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على المستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

#### 2.4.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:

##### 1- دراسة (ESRA AKTAS. ISIK CICEK, MITHAK. KIYAK) (2017)

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الكفاءة التنظيمية، الدور الوسيط للبيئة التنظيمية وقيم COE، حيث حاولت هذه الدراسة إظهار أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية وتأثير أنواع الثقافة التنظيمية على الكفاءة التنظيمية، ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 40 قائد من مديري المؤسسات في القطاع الصحي اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة (SPSS) للوصول إلى نتائج توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ظهور علاقة مهمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.
- قيم التوجيه الذاتي والتحفيز وكبار القادة هي معايير تشكيل الثقافة التنظيمية باعتباره واحدة من العناصر المؤثرة على المنظمة.
- استقرار أو تقلب البيئة التنظيمية لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

- قيم مدير المؤسسة أو مالكيها لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

##### 2- دراسة (Walid el leithy) (2017) بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، جاءت

هذه الدراسة لتشخيص ووصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي والشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري ولغرض هذه

الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت (384) موظف من (14) شركة (10 محلية، و4 متعددة الجنسيات وتوزيع الاستبيان على العينة ومعالجتها باستعمال برنامج (SPSS) وتحليلها وأهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي:

-تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة بالغة ورموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى.

-قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات.

-توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري.

### 3- دراسة باسكال (Paschal, 2016).

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، دراسة حالة شركة الاتصالات في سنغافورا. هدفت الدراسة إلى قياس وتحديد كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج ما يلي: أظهرت الدراسة الثقافة التنظيمية مثل الطقوس والقيم لها تأثير كبير على أداء الموظف، وأن أنشطة الطقوس المتكررة في المؤسسة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الموظفين.

### 4- دراسة سنجوتفل وسيد اكثاشا

### (Mr.A.sengottuvel.Dr.v.Syed akthasha, 2016)

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في قطاع تقنية المعلومات.

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات، ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من (210) عامل من إجمالي (1200) عامل في مجال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة (SPSS) للوصول إلى النتائج،

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وأن التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي، وأن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات.

**5- دراسة (mariana Zakari) (2016)،** بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: دليل تجريبي من الصناعة المصرفية "في غانا، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في دولة غانا، حيث تم الحصول على البيانات في هذه الدراسة من تسعة بنوك في غانا تشكل حوالي (60%) من القطاع المصرفي ولغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية ضمن (296) موظف تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كشفت أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة بين البنوك حيث الثقافة التنظيمية لم يكن هناك اختلاف كبير من حيث مستوى الأداء.

- هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في غانا.

- لا توجد هناك بنوك أكثر ابتكارا من بنوك أخرى يعني هناك تقارب في مجال الابتكار.

- عموما ثقافة الدور من أقوى العناصر التي تؤثر على الأداء التنظيمي.

**6- دراسة (Rana.adeel. luqman.fakhar.shahzad) (2016)،** بعنوان: أثر "الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

ركزت هذه الدراسة على تحديد وقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي من خلال تحليل الدراسات التجريبية والنماذج القائمة على الارتباط مع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وأجريت هذه الدراسة على أكثر من 60 دراسة بحثية كانت أجريت بين عام 1990 و2007 والتي تعطي أكثر من 760 وحدة أعمال صغيرة لمعرفة نتائج تأثير الثقافة التنظيمي ومالها من علاقة مع الأداء التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

هناك ارتباط إيجابي بين ثقافة قوية وتحسين الأداء.

- إذا كان في المنظمة نفس القيم ونفس المعايير لتقييم الموظف والعامل يمكن أن تزيد هذه

الثقافة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة.

-المدى رون والقادة هو القادرون على تبني ثقافة قوية في المنظمة لمنصبي الأداء التنظيمي.  
-الاعتماد على ثقافة تنظيمية قوية تحسین من الأداء التنظيمي وبالتالي الحصول على القدرة التنافسية في ظل ظروف معينة.

#### 7- دراسة لي وآخرين (Lee& Shiue& Chen, 2015) (عطا الله، 2018)

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على دعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة لنجاح تحسين عمليات البرمجة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة العليا لتحسين عمليات البرمجة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (118) من منظمات البرمجة التايوانية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية للشبكة المحلية لديها رابطة أقوى من تقاسم المعرفة من التسلسل الهرمي في سياق نجاح برنامج عملية التحسين.

#### 8- دراسة (Saimaa shafiq.moshal Ahmad) (2014) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية

على الأداء التنظيمي: دراسة حالة لقطاع الاتصالات، تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات اتصالات في (Bahâwalpur) ولغرض هذه الدراسة تم توزيع (22) استبانة على المشاركين في البحث ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS) وخاصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

-إذا توافقت معايير وقيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة.  
-كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال.  
-شركات الاتصالات تميل إلى الجماعية في العمل لأن العمال يكونون أكثر أرباحاً في فرق العمل وأكثر انسجاماً.

-تشجع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال التكنولوجيا.



## 9- دراسة (Tong & Tak & Wong, 2014).

بعنوان: تأثير مشاركة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي " تصور ممارسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هونغ كونغ.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تحليل تأثير مشاركة المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هونغ كونغ، واعتمدت والرضا الوظيفي، الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع واستخدمت البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على مشاركة المعرفة والرضا الوظيفي، أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين الثقافة التنظيمية.

## 10- دراسة هيلين وآخرون

### (Hellen A.chilla. DR. yusufkibet. Dr. mvseiga douglas, 2014)

بعنوان: آثار الأداء في الضيافة للثقافة التنظيمية على الصناعة التنظيمية.

