

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة

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

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

DECLARATION

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

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Student's name: **Marwan El Tibi**

Signature:

Date: 17/04/2016

اسم الطالب: **مروان عطية يحيى الطيبي**

التوقيع:

2016/04/17

التاريخ:



جامعة الأقصى

البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،
وجامعة الأقصى، برنامج (القيادة والإدارة).



واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة

إعداد الباحث

مروان عطية يحيى الطيبي

إشراف الدكتور

بسام عبد الجواد أبو حمد

قدمت هذه الرسالة؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة

والإدارة، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

1437هـ - 2016م

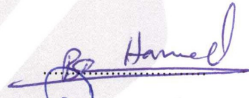

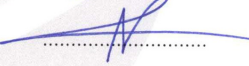


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

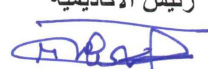
بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مروان عطية يحيى الطيبي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة"

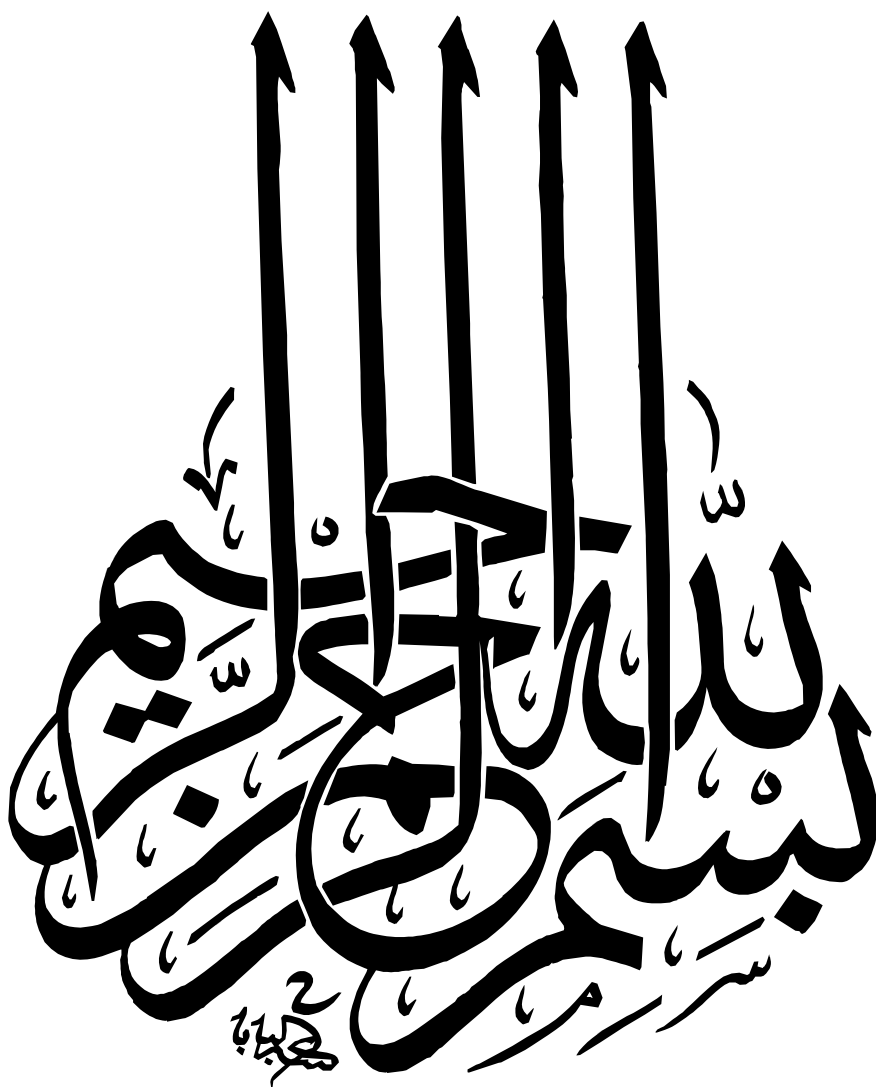
وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 15 جمادى الثاني 1437 هـ، الموافق 2016/03/24 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. بسام عبد الجواد ابو حمد	مشرفاً ورئيساً	
د. زياد جلال الدماغ	مناقشاً خارجياً	
د. نبيل عبد اللوح	مناقشاً داخلياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون





﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ .

سورة النمل، 19).

إهداء

إلى خاتم الأنبياء والمرسلين ،،، سيدنا محمد بن عبد الله ﷺ

إلى من هما سبب وجودي في هذا الكون ،،، أبي وأمي ،،، أطال الله
عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية وأحسن خاتمتهما
إلى زوجتي العزيزة التي لم تدخر جهداً في مساندتي ومعاونتي؛ وأبنائي
الأعزاء

إلى كل من تعلمت منه ولو النزر اليسير

إلى أرواح شهداء فلسطين

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه

الباحث

شكر وتقدير

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

بداية أتقدم بالشكر لله (تعالى) الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا البحث

المتواضع

و من الحق أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لمن لهم الفضل في توجيهي،
ومنحي رعايتهم وجل خبراتهم.
فأتقدم بالشكر الخالص للدكتور الفاضل:

بسام أبو حمد

المشرف على هذا البحث، والذي لم يبخل علي بالوقت والجهد والتوجيه والإرشاد.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتنا الذين كانوا خير سند وعون لي طيلة فترة
دراستي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور /نبيل اللوح والدكتور /زياد الدماغ، لتفضلهما
بقبول مناقشة الرسالة وأرجوا من الله أن تسهم ملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة في
إثرائها

وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة العاملين في أكاديمية الإدارة المخلصين والأوفياء
الذين لم يتوانوا عن تقديم العون والمساعدة لي.

لهم جميعاً منا عظيم الشكر والامتنان والتقدير والعرفان

الباحث

الملخص:

اهتمت الأبحاث العلمية كثيراً بموضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات وأثرها على إنتاجية وهوية الشركة، ولكن الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات، خصوصاً في قطاع غزة، لم يتعرض لها الباحثون بالتركيز المطلوب؛ ولذلك هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية، ومعاينة سماتها وملامحها، وتحديد نوعها السائد في شركات المقاولات في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث لذلك مقياس تشارلز هاندي، وتكونت عينة الدراسة من 400 شخص من العاملين في شركات المقاولات في قطاع غزة. وكان من أهم النتائج أن نمط الثقافة التنظيمية السائد، لدى شركات المقاولات بقطاع غزة، هو ثقافة الإنجاز بوزن نسبي 73.7%، يلي ذلك ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي 66.3%، ثم ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي 59.2%، وأخيراً ثقافة القوة التي حصلت على وزن نسبي قدره 51.3% . كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة 83.3% من شركات المقاولات في قطاع غزة لديها خطة استراتيجية، بينما أن نسبة 91.8% من شركات المقاولات في قطاع غزة يوجد فيها هيكلية واضحة للعاملين، حسب آراء المشاركين بالبحث، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لأغلب المتغيرات التصنيفية للدراسة في (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز . ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات التصنيفية للدراسة، مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، المسمى الوظيفي .. إلخ) في: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني . وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، لما لها من دور كبير في نجاح الشركات واستمرارها وقدرتها على المنافسة. تعزيز ثقافة الإنجاز داخل الشركات من خلال توفير الإمكانيات، وتطوير أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية.

Abstract

The concept of organizational culture and its impacts on productivity and identity of the organization has been a concern for many research studies.

However, this issue hasn't been adequately studied in Gaza.

This study aims to explore the dominant organizational culture in contractual companies, its features and characteristics. The researcher has used the international Charles Handy Organization Culture scale. The sample constituted of 400 persons randomly selected from the study population who completed the study questionnaire.

Findings indicate that the dominant organizational culture in the contractual companies is the achievement oriented culture followed by the role oriented and then personal oriented culture. The least elicited score were related to the power oriented culture.

Among the surveyed companies, 83.3% had strategic plan and 91.8% had clear organizational culture. Inferential statistics indicate that there are no significant differences in the organizational culture in reference to gender, age, qualifications, nature of work and job title.

The study highlighted the importance of paying more attention to the organizational culture as it plays a significant role in the success of the organization, its sustainability and also its competitive advantage. Reinforcing achievement oriented culture through providing resources, developing employees' performance through training is essential.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
القرآن الكريم.	ب
الإهداء.	ج
شكر وتقدير.	د
ملخص الدراسة باللغة العربية.	هـ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	و
قائمة المحتويات.	ز ك
قائمة الجداول.	ك م
قائمة الملاحق.	م
قائمة الأشكال والمخططات.	م
الفصل الأول: خلفية الدراسة وإطارها العام.	1 14
المقدمة.	2-6
أولاً مشكلة الدراسة.	6-6
ثانياً مبررات الدراسة.	6-7
ثالثاً أهداف الدراسة.	7-7
رابعاً تساؤلات الدراسة.	7-8
خامساً أهمية الدراسة.	8-9
سادساً متغيرات الدراسة.	9-9

11 10	سابعاً السياق الموضوعي للدراسة.
12 12	ثامناً حدود الدراسة.
13 12	تاسعاً تعريف المصطلحات.
13 13	عاشراً معوقات الدراسة.
14 13	حادي عشر محتويات الدراسة.
70-15	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.
40-16	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.
16 16	المقدمة.
18 16	أولاً مفهوم الثقافة.
24 18	ثانياً مفهوم الثقافة التنظيمية.
26 25	ثالثاً أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
28 27	رابعاً أهمية الثقافة التنظيمية.
30 29	خامساً وظائف الثقافة التنظيمية.
33 31	سادساً مصادر الثقافة التنظيمية.
35 34	سابعاً خصائص الثقافة التنظيمية.
38 36	ثامناً أنواع الثقافة التنظيمية.
40 38	تاسعاً تكوين الثقافة التنظيمية.
52 41	المبحث الثاني: شركات المقاولات في قطاع غزة.
42 41	المقدمة.

42 42	أولاً مفهوم المقاولات.
46 43	ثانياً الصعوبات الخاصة بقطاع المقاولات.
47 46	ثالثاً الملامح الأساسية لأعمال المقاولات.
48 47	رابعاً دور التصنيف في تحسين الأداء وإتقان العمل.
52 48	خامساً مجالات واختصاصات أعمال المقاولات.
70 53	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
61 53	أولاً الدراسات المحلية.
64 61	ثانياً الدراسات العربية.
68 64	ثالثاً الدراسات الأجنبية.
69 68	رابعاً النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة.
70 69	خامساً ما تضيفه الدراسة الحالية.
76 71	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
72 72	المقدمة.
72 72	أولاً نوع الدراسة.
72 72	ثانياً مكان الدراسة.
73 73	ثالثاً مدة الدراسة.
73 73	رابعاً الاعتبارات الأخلاقية والإدارية.
74 74	خامساً معايير الإدراج.
74 74	سادساً مجتمع الدراسة.