تناولت هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية المستمدة من ارضا يهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية وهي تحكم النظام، الهيكل التنظيمي، الاتصال، الروتين القادة المثاليين، الفحص والأساطير على أداء المنظمة أجريت هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى النتائج، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: العناصر الست للثقافة التنظيمية (نظم التحكم، الهيكل التنظيمي الاتصال الروتين، القودة والفحص) تؤثر بشكل ايجابي على الأداء التنظيمي، ومن خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي حيث عدم إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في

مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية، وصعوبة التنبؤ بالأداء التنظيمي للعمال في مجال الفنادق، وتساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء عمال مجال الفنادق.

## 5.2 خامساً: تعليق الباحثة على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أنها تتقاطع مع الدراسة الحالية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني التي تم تناولها في مجموع الدراسات:

### 1.5.2 أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

أ. ركزت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة على أهمية تناول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة بشكل عام.

ب. ركزت كل من دراسة (مرزقلال، 2020)، (قويدر، 2019)، ودراسة (حمزة، 2019) ودراسة (فرحي، 2019)، ودراسة (Paschal, 2016)، ودراسة (Mr.A.sengottuvel.Dr.v.Syed akthasha, 2016) ودراسة (كريمة، 2015) على موضوعي الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة.

ج. ركزت كل من دراسة (كحيلي، 2015)، ودراسة (حسينة، 2015) التي تناولت موضوع أداء المؤسسة كمتغير مستقل.

د. ركزت دراسة (Lee& Shiue& Chen, 2015)، ودراسة (Tong & Tak & Wong, 2014)، ودراسة (هيلين (Hellen) وآخرون، 2014)، ودراسة (عليان، 2012)، التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.

هـ. اتفقت كل من دراسة (مرزقلال، 2020)، (قويدر، 2019)، ودراسة (حمزة، 2019) ودراسة (فرحي، 2019)، ودراسة (Paschal, 2016)، ودراسة (Mr.A.sengottuvel.Dr.v.Syed akthasha, 2016) مع هذه الدراسة من حيث موضوع الدراسة الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة، ومن خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد.

## 2.5.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- أ. اختلاف عدد الدراسات العربية مقارنة بعدد الدراسات المحلية والأجنبية حيث كانت الدراسات العربية بالمركز الأول مقارنة بالدراسات الأجنبية.
- ب. اختلاف مجتمع وعينة الدراسات عن بعضها البعض.

## 3.5.2 الفجوة العلمية:

- اهتمت جميع الدراسات السابقة بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسات بشكل عام.
- اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- بعض الدراسات أدواتها كانت عبارة عن استبانة.
- وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على محاور الإطار النظري وإثراؤه، والتعرف على طريقة التعقيب على الدراسات السابقة، كما ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على طرق التوثيق الصحيحة، واختيار المنهج البحثي المناسب، والطريقة المناسبة لاختيار عينة الدراسة، واشتقاق الأداة، وتفسير النتائج، وقد تم ربط نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة في الفصل الخامس.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 المقدمة

#### 2.3 منهج الدراسة

#### 3.3 مجتمع الدراسة

#### 4.3 عينة الدراسة

#### 5.3 أداة الدراسة

#### 6.3 صدق أداة الدراسة

#### 7.3 ثبات أداة الدراسة

#### 8.3 متغيرات الدراسة

#### 9.3 نموذج الدراسة

#### 10.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، حيث تناول هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، وتضمن وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، من حيث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها، الطريقة التي اختيرت بها، وأداة الدراسة، وطرق إعدادها، وإجراءات الصدق والثبات، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة واللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

#### 2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد جهاز الدفاع المدني في الضفة الغربية في الفصل الأول للعام الدراسي 2021/2022م، والبالغ عددهم (1270) موظف (التنظيم والإدارة في الدفاع المدني الفلسطيني).

### 4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة من أفراد جهاز الدفاع المدني، وهو ما يمثل (24%) من مجتمع الدراسة، وهذه العينة هي العينة العشوائية الطبقة، وهي تقي بأغراض الدراسة، والجدول رقم (1.3) يوضح هذه العينة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	250	83%
	أنثى	50	17%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	100	33%
	بكالوريوس	130	43%
	ماجستير فأعلى	70	24%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات.	70	24%
	(5-10) سنوات.	100	33%
	أكثر من (10) سنوات.	130	43%
العمر	أقل من (25) سنة	105	35%
	(25-40) سنة	95	32%
	أكثر من (40) سنة.	100	33%
المسمى الوظيفي	ميداني.	177	59%
	إداري.	123	41%
الرتبة	ضابط صف	205	68%
	ضابط	95	32%
المجموع		300	100%

### 5.3 أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء أداة للدراسة، وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي، ودراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، مثل: دراسة فرحي (2019) والاستفادة منها في بناء مجالات الاستبانة وصياغة فقراتها.

#### خطوات تصميم وبناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة لمعرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من ثلاثة أقسام هي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والمسمى الوظيفي، والرتبة).

**القسم الثاني:** الثقافة التنظيمية حيث تكون هذا القسم من (20) فقرة، موزعة على أربعة مجالات:

جدول (2.3): مجالات الثقافة التنظيمية وفقراتها.

فقراته	المجال
يسعى جهاز الدفاع المدني الى تنمية روح الابداع لدى العاملين.	المجال الأول: القيم التنظيمية.
يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة لزيادة الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف جهاز الدفاع المدني.	
تنظر إدارة جهاز الدفاع المدني الى العنصر البشري باعتباره أهم الموارد المتاحة.	
يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	
يحرص الجهاز على العدالة والمساواة بين العاملين في المهام والمسؤوليات.	