74 74	سابعاً العينة وطريقة اختيارها.
75 74	ثامناً أداة الدراسة.
75 75	تاسعاً الدراسة الأولية.
76 75	عاشراً طريقة جمع البيانات.
76 76	حادي عشر صدق المحكمين.
76 76	ثاني عشر الأساليب الاحصائية.
127-77	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.
81 78	أولاً الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
83 81	ثانياً الخصائص التنظيمية للشركة.
85 84	ثالثاً استجابات أفراد الدراسة حسب المتغيرات الخاصة بالشركة.
87 86	رابعاً استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية.
91 88	خامساً استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب.
93 91	سادساً استجابات أفراد الدراسة حسب المتغيرات الخاصة بوجود النظم الإدارية.
106 94	سابعاً استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة.
116 106	ثامناً الفروق في الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.
127 117	تاسعاً الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة.
135 128	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
129 129	المقدمة.
130 130	أولاً النتائج.

135 133	ثانياً توصيات الدراسة.
135 135	ثالثاً الدراسات المقترحة.
144 136	قائمة المصادر والمراجع.
168 145	الملاحق.

قائمة الجداول

م	الجدول	رقم الصفحة
1	استجابات المشاركين للمتغيرات الديموغرافية.	78
2	توزيع الاستجابات حسب الخصائص التنظيمية للشركة.	81
3	توزيع الاستجابات حسب عدد العاملين في الشركة.	84
4	توزيع استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية.	86
5	توزيع استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب.	88
6	توزيع الاستجابات حسب المتغيرات الخاصة بوجود نظم إدارية.	91
7	توزيع استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة.	94
8	محور القوة.	98
9	محور النظم والأدوار.	100
10	محور الإنجاز.	102
11	محور التعاطف الإنساني.	104
12	نتائج اختبار (T – Test) لكشف الفروق في الخصائص الديموغرافية لمتغير النوع.	106
13	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير العمر.	107

108	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر .	14
109	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير المؤهل العلمي .	15
110	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي .	16
111	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير نوع العمل .	17
112	الفروقات بالنسبة لمتغير نوع العمل .	18
113	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير المسمى الوظيفي .	19
114	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي .	20
114	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير عدد سنوات الخدمة .	21
116	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي .	22
117	اختبار (T- Test) . لكشف الفروق للوضع القانوني للشركة .	23
117	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير موقع الشركة .	24
119	الفروقات بالنسبة لمتغير موقع الشركة .	25
119	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير العمر الزمني للشركة .	26
120	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر الزمني للشركة .	27
121	اختبار (T- Test) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة أبنية .	28
121	اختبار (T- Test) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة طرق .	29
122	اختبار (T) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة كهروميكانيك .	30
122	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير عدد العاملين في الشركة . عقد مؤقت .	31

123	تحليل التباين الأحادي One way Anova لمتغير عدد العاملين الدائمين في الشركة.	32
125	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد العاملين الدائمين في الشركة.	33
125	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة.	34
126	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة.	35

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	أسماء المحكمين للاستبانة.	146
2	طلب تحكيم استبانة.	147
3	كتاب تسهيل مهمة الباحث.	148
4	الاستبانة.	149
5	كشف بأسماء شركات المقاولات في قطاع غزة.	157
6	تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين لعام 1994.	158
7	متطلبات تصنيف المقاولين الفلسطينيين.	168

قائمة الأشكال والمخططات

م	العنوان	رقم الصفحة
1	شكل رقم (1) . يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.	30
2	شكل رقم (2) . يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية.	39

الفصل الأول

خلفية الدراسة وإطارها العام

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- مبررات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- السياق الموضوعي.
- حدود الدراسة.
- تعريف المصطلحات.
- معوقات الدراسة.
- محتويات الدراسة.

- المقدمة:

سعت المداخل الإدارية منذ بدايتها إلى تحقيق التميز في الأداء الإداري، حيث لم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد النموذج الأمثل لتحقيق ذلك التميز. ففي بداية الدراسات العلمية للإدارة كان التركيز على اقتراح أسلوب من شأنه أن يعظم حجم الإنتاج لمواجهة المتطلبات الكبيرة التي فرضتها الثورة الصناعية في بدايات القرن التاسع عشر، فالأسواق مفتوحة والطلب متزايد والتكنولوجيا في تطور مستمر، وبالتالي كان الهدف الأساسي، لتمييز الأداء الإداري، الرغبة في الاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة). بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعامل، ومع بداية الأربعينيات ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أضافت البعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وتأسيساً على ذلك أضيف إلى قاموس التميز الإداري العديد من المصطلحات مثل العمل الجماعي و فرق العمل و جودة الحياة التنظيمية ، غير أن مفاهيم تميز الأداء الإداري التي ظهرت مع بداية القرن العشرين، رغم إسهامها في وضع اللبنة الأولى لعلم الإدارة. أغفلت إلى حد كبير - أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري(زايد، 2003: 5)