يلتزم العاملون في جهاز الدفاع المدني بالسلوكيات الإيجابية.	المجال الثاني: الأنماط السلوكية.
أدرك أن سلوكياتي الجيدة سوف ترسم صورة ذهنية حسنة لدى المواطنين حول جهاز الدفاع المدني.	
يحرص العاملون باستمرار على تطوير سلوكياتهم التي تساهم في انجاز المهام الوظيفية.	
أرفض النمط السلوكي الخاطئ وإن كان شائعاً في جهاز الدفاع المدني.	
امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وأتحمل نتائجها.	
يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الدفاع المدني.	المجال الثالث: السياسات والإجراءات.
توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين في جهاز الدفاع المدني.	
تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني.	
تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في جهاز الدفاع المدني بتحقيق الأهداف المطلوبة.	
تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء لجهاز الدفاع المدني.	
يتم إعداد الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها في جهاز الدفاع المدني.	المجال الرابع: الأنظمة والقوانين.
يوجد فهم ودراية لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.	
تضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز حقوق العاملين الوظيفية والانسانية.	
تؤكد الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز على وجوب تحقيق الأداء المطلوب.	
تؤكد الأنظمة والقوانين في الجهاز على توفير الحماية للعاملين من المخاطر.	



- القسم الثالث: أداء المؤسسة، حيث تكون هذا القسم من (16) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات:

جدول (3.3): مجالات أداء المؤسسة وفقراتها.

المجال	فقراته
المجال الأول: أداء الأفراد.	لا أواجه أية مشكلات تعيق الأداء الوظيفي لدي.
	تعزز بيئة العمل في الجهاز الحوار والتعاون لإنجاز الأداء الأفضل.
	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها.
	أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
	لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.
المجال الثاني: أداء الوحدات التنظيمية.	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية.
	احصل على التدريب المناسب في عملي.
	يحرص الجهاز على تطوير مهارات العمل الجماعي في الوحدات والإدارات.
	يهتم المسؤولون بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين.
	يجري تقييم أداء الوحدات التنظيمية للتأكد من تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة.
المجال الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.	يعمل جهاز الدفاع المدني ضمن الإمكانيات الاقتصادية المتوفرة.
	يراعي جهاز الدفاع المدني في عمله العوامل الاجتماعية لحياة الناس.
	يحول نقص الإمكانيات المادية من إنجاز الجهاز لأدائه الأفضل.
	يحرص الجهاز على بث الوعي والمعرفة لدى الجمهور بشكل دائم.

يسعى الجهاز دائماً إلى تطوير سرعة الاستجابة في حالات الطوارئ.	
يحرص الجهاز على تقييم أدائه السنوي للتأكد من كفاءة خدماته وفعاليتها.	

وقد صيغت فقرات الاستبانة بشكل يصف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، ثم قياس درجة وجود هذه الصفة وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، وقد أعطيت الإجابة موافق تماماً (5) درجات، وموافق (4) درجات، وموافق نوعاً ما (3) درجات، وغير موافق (2) درجة، وغير موافق مطلقاً (1) درجة.

### 6.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ملحق رقم (2)، حيث تم إطلاع (8) شخصاً مختصين، حيث أبدوا موافقتهم عليها، مع إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم الاستفادة من آراء المحكمين حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي وضعت من أجلها، ومدى السلامة اللغوية، وكذلك الصحة العلمية، وإمكانية الحذف والإضافة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات مفردة وهذا الطريقة تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه كما تستخدم كل عبارات الاستبانة، والجدول رقم (2.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): معاملات كرونباخ ألفا لمجال الثقافة التنظيمية.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	القيم التنظيمية.	5	0.86
2	الأنماط السلوكية.	5	0.73
3	السياسات والإجراءات.	5	0.90
4	الأنظمة والقوانين.	5	0.87
	المجموع	20	0.84

جدول (5.3): معاملات كرونباخ ألفا لمجال أداء المؤسسة.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	أداء الأفراد.	5	0.79
2	أداء الوحدات التنظيمية.	5	0.89
3	أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.	6	0.75
	المجموع	16	0.81

### 8.3 متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية، ويتفرع منها المتغيرات التالية:

1- القيم التنظيمية.

2- الأنماط السلوكية.

3- السياسات والإجراءات.

4- الأنظمة والقوانين.

ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل في أداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، ويتفرع منها

المتغيرات التالية:

1. أداء الأفراد.

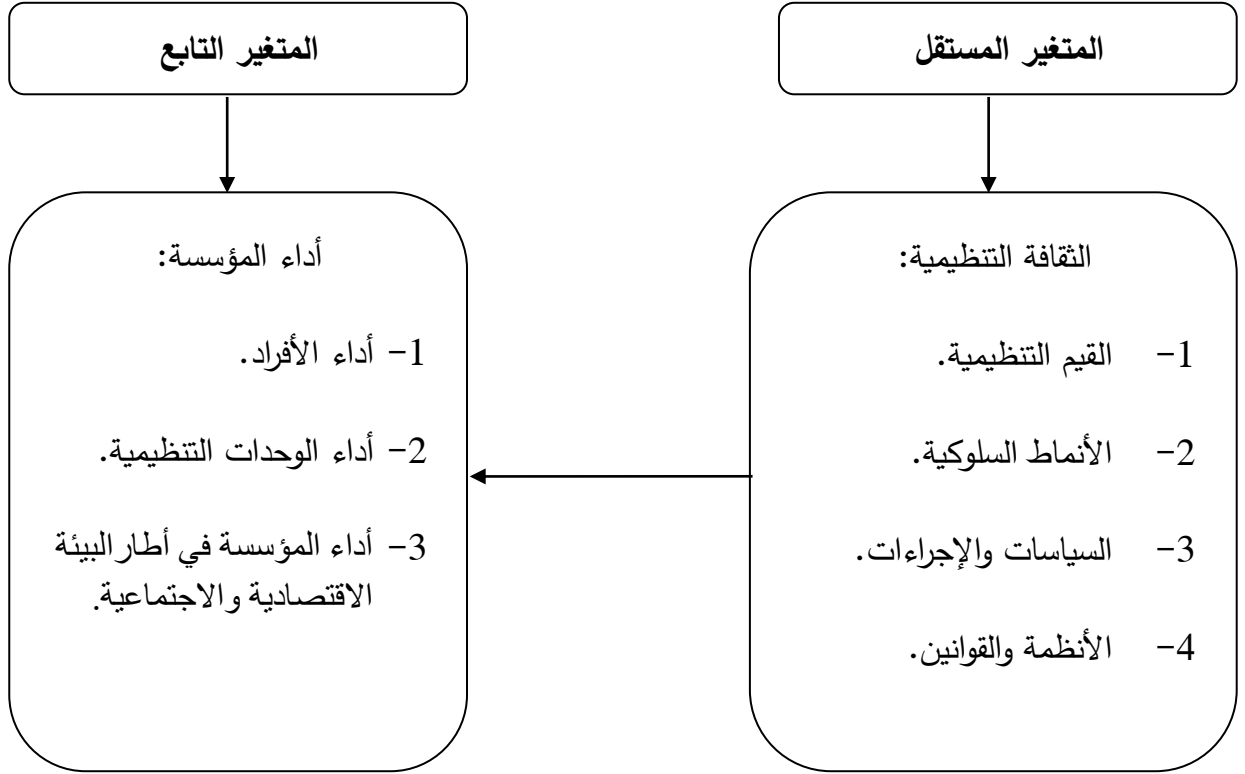
2. أداء الوحدات التنظيمية.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

### 9.3 أنموذج الدراسة: -

يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة برسم توضيحي يظهر المتغيرات والأبعاد:

الشكل (1.3) أنموذج الدراسة.



### 10.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية عن جهاز الشرطة الفلسطينية لدى المواطنين في محافظات الشمال، كما استخدمت الباحثة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وكما استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وقد تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، من خلال قيم المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول (4.3):

جدول (6.3) مفتاح التصحيح.

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل من (2.33)
متوسطة	(3.66-2.33)
كبيرة	أكبر من (3.66)

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة

#### 2.4 نتائج الدراسة

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

##### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

##### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

##### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

##### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة:

تناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وللنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد تصنيف الدرجات بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

#### 2.4 نتائج الدراسة.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على:

ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني لكل مجال على حدا.



## المجال الأول: القيم التنظيمية.

ويبينها الجدول رقم (1.4):

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيم التنظيمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3	تنظر إدارة جهاز الدفاع المدني الى العنصر البشري باعتباره أهم الموارد المتاحة.	4.27	0.80	85.4	1	كبيرة
1	يسعى جهاز الدفاع المدني الى تنمية روح الابداع لدى العاملين.	4.17	0.90	83.4	2	كبيرة
4	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	4.08	0.75	81.6	3	كبيرة
2	يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة لزيادة الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف جهاز الدفاع المدني.	4.06	0.84	81.2	4	كبيرة
5	يحرص الجهاز على العدالة والمساواة بين العاملين في المهام والمسؤوليات.	3.90	0.91	78.0	5	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.10	0.84	81.92		كبيرة

يتضح من الجدول (1.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.10)، وجاءت الفقرة (تنظر إدارة جهاز الدفاع المدني الى العنصر البشري باعتباره أهم الموارد المتاحة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.27) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يحرص الجهاز على العدالة والمساواة بين العاملين في المهام والمسؤوليات) بمتوسط حسابي مقداره (3.90) أي بدرجة كبيرة.

## المجال الثاني: الأنماط السلوكية.

ويبينها الجدول رقم (2.4):

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنماط السلوكية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	أدرك أن سلوكياتي الجيدة سوف ترسم صورة ذهنية حسنة لدى المواطنين حول جهاز الدفاع المدني.	4.44	0.59	88.8	1	كبيرة
6	يلتزم العاملون في جهاز الدفاع المدني بالسلوكيات الإيجابية.	4.36	0.59	87.2	2	كبيرة
8	يحرص العاملون باستمرار على تطوير سلوكياتهم التي تساهم في انجاز المهام الوظيفية.	4.25	0.69	85.0	3	كبيرة
9	أرفض النمط السلوكي الخاطئ وإن كان شائعاً في جهاز الدفاع المدني.	4.20	0.74	84.0	4	كبيرة
10	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وأتحمل نتائجها.	3.37	0.70	67.4	5	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		4.12	0.66	82.48		كبيرة

يتضح من الجدول (2.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.12)، وجاءت الفقرة (أدرك أن سلوكياتي الجيدة سوف ترسم صورة ذهنية حسنة لدى المواطنين حول جهاز الدفاع المدني) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.44) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وأتحمل نتائجها) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) أي بدرجة متوسطة.