ومع بداية السبعينيات ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية، التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري، وقد أحدثت تلك المداخل والمفاهيم ثورة هائلة في علم الإدارة، كما أحدثت تغييراً ملحوظاً في طرق أداء العمل، وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، ومن هذه المفاهيم: مفهوم الثقافة التنظيمية (Martin، 2000: 15)

ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية من سياق لآخر. كما تحولت دراسة المنظمات من دراسة الطرق العلمية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات (مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والطقوس

والممارسات وتحولت اهتماماتها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها (السلمي، 2004: 153)

وقد تساءل بعض الباحثين، عند بداية الحديث عن ظاهرة الثقافة التنظيمية: هل الثقافة التنظيمية فكرة تستحق الدراسة؟ أم أنها بدعة إدارية ستنتهي خلال فترة وجيزة؟ لكن الدراسات وعلى مدى ثلاثة عقود أثبتت أن موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الهادفة والحيوية؛ حيث تؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقاً جوهرية من حيث القيم والمعتقدات والمبادئ، التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب وتنسيق بيئتها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية، عن تلك القيم والمعتقدات والمبادئ التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة (سميع، 2009: 24)

وتعد دراسة Peter and Waterman (1982) من أكثر الجهود التطبيقية شيوعاً من حيث محاولتها التعرف إلى أهم الملامح التي تقوم عليها ثقافة المنظمات الناجحة؛ حيث قام المؤلفان بدراسة (43) منظمة أمريكية، تمثل أعلى الشركات أداءً في الولايات المتحدة، ومقارنتها بأداء المنظمات اليابانية. وقد توصلت دراستهما إلى أن سيطرة الثقافة وتماسكها ثبت دون استثناءات أنها سمة ضرورية للشركات المتميزة، كما أكدت على أن أهم القيم التي تستند إليها المنظمات الناجحة تكمن في قيم التجربة والمخاطرة وتحفيز الأفراد على العمل بأفضل ما لديهم من خلال تشجيعهم على الابتكار وتقديرهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. وعلى غرار المحاولة السابقة قام الباحثان Deal and Kennedy عام 1982 في كتابهم "مناسك وطقوس حياة الشركات" بمسح لثمانين شركة متفاوتة الأداء ومحاولة ربط أداء الشركات التي خضعت للمسح بثقافتها التنظيمية، ومن أهم ما توصلت إليه دراستهما أن الناس هم مورد الشركة الأعظم، وأسلوب إدارتهم لا يكون من خلال التقارير، ولكن بالتلميحات الدقيقة المستندة على القيم، فالثقافة القوية أداة قوية وفاعلة لتوجيه السلوك (Martin، 2000: 17-22)

وعليه أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم الموضوعات في علم التنظيم.

ومن ناحية أخرى توصف المنظمة في أبسط معانيها بأنها تجمعات بشرية هادفة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة. فالأداء الكلي للمنظمة ما هو إلا حصيلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها؛ وعليه فإن أداء المنظمة يتوقف على فاعلية العنصر البشري. كما يتفق المتخصصون في دراسة المنظمات أن الأفراد هم أعظم ثروة تمتلكها المنظمة، وهم أكثر العوامل حسماً لنجاحها؛ لذا فإن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات تركز على فكرة مفادها أن هذا الأداء يحركه العنصر البشري، فهذا المورد يلعب دوراً حيوياً في كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من الأعمال التشغيلية للمستويات الإدارية الدنيا وصولاً إلى الأعمال الاستراتيجية للإدارة العليا (سميع، 2009: 25)

واستناداً إلى الأهمية المحورية للعنصر البشري تنطلق الإدارة الحديثة، في اهتمامها بالفرد من اعتقاد علمي مفاده أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل، فالمصدر الحقيقي لتميز المنظمات ينبع من قدرتها على الاستفادة القصوى من تلك القدرات الذهنية، ولن يتسنى لها الاستفادة من هذه القدرات إلا إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء؛ وأهمها (الخطيب: 2004، 5-6): أن يسند إلى الفرد العمل المناسب لخبراته وتخصصاته، أي أن يحب عمله، وأن يسمح للفرد بقدر من التحكم المناسب والاستقلالية مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله، أي أن يتم تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور. وأن يوضع الفرد في مجموعة عمل متجانسة. و أن يوفر للفرد المناخ الملائم لاستثمار طاقاته وتفجير إبداعاته، وأن يعزز لدى الفرد الشعور بالولاء والانتماء والعمل بروح الفريق.

وتسعى المنظمات إلى توفير تلك الظروف الإيجابية من خلال نظام متكامل لإدارة المورد البشري، يسعى أولاً إلى الاختيار، والانتقاء السليم، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانات، والتدريب، والمحافظة على العاملين، وإعطائهم الحوافز المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية، غير أن الأساليب التقليدية لإدارة وتحفيز العنصر

البشري لم تعد كافية لتوظيف طاقاته وإشباع حاجاته، فالإنسان تكمن فيه معالم عدة غير ملموسة، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع، التي لا ترى وتصبح ملاحظتها وتحتاج إلى من يكشف أسرارها (ملحم، 2006: 3)

وحتى يتسنى لنظام إدارة الموارد البشرية فهم دوافع العنصر البشري والوصول إلى أفضل الطرق لتوظيف طاقاته ومهاراته ورفع إنتاجيته، لا بد أن يركز هذا النظام على ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث تمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز، وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر، واستنادها إلى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء، ومصدراً للإحباط والرغبة في ترك المنظمة (Lan، 2004: 685 – 703)