## المجال الثالث: السياسات والإجراءات.

ويبينها الجدول رقم (3.4):

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال السياسات والإجراءات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
11	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الدفاع المدني.	4.14	0.81	82.8	1	كبيرة
14	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في جهاز الدفاع المدني بتحقيق الأهداف المطلوبة.	4.02	0.76	80.4	2	كبيرة
13	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني.	3.98	0.97	79.6	3	كبيرة
15	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء لجهاز الدفاع المدني.	3.86	0.99	77.2	4	كبيرة
12	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين في جهاز الدفاع المدني.	3.85	0.91	77.0	5	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.97	0.89	79.4	كبيرة	

يتضح من الجدول (3.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وجاءت الفقرة (يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الدفاع المدني) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.14) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين في جهاز الدفاع المدني) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) أي بدرجة كبيرة.

## المجال الرابع: الأنظمة والقوانين.

ويبينها الجدول رقم (4.4):

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنظمة والقوانين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
16	يتم إعداد الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها في جهاز الدفاع المدني.	4.29	0.71	85.8	1	كبيرة
19	تؤكد الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز على وجوب تحقيق الأداء المطلوب.	4.14	0.68	82.8	2	كبيرة
20	تؤكد الأنظمة والقوانين في الجهاز على توفير الحماية للعاملين من المخاطر.	4.05	0.94	81.0	3	كبيرة
17	يوجد فهم ودراسة لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.	4.03	0.74	80.6	4	كبيرة
18	تضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز حقوق العاملين الوظيفية والانسانية.	4.03	0.92	80.6	5	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.11	0.80	82.2		كبيرة

يتضح من الجدول (4.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.11)، وجاءت الفقرة (يتم إعداد الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها في جهاز الدفاع المدني) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.29) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز حقوق العاملين الوظيفية والانسانية) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) أي بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الثقافة التنظيمية.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	82.4	0.66	4.12	الأنماط السلوكية.
كبيرة	2	82.2	0.80	4.11	الأنظمة والقوانين.
كبيرة	3	82.0	0.84	4.10	القيم التنظيمية.
كبيرة	4	79.4	0.89	3.97	السياسات والإجراءات.
كبيرة		81.5	0.80	4.08	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الثقافة التنظيمية، جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) والانحراف المعياري (0.80)، وجاء بالمرتبة الأولى مجال الأنماط السلوكية بمتوسط حسابي مقداره (4.12)، وفي المرتبة الأخيرة مجال السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي مقداره (3.97).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على:

ما مستوى أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين على دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني لكل مجال على حدا.

## المجال الأول: أداء الأفراد.

ويبينها الجدول رقم (6.4):

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء الأفراد.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
23	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها.	4.40	0.68	88.0	1	كبيرة
25	لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.	4.39	0.71	87.8	2	كبيرة
21	لا أواجه أية مشكلات تعيق الأداء الوظيفي لدي.	4.01	0.98	80.2	3	كبيرة
22	تعزز بيئة العمل في الجهاز الحوار والتعاون لإنجاز الأداء الأفضل.	4.00	0.77	80.0	4	كبيرة
24	أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.	3.94	0.86	78.8	5	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.15	0.80	83.0		كبيرة

يتضح من الجدول (6.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.15)، وجاءت الفقرة (أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.40) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) أي بدرجة كبيرة.

## المجال الثاني: أداء الوحدات التنظيمية.

وبينها الجدول رقم (7.4):

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء الوحدات التنظيمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
26	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية.	4.11	0.8	82.2	1	كبيرة
28	يحرص الجهاز على تطوير مهارات العمل الجماعي في الوحدات والإدارات.	4.06	0.99	81.2	2	كبيرة
27	احصل على التدريب المناسب في عملي.	3.88	0.92	77.6	3	كبيرة
30	يجري تقييم أداء الوحدات التنظيمية للتأكد من تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة.	3.97	0.82	79.4	4	كبيرة
29	يهتم المسؤولون بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين.	3.79	1.06	75.8	5	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.96	0.92	79.2		كبيرة

يتضح من الجدول (7.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.96)، وجاءت الفقرة (يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.11) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يهتم المسؤولون بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) أي بدرجة كبيرة.

### المجال الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

ويبينها الجدول رقم (8.4):

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
35	يسعى الجهاز دائماً إلى تطوير سرعة الاستجابة في حالات الطوارئ.	4.46	0.59	89.2	1	كبيرة
34	يحرص الجهاز على بث الوعي والمعرفة لدى الجمهور بشكل دائم.	4.43	0.6	88.6	2	كبيرة
31	يعمل جهاز الدفاع المدني ضمن الإمكانيات الاقتصادية المتوفرة.	4.36	0.63	87.2	3	كبيرة
36	يحرص الجهاز على تقييم أدائه السنوي للتأكد من كفاءة خدماته وفعاليتها.	4.33	0.7	86.6	4	كبيرة
33	يحول نقص الإمكانيات المادية من إنجاز الجهاز لأدائه الأفضل.	4.32	0.79	86.4	5	كبيرة
32	يراعي جهاز الدفاع المدني في عمله العوامل الاجتماعية لحياة الناس.	4.27	0.7	85.4	6	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.36	0.67	87.2		كبيرة

يتضح من الجدول (8.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.36)، وجاءت الفقرة (يسعى الجهاز دائماً إلى تطوير سرعة الاستجابة في حالات الطوارئ) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.46) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يراعي جهاز الدفاع المدني في عمله العوامل الاجتماعية لحياة الناس) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) أي بدرجة كبيرة.



الجدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء المؤسسة.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	87.2	0.67	4.36	أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
كبيرة	2	83.0	0.80	4.15	أداء الأفراد.
كبيرة	3	79.2	0.92	3.96	أداء الوحدات التنظيمية.
كبيرة		83.1	0.80	4.16	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (9.4) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء المؤسسة، جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري (0.80)، وجاء بالمرتبة الأولى مجال أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية بمتوسط حسابي مقداره (4.36)، وفي المرتبة الأخيرة مجال أداء الوحدات التنظيمية بمتوسط حسابي مقداره (3.96).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على:

هل يوجد أثر بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

ولإجابة عن الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم الثقافة التنظيمية بمجالاته على حدا، ولقسم أداء المؤسسة ومجالاته على حدا، فكانت كالآتي:

المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (4.08) والانحراف المعياري (0.80)، والمتوسط الحسابي لأداء المؤسسة (4.16) والانحراف المعياري (0.80)، وهذا لا يعطينا مؤشر عن الأثر فننظر إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة من خلال الفرضية الصفرية الثامنة.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي ينص على:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة)؟ ولإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

الجدول رقم (10.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	t	درجات الحرية	الدلالة
ذكر	250	4.14	0.52	0.004	298	0.997
أنثى	50	4.14	0.52			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.997)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتوسط حسابي (4.14) للذكور، و(4.14) للإناث، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعدها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعدها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعدها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعدها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (11.4).

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعدها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعدها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
دبلوم	100	4.17	0.48
بكالوريوس	130	4.13	0.53
ماجستير فأعلى	70	4.14	0.07
المجموع	300	4.15	0.36

نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (12.4) يبين ذلك.

الجدول رقم (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.882	0.125	0.034	2	0.067	بين المجموعات
		0.269	297	79.953	داخل المجموعات
			299	80.020	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.882) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (13.4).

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.62	3.99	70	أقل من 5 سنوات
0.43	4.27	100	(5-10) سنوات
0.50	4.13	130	أكثر من 10 سنوات
0.52	4.13	300	المجموع

نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (14.4) يبين ذلك.

الجدول رقم (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.002*	6.556	1.692	2	3.383	بين المجموعات
		0.258	297	76.637	داخل المجموعات
			299	80.020	المجموع

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح من قامت الباحثة بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (15.4) يوضح ذلك. جدول رقم (15.4) نتائج اختبار (LSD) لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة (أ)	سنوات الخبرة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
أقل من 5 سنوات	(10-5) سنوات	-0.28444*	0.001
	أكثر من 10 سنوات	-0.14081	0.062
(10-5) سنوات	أقل من 5 سنوات	0.28444*	0.001
	أكثر من 10 سنوات	0.14363*	0.034
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.14081	0.062
	(10-5) سنوات	-0.14363*	0.034

إذ تبين أنه يوجد فروق بين سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات، وسنوات الخبرة (10-5) سنوات ولصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات.

وتبين أنه يوجد فروق بين سنوات الخبرة (10-5) سنوات، وسنوات الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (16.4).

الجدول (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
أقل من (25) سنة	105	4.11	0.53
(25-40) سنة	95	4.05	0.43
أكثر من (40) سنة	100	4.27	0.55
المجموع	300	4.14	0.50

نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (17.4) يبين

ذلك.

الجدول رقم (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة دور الثقافة التنظيمية بأبعدها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعدها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.01*	4.725	1.234	2	2.468	بين المجموعات
		0.261	297	77.552	داخل المجموعات
			299	80.020	المجموع

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.01) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعدها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعدها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح من قامت الباحثة بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (18.4) يوضح ذلك.



جدول رقم (18.4) نتائج اختبار (LSD) لدور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

العمر (أ)	العمر (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
أقل من (25) سنة	(25-40) سنة	0.05936	0.413
	أكثر من (40) سنة	-0.15722*	0.028
(40-25) سنة	أقل من (25) سنة	-0.05936	0.413
	أكثر من (40) سنة	-0.21658*	0.003
أكثر من (40) سنة	أقل من (25) سنة	0.15722*	0.028
	(40-25) سنة	0.21658*	0.003

إذ تبين أنه يوجد فروق بين العمر أقل من (25) سنة، والعمر (25-40) سنة، ولصالح العمر أقل من (25) سنة.

وتبين أنه يوجد فروق بين العمر أقل من (25) سنة، والعمر أكثر من (40) سنة، ولصالح العمر أكثر من (40) سنة.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

الجدول رقم (19.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدلالة	درجات الحرية	t	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.10	298	1.651	0.56	4.11	177	ميداني
			0.44	4.20	123	إداري

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.10)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتوسط حسابي (4.11) للمسمى الوظيفي الميداني، و(4.20) للمسمى الوظيفي الإداري، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة. لفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (20.4).

الجدول رقم (20.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات دور الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة.

الدلالة	درجات الحرية	t	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة
0.013	298	2.495	0.56	4.10	205	ضابط صف
			0.40	4.24	95	ضابط

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.013)، وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتوسط حسابي (4.10) لرتبة ضابط صف، و(4.24) لرتبة ضابط، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة، وبالتالي يوجد فروق ولصالح الرتبة ضابط وذلك لأن المتوسط الحسابي لها أعلى من المتوسط الحسابي للرتبة ضابط صف.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي ينص على:

هل توجد علاقة بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الصفرية التالية:

**الفرضية الصفرية الثامنة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): العلاقة بين درجة الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	4.13	0.55	0.88	0.001
أداء المؤسسة	4.17	0.52		

نلاحظ من الجدول (21.4): أن قيمة معامل الارتباط (0.88) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة في داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة.

2.5 النتائج.