مما سبق يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم؛ حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات. وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للثقافة التنظيمية والحاجة الفائقة لفهم القيم والمعتقدات المؤثرة على سلوك وأداء الفرد، والتعرف إلى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحفيز الفرد على الأداء برفع إنتاجيته، سوف يتناول الباحث واقع الثقافة التنظيمية السائد في شركات المقاولات من وجهة نظر العاملين، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به قطاع المقاولات بصفته قطاعاً مكماً للقطاعات الاقتصادية الأخرى، الذي بدوره لن يحقق النظام الاقتصادي والاجتماعي أهدافه الاقتصادية والاجتماعية. ومن ناحية

أخرى فإن قطاع المقاولات يعاني من ندرة في الدراسات من حيث تناولها السلوك التنظيمي السائد في منظماته، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

الفهم السليم للثقافة التنظيمية يمكّن لهذا القطاع تطوير مهاراته، وتحقيق التفوق التنافسي، والتعرف إلى حاجة العملاء وأحوال السوق الذي يعمل فيه، وزيادة فاعلية أدائه (سميع، 2009: 23) فقد لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة لا تزال محدودة، لا سيما في الجوانب الخاصة بالثقافة التنظيمية، حيث لا تتوفر معلومات عن واقع النمط الثقافي السائد في مجال المقاولات، ولأن الثقافة التنظيمية تؤثر على الإنتاجية والالتزام الوظيفي والروح المعنوية وكيفية إدارة المؤسسات، يتوجب ضرورة دراستها لتحديد الثقافة السائدة وملامحها، وبكلمات أخرى هذه الدراسة تجسد هوة في المعلومات المتاحة وتعطي معلومات موثوقة عن ماهية الثقافة السائدة في تلك الشركات، ومدى فهم العاملين فيها وإدراكهم للثقافة التنظيمية؛ لذا تولد الاهتمام بضرورة إجراء هذه الدراسة.

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي

ما واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة.

ثانياً: مبررات الدراسة:

قطاع المقاولات الفلسطيني هو أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، وكان قبل الانتفاضة يساهم بما نسبته 33 من الناتج القومي المحلي (دون مساعدات دولية ويشغل 22 من الطاقة العاملة) (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2009: 4). كما أنه يعد أحد أهم مجالات التوسع الاستثماري، وخصوصاً أن الوطن وبناء التحتية ومستوى الإسكان يتطلب استثمارات كبيرة تجعل هذا القطاع ركيزة استراتيجية لخطط التنمية ولسنوات عديدة متعاقبة. كل ذلك، ومنذ قدوم السلطة، بدأ يحدث بشكل تدريجي فتم استثمار مبالغ

كبيرة في مجال المقاولات وكذلك الصناعات الإنشائية والخدمات المرافقة، وكان الجميع يأمل أن يتطور قطاع المقاولات، ليس فقط ليساهم في بناء الوطن، بل بدأت تتبلور في الأفق ملامح أفكار حول تصديره خارج الوطن، إن قطاع المقاولات لم يكن فقط مساهماً في التنمية العمرانية والاقتصادية بل كان مساهماً - أيضاً- في إثراء التطور العلمي والبحثي وتطور الكادر والكفاءات العلمية، كما ساهم بفاعلية- أيضاً- في التنمية الاجتماعية، حتى أصبح أحد أهم محركات التطور ومفاتيح الحلول لمشاكل المجتمع المختلفة. ومن خلال أهمية قطاع المقاولات في قطاع غزة، تمثل الدراسة القائمة أهمية للباحث؛ فهي توفر له فرصة زيادة مهاراته البحثية، وتساعده على توفير مرجع علمي وأكاديمي يهتم بإعطاء نظرة جيدة، وتحسين المعرفة حول واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات، وكذلك تمثل الدراسة أهمية للباحثين في هذا المجال، كونها تبحث واقعاً عملياً لشركات المقاولات.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استكشاف واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة.
- تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائد في شركات المقاولات حسب تصنيفات العالم (تشارلز هاندي).
- دراسة الفروقات في الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات بخصوص المتغيرات الشخصية والمؤسسية.
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات بقطاع غزة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنواع الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين في شركات المقاولات بقطاع غزة؟
- 2- ما سمات ولامح الثقافة التنظيمية السائدة التي تميز كل شركات المقاولات في قطاع غزة؟
- 3- ما العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية؟

4- هل هناك فروقات في الثقافة التنظيمية حسب اختلاف العاملين في شركات المقاولات بقطاع غزة

5- ما مدى وجود الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد الإنجاز في شركات المقاولات بقطاع غزة؟

6- ما مدى وجود الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد القوة في شركات المقاولات بقطاع غزة؟

7- ما مدى وجود الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد النظم والأدوار في شركات المقاولات بقطاع غزة؟

8- ما مدى وجود الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد التعطاف الإنسانية في شركات المقاولات بقطاع

غزة؟

خامساً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة كونها تعد من أوائل الدراسات في حدود علم الباحث في مجال المقاولات، وتتعلق بقطاع هام من قطاعات الاقتصاد الوطني، وتزداد أهمية الدراسة مع التغيرات السياسية وتشكيل حكومة التوافق الوطني، حيث من المأمول أن تساعد شركات المقاولات في بناء وإعمار قطاع غزة؛ نظراً للتطورات السريعة والمتعاقبة وحال عدم اليقين السائدة في المجتمع الفلسطيني، إذ يتوجب مراعاة قياس الثقافة التنظيمية ومدى ملاءمتها للاستجابة لتلك المتغيرات.