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

3.5 توصيات الدراسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

#### 2.5 النتائج:

##### 1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟

حيث أظهرت المتوسطات الحسابية والتي كانت (4.08) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لقسم الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة وتطبيق الثقافة التنظيمية يسهل ويساعد أفراد جهاز الدفاع المدني في تسهيل أعمالهم، فهي متطلب مهم وضروري للعمل في المؤسسة.

##### 2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: ما مستوى أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني؟

حيث أظهرت المتوسطات الحسابية والتي كانت (4.16) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لقسم أداء المؤسسة جاءت بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد جهاز الدفاع المدني على مدار الساعة في الميدان، وذلك نظراً لطبيعة عملهم المتعلقة بالحوادث والطوارئ والكوارث، وطبيعة جهاز الدفاع المدني تتطلب جاهزية واستعداد في أعلى مستوى.

### 3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

والذي ينص على: هل يوجد أثر بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

حيث تم الإجابة عن هذا السؤال في السؤال الخامس في الفرضية الصفرية الثامنة.

### 4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

والذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأعمال الموقعة على أفراد جهاز الدفاع المدني لا يؤثر جنس الفرد عليها، فطبيعة هذه المهام والأعمال راعت جنس الفرد من الأساس، فلم يظهر فروق لصالح الجنس.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهام والأداء لا علاقة له بالمؤهل العلمي، فالمهمة لا تفرق بين من يحمل مؤهل علمي دبلوم مثلاً وبكالوريوس.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة (5-10) سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب سنوات الخبرة (1-5) سنوات يكونون في بداية مرحلة عملهم ليسوا ملمين بكل شيء، وأما أصحاب سنوات الخبرة أكبر من (10) سنوات فقد أصابهم الملل وعدم اللامبالاة من العمل والوظيفة بشكل عام، لذا كانت الفروق تميل لفئة سنوات الخبرة (5-10) سنوات.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، ولصالح العمر أكثر من (40) سنة.



وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمر أكثر من (40) سنة هو مرحلة مفصلية في حياة الإنسان فقد يكون أكتمل نضجه، وأصبح واعياً بجميع الأمور سواء كانت صغيرة أم كبيرة.

**الفرضية الصفريّة السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في جهاز الدفاع المدني لا يهملها المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفريّة السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة.

حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح الرتبة ضابط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب رتبة الضابط يكون عليهم ضغط أكبر من الرتب الأخرى.

### 5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

والذي ينص على: هل توجد علاقة بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين) وأداء المؤسسة بأبعادها (أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الصفرية التالية:

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في أداء المؤسسة بأبعادها في الدفاع المدني الفلسطيني.

حيث أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة في داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء المؤسسة علاقة الجسد بالروح فلا يمكن استغناء أحدهما عن الأخرى.

### 3.5 توصيات الدراسة:

- 1- الاهتمام بجميع الموظفين على اختلاف سنوات خبرتهم وأعمارهم ورتبتهم، بإعطائهم دورات ضمن موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة.
- 2- إجراء العديد من الدراسات المماثلة بمتغيرات مختلفة.
- 3- تطوير هيكلية جهاز الدفاع المدني الادارية وعمها.
- 4- أن تقوم المؤسسة بتحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أداء المؤسسة.
- 5- أن تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير أساليبها بشكل دوري.
- 6- على المؤسسة البحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل بما يخدم تطور أداء المؤسسة.
- 7- على المؤسسة إشراك العاملين في عملية التغيير.
- 8- يجب استخدام أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم عملية أداء المؤسسة.
- 9- تعزيز الشراكة بين مؤسسة جهاز الدفاع المدني والمؤسسات الأخرى.
- 10- عقد دورات تدريبية باستمرار لأفراد الدفاع المدني.
- 11- الاستمرارية في متابعة كل ما هو جديد تكنولوجياً.
- 12- رفع مكانة العاملين في جهاز الدفاع المدني بين العاملين.
- 13- متابعة التحديات المستقبلية واليومية.

## المصادر والمراجع:

### المصادر والمراجع العربية:

أبو زنيد، ولاء محمود حسن. (2017). واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

حسينة، قلوبو. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

حمزة، بسيس. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2017). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط3، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

سالم، الياس. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - Eana - بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية- جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، الجزائر.

السكرانة، بلال خلف. (2011). التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشيخ، الداودي. (2018). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء 5، 270-237، مصر.

صبيح، نسرين. (2011). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عبد الرزاق، خالدية، وعباس، سامي، وأحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة التطبيقية وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151-178، جامعة العراقية، العراق.

عذراء، محسن عيد. (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(103)، 145-164، جامعة بغداد، العراق.

عطا الله، عبد الحكيم. (2018). دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عكاشة، أسعد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.

عليان، ديمة. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عيساوي، هيبه. (2018). تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، مدرسة إدارة أعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

الفاعوري، أسماء. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

فرحي، الهام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

قويدر، حسيبة. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

كحيلي، الجبارية. (2015). دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

الكردي، أحمد. (2010). الثقافة التنظيمية، المحاور الرئيسة لتنمية السلوك التنظيمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الليثي، محمد. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

مرزقلال، إبراهيم. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 5(1)، 144-169، الجزائر.

مسعودة، شريفة. (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة: دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،  
الشلف، الجزائر.

النادي، نسرين محمد. (2014). التخطيط والتوزيع المكاني لمراكز الدفاع المدني والطوارئ في  
الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المصادر والمراجع الأجنبية:

A. sengottuvel ,Dr.v.Syed akthasha, in " **The influence of organizational culture on organizational performance**" information technology sector, Journal of business and Management, vol. 18,N.10,October 2016.

Hellen.A.Chilla,Yousuf Kibet, **The effects of organizational culture on organizational performancein the hospitaly industry**, International journal of business and Management Invention, Vol. 3,N.13,January, 2014.

Paschal, Anozie Obinna (2016). "**Effects of Organizational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication**, " International Journal of Accounting &Business Management, Vol. 4, No.1, Malaysia.

Tong, Canon & Tak, Walder Ip Wah & Wong Anthony. (2014)."**The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong**", International Journal of Human Resource Studies, Vol.5, No.1, Hong Kong, China.



الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

إدارة وسياسات عامة

زملائي زميلاتي في جهاز الدفاع المدني المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة في الدفاع المدني الفلسطيني) وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة وسياسات عامة من جامعة القدس المفتوحة، لذا نرجو من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة تراها مناسبة، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحث وأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر لكم ولحسن تعاونكم

الباحثة: مينا أبو حطب. إشراف الدكتورة: رانية البصير.

الجزء الأول: المعلومات العامة.

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

• الجنس:

ذكر.  أنثى.

• المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون.  بكالوريوس.  ماجستير فأعلى.

• سنوات الخبرة:

أقل من (5) سنوات.  (5-10) سنوات.  أكثر من (10) سنوات.

سنوات.

• العمر:

أقل من (25) سنة.  (25-40) سنة.  أكثر من (40) سنة.

• المسمى الوظيفي:

ميداني.  إداري.

• الرتبة:

ضابط صف.  ضابط.

## الجزء الثاني: فقرات الاستبانة.

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة حسب وجهة نظرك.

أولاً: الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المنظمة تجاه موظفيها، وتحدد أيضاً طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تؤثر في سلوكهم وأدائهم.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: القيم التنظيمية.						
1	يسعى جهاز الدفاع المدني الى تنمية روح الابداع لدى العاملين.					
2	يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة لزيادة الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف جهاز الدفاع المدني.					
3	تنظر إدارة جهاز الدفاع المدني الى العنصر البشري باعتباره أهم الموارد المتاحة.					
4	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.					
5	يحرص الجهاز على العدالة والمساواة بين العاملين في المهام والمسؤوليات.					
المجال الثاني: الأنماط السلوكية.						
6	يلتزم العاملون في جهاز الدفاع المدني بالسلوكيات الايجابية.					
7	أدرك أن سلوكياتي الجيدة سوف ترسم صورة ذهنية حسنة لدى المواطنين حول جهاز الدفاع المدني.					
8	يحرص العاملون باستمرار على تطوير سلوكياتهم التي تساهم في انجاز المهام الوظيفية.					
9	أرفض النمط السلوكي الخاطى وإن كان شائعاً في جهاز الدفاع المدني.					

					10	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وأتحمل نتائجها.
المجال الثالث: السياسات والإجراءات.						
					11	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الدفاع المدني.
					12	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين في جهاز الدفاع المدني.
					13	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني.
					14	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في جهاز الدفاع المدني بتحقيق الأهداف المطلوبة.
					15	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء لجهاز الدفاع المدني.
المجال الرابع: الأنظمة والقوانين.						
					16	يتم إعداد الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها في جهاز الدفاع المدني.
					17	يوجد فهم ودراية لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.
					18	تضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز حقوق العاملين الوظيفية والانسانية.
					19	تؤكد الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجهاز على وجوب تحقيق الأداء المطلوب.
					20	تؤكد الأنظمة والقوانين في الجهاز على توفير الحماية للعاملين من المخاطر.

ثانياً: أداء المؤسسة: هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: أداء الأفراد.</b>						
21	لا أواجه أية مشكلات تعيق الأداء الوظيفي لدي.					
22	تعزز بيئة العمل في الجهاز الحوار والتعاون لإنجاز الأداء الأفضل.					
23	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المكلف بها.					
24	أطلع على نتائج تقييم الأداء السنوي لأتمكن من تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.					
25	لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة.					
<b>المجال الثاني: أداء الوحدات التنظيمية.</b>						
26	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في عملية تحديد البرامج التدريبية.					
27	احصل على التدريب المناسب في عملي.					
28	يحرص الجهاز على تطوير مهارات العمل الجماعي في الوحدات والإدارات.					
29	يهتم المسؤولون بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين.					
30	يجري تقييم أداء الوحدات التنظيمية للتأكد من تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة.					
<b>المجال الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.</b>						
31	يعمل جهاز الدفاع المدني ضمن الإمكانيات الاقتصادية المتوفرة.					
32	يراعي جهاز الدفاع المدني في عمله العوامل الاجتماعية لحياة الناس.					
33	يحول نقص الإمكانيات المادية من إنجاز الجهاز لأدائه الأفضل.					

					34	يحرص الجهاز على بث الوعي والمعرفة لدى الجمهور بشكل دائم.
					35	يسعى الجهاز دائماً إلى تطوير سرعة الاستجابة في حالات الطوارئ.
					36	يحرص الجهاز على تقييم أدائه السنوي للتأكد من كفاءة خدماته وفعاليتها.

شكراً لحسن تعاونكم

## ملحق رقم (2)

## أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د سمير أبو زنيد.	جامعة الخليل
2	د. راتب الجعبري.	جامعة الخليل
3	د. محمد عمرو.	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
4	أ.د يوسف قزاز.	جامعة بولتيكنيك فلسطين
5	د. ذياب جرار.	جامعة القدس المفتوحة
6	د. صلاح صبري.	جامعة القدس المفتوحة
7	د. عودة مشاركة.	جامعة القدس المفتوحة
8	د. عطية مصلح.	جامعة القدس المفتوحة