وتظهر أهمية هذه الدراسة - أيضاً - من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1 شركات المقاولات في قطاع غزة:

تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص بالثقافة التنظيمية لشركات المقاولات بقطاع غزة، وبالتالي ستقدم منظومة حديثة من المكونات والأبعاد المتعلقة بثقافة المنظمة، بحيث تجسد المفاهيم والأنماط الإدارية المتطورة، لتعزز الفكر الإداري الحديث، الذي يقوم بدورٍ مهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد وتطوير الأداء لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة، ما يحقق أهداف الشركات.

2- الباحثون والمغنيين الآخرين:

إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أصالتها من حيث أنها من أوائل الدراسات- في حد علم الباحث - التي تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية، وأن الكتابة في هذا المجال نادرة في الدراسات والبحوث الفلسطينية، وتحديدًا لشركات المقاولات بقطاع غزة.

3- المجتمع:

إن هذه الدراسة تتحدث عن شركات المقاولات، التي تعد كبرى شركات القطاع الخاص الفلسطيني، وإحدى الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني، وبالتالي تطوير أداء هذه الشركات يعد أمراً حيوياً لخدمة المجتمع الفلسطيني، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تشكل مرجعية وإطاراً معرفياً- في هذا المجال- لكثير من شركات المقاولات العاملة في فلسطين.

سادساً: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل أ- الخصائص الشخصية للعاملين في شركات المقاولات، مثل: (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي- نوع العمل- المسمى الوظيفي الحالي .
ب- الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات، مثل: (الموقع العام- العمر الزمني- طبيعة العمل- عدد العاملين الدائمين- الخطة الاستراتيجية- الخطط التدريبية .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، كان أفضل قياس مفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استخدام (15) معياراً تفسر مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث استخدم الباحث مقياس تشارلز هاندي لهذا الغرض. وحتى تتكون لدينا صورة أوضح عن هذا المفهوم لا بد من تفسير هذه المعايير من خلال مؤشرات قابلة للقياس والتي بلغ عددها (60) مؤشراً أو متغيراً تم توضيحها في ملحق رقم 4 .

سابعاً: السياق الموضوعي:

• الوضع الديمغرافي:

بما أن الدراسة اهتمت بمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة، فمن الضروري التطرق إلى الوضع الديمغرافي للقطاع، قطاع غزة شريط ساحلي ضيق مزدحم بالسكان، تبلغ مساحته نحو 365 كم²، وهو يتكون من خمس محافظات، يبلغ عدد سكانه (1.853.000) نسمة (وزارة الداخلية 2014)

وتعد محافظة غزة، أكبر محافظات قطاع غزة من حيث عدد السكان؛ حيث بلغ عدد سكانها نحو (588 ألف نسمة، فيما تعد محافظة رفح أقل محافظات القطاع سكاناً، حيث بلغ عدد سكانها (210) آلاف نسمة، وقد أظهرت البيانات أن المجتمع الفلسطيني المقيم في قطاع غزة فتي حيث تقدر نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14 سنة)، منتصف عام 2013 بحوالي 43.4 من مجمل السكان في فلسطين، ويلاحظ انخفاض نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم (65 سنة فأكثر)، حيث قدرت نسبتهم في منتصف عام 2013 بحوالي 2.4 في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013)

• الوضع الاقتصادي والمعيشي:

تأثرت الأوضاع المعيشية بشكل واضح خصوصاً بعد الإجراءات العدوانية (الإسرائيلية تجاه قطاع غزة؛ حيث أدى ذلك إلى سوء الوضع المعيشي في القطاع، وارتفاع نسبة البطالة والفقر، بسبب منع العمالة الفلسطينية من العمل داخل الخط الأخضر، وإزداد الوضع سوءاً في ظل سيطرة (إسرائيل على جميع المعابر المؤدية إلى القطاع، كما فقدت عائلات كثيرة منازلها نتيجة سياسة هدم البيوت والإغلاقات المستمرة على القطاع، كما تعرضت البنية التحتية- كذلك- إلى ضرر كبير بسبب قلة التمويل والتطوير وإعادة التأهيل (الأمم المتحدة، 2013).

• قطاع المقاولات في قطاع غزة:

قطاع المقاولات من أهم القطاعات المؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني خصوصاً في ظل حالة البناء والإعمار التي تمر بها مناطق السلطة الفلسطينية، عانى الاقتصاد الفلسطيني خلال السابقة من التبعية للاقتصاديات المختلفة عامة وللاقتصاد الإسرائيلي خاصة، فلقد واجه معوقات وعراقيل جمة، حيث هدفت (إسرائيل)، خلال فترة احتلالها، إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتقليص إنتاجيته في كافة القطاعات وجعله تابعاً لاقتصادها (مكحول، وعطياني: 2002)

فالأحداث الأخيرة لانتفاضة الأقصى، خلال الفترة من 2006/4/1م - 2014/12/1م أدت إلى تكبد الاقتصاد الفلسطيني خسائر مباشرة وغير مباشرة، على الشعب الفلسطيني، وبالتالي تكبد قطاع المقاولات خسائر فادحة، في ظل الخسائر التي مر بها قطاع المقاولات على مدار سنوات طويلة منذ الانتفاضة، مروراً بالحصار والانتقام والحرب وإغلاق المعابر، وسعي الاحتلال إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني من خلال هذه السياسة الممنهجة، كل ذلك أدى إلى تراكم الأزمات التي أثرت بالسلب على كفاءة عمل شركات المقاولات بقطاع غزة، التي عددها - حسب اتحاد المقاولين الفلسطينيين - (307) شركات مصنفة: (أبنية ، طرق، كهروميكانيك بمتوسط (5) أفراد عاملين بكل شركة - 1535 عمالاً. ومن خلال عمل الباحث مديراً عاماً لإحدى شركات المقاولات الفلسطينية المصنفة، وبصفته عضواً في اتحاد المقاولين الفلسطينيين، وعضواً في لجنة التصنيف الوطنية، قام بإجراء مقابلات مع المدير التنفيذي لاتحاد المقاولين السيد (محمد الحسيني)، وبعض مدراء شركات المقاولات، حيث قام الباحث بتلخيص ما يعانيه قطاع المقاولات من أزمات وصعوبات مثل صعوبات ناجمة عن المواد الخام والمعدات، صعوبات ناجمة عن الاحتلال، صعوبات اقتصادية، صعوبات إدارية، صعوبات برامج البطالة، صعوبات في العمال المهرة.

ثامناً: حدود الدراسة: هناك ثلاثة حدود لهذه الدراسة، هي:

- **حدود خاصة بالمجال:**

اقتصرت الدراسة على دراسة واقع الثقافة التنظيمية في قطاع المقاولات، من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي للثقافة التنظيمية، ومدى استخدامه في شركات المقاولات بقطاع غزة، إلا بما يخدم أهداف الدراسة.

- **حدود خاصة بالمكان:**

اقتصرت عينة الدراسة، على العاملين لدى شركات المقاولات في مختلف مناطق القطاع (غزة وخان يونس ورفح ودير البلح والمنطقة الشمالية).

- **حدود خاصة بالزمان:**

بدأ إجراء هذه الدراسة من الفصل الثاني من العام الدراسي (2014 – 2015).

تاسعاً: تعريف المصطلحات:

- **الثقافة:** يعرف السيد، وآخرون (2002: 27) الثقافة بأنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان والنظم والقيم والعادات.
- **الثقافة التنظيمية:** يعرفها العالم (تشارلز هاندي بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل، والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يُكتفى بالنتائج؟ وما تركيبة المرؤوسين، وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار؟" (وهيبة، 2012: 35)

- **المقاولات:** يعرفها (Levy: 2002: 53) بأنها الأعمال التي يقوم فيها المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه، الذي كثيراً ما يكون ذا صفة إنشائية؛ الأمر الذي يجعل البعض يسمي مثل هذه الأعمال، الأعمال الإنشائية، للقيام بإنجاز هذا العمل نيابة عنه، بحسب أحكام العقد المبرم بينهم.
- **شركات المقاولات:** يعرفها (البربري، 2012: 2) بأنها شركات تعمل في الأساس في مجال الإنشاءات الهندسية وتقوم ببناء مشاريع معينة إما عن طريق التعاقد المباشر أو من الباطن، من خلال مقاول رئيسي أو عن طريق مناقصة علنية، و أحياناً بتكليف من مكتب هندسي، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون هناك مكتب استشارات هندسية، يشرف على الأعمال التي تقوم بتنفيذها شركات المقاولات، ويفحص مدى التزامها بالشروط والمواصفات الفنية والتصميمات الهندسية.

عاشراً: معوقات الدراسة:

1. قلة المراجع والمجلات والدوريات باللغة العربية.
2. الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي.
3. الوضع السياسي والانقسام؛ ما قد يؤثر على مصداقية الإجابات المعطاة.

حادي عشر: محتويات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي

الفصل الأول: خلفية الدراسة، وقد شملت: -

المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، إطار الدراسة، تعريف المفاهيم.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وقد شملت:

مفهوم الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، تكوين الثقافة التنظيمية، أثر الثقافة على المنظمة، شركات المقاولات في قطاع غزة، الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد شمل:-

المقدمة، نوع الدراسة، مكان الدراسة، مدة الدراسة، الاعتبارات الأخلاقية والإدارية، معايير الإدراج، مجتمع الدراسة، العينة وطريقة اختيارها، أداة الدراسة، الدراسة الأولية، طريقة جمع البيانات، صدق المحكمين، الأساليب الإحصائية، معوقات الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتحليل:

الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، الخصائص الوظيفية للشركة، استجابات أفراد الدراسة، المتعلقة بعدد العاملين، استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية، استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب، استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالأنظمة، استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة، الفروق في الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة، الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات، وقد شملت:-

استنتاجات الدراسة، توصيات الدراسة، الدراسات المقترحة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

- ❖ المبحث الأول الثقافة التنظيمية.
- ❖ المبحث الثاني شركات المقاولات.
- ❖ المبحث الثالث الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

المقدمة:

لقد شهدت بداية الثمانينيات تطوراً ملحوظاً بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري، وكذلك البحوث والتطبيق، فعلى المستوى النظري استحوذت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة، وعلى مستوى البحوث؛ فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة وتم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات.

إن مجال الثقافة من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعد عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة (العميان، 2002: 311)

وبما أن مفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، سيتم في هذا الفصل مناقشة الثقافة التنظيمية ماهيتها وعناصرها وأنواعها ووظائفها وتكوينها وتأثيرها على الأفراد وعلى المنظمة.

أولاً: مفهوم الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها، وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة مفهوم ومعنى الثقافة. (دعيس، 1997: 6) فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام، فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "ثقافة"، كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم، حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة)، بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً يسيراً من ثقافة الناس

والمجتمع، وحول هذا القصور في فهم الثقافة يشير مالك أنه قد جرى العرف، إذا ما أريد الحديث حول الثقافة أن تقتصر مشكلتها على قضية الأفكار فقط(مالك، 2006: 13)

وقد عرف تايلور 1911 الثقافة، بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والأخلاق والقانون، وأية قدرات يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع. في حين يعرفها لينتون Linton بأنها مجموعة السلوكيات التي يتعلمها البشر في أي مجتمع من الكبار، الذين تنتقل منهم إلى الصغار. كما يعرفها قاموس راندوم Random بأنها طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل(السكرانة، 2009: 355)

ومن خلال اطلاع الباحث على تعريفات الثقافة التي تناولها المفكرون العرب والأجانب، يمكن القول إن أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام، التي عكستها تلك التعريفات، كما يذكر(سميع، 2009: 67)، تتمثل في تراث الأمة المنقول جيلاً بعد جيل، أفكار الأمة ومفاهيمها ولغتها وعاداتها وتقاليدها، نظرية في السلوك أكثر من كونها نظرية في المعرفة، طريقة الحياة التي يعيشها الناس وفقاً للفكر الذي يدينون به جوانب الحياة المادية والفكرية.

وباستقراء التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة يتضح اشتغالها على عناصر ثلاثة أساسية، هي الأفكار والقيم والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم، سواء أكانت بيئة داخلية أم خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته.

ويمكن الجمع بين وجهات النظر بالأخذ بذلك التعريف الذي يتفق معه الباحث في تحديد الثقافة على أنها المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي، ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد، والمدرجات الذهنية والحسية،

والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية، التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة " (خطاب، وآخرون، 2000: 55)

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لاقت الثقافة التنظيمية قدراً كبيراً من المعالجة النظرية والتطبيقية منذ أن أدخلها (Pettigrew) إلى نظرية التنظيم عام 1979م، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم (خطاب، وآخرون 2000: 55) حيث ارتبط هذا المفهوم بمبادرات التغيير الناجحة وبرضا الموظفين وولائهم وبمجمّل أداء المنظمة، وقد سعى الباحثون والممارسون كلاهما إلى تحديد هذا المفهوم المهم وتفسيره، ولكن لسوء الحظ استمر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مراوفاً، ففي حين يوجد اتفاق كبير على وجود هذه الظاهرة وعلى أهميتها، إلا أن تعريفها وتحديد مفهومها وأبعادها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم، مثل المناخ التنظيمي، بات موضع مناظرات كثيرة (1: Vicki, 2006)، وسيقوم الباحث بتناول المفهوم العام للثقافة التنظيمية من خلال البعد التاريخي للمفهوم وإشكالية تعريفه، كما يلي

البعد التاريخي للمفهوم:

يُستمد جذور مفهوم الثقافة التنظيمية من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال، خاصة دراسات هاورثون التي أجراها إلتون مايو بين عامي 1924، 1933، التي كونت ما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، التي لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل (Wright, 2005: 64)، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 مع (Pettigrew)، في مقالة بعنوان On Cultures Studying Organizational، التي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، المستخدمة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات، والقيم

والفنون، والعادات والتقاليد والأعراف، التي توارثها من جيل إلى جيل (ديري، 2011: 321)، ولم يتوقع (Pettigrew) ولا مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أن يحدث هذا الانفجار المعرفي في الاهتمام بحقل الثقافة التنظيمية، الذي بدأ في أوائل الثمانينيات واستمر حتى الآن، سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي. ويمكن القول إن تلك الكتابات التي بدأت تظهر في أوائل الثمانينيات، بشكل منظم حول موضوع الثقافة التنظيمية، تعد من أهم الكتابات حول الموضوع. كما أنها تعد الأساس الذي تم من خلاله بناء هيكل وملاح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية.

وسيدكر الباحث هنا- بشكل موجز أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية

بيتر و ووترمان Peter and Waterman:

يمثل كتابهما الصادر عام 1982م أهم محاولات نقل خطاب الثقافة التنظيمية من السياق إلى التطبيق العملي، ويعد كتابهما (البحث عن التميز) (In Search Of Excellent) أكثر كتب الإدارة تأثيراً في زماننا هذا وأكثرها شعبية، كما أثار الانتباه نحو كتب الإدارة والتنظيم، وقد أجرى المؤلفان دراسة على (43) شركة أداء في الولايات المتحدة، مثل: جنرال إلكتريك، وبروكتل اند قامبل، وثرى إم، وغيرها، ومقارنتها بأداء المنظمات اليابانية، وتمثلت أطروحة الكتاب في سيطرة الثقافة وتماسكها (Martin, 2000: 17-22)

إدجارد سكين Edgarde Schien:

يعد (Edgarde Schien) من أبرز الباحثين في حقل دراسات الثقافة التنظيمية على مستوى العالم، وقد أسهم سكين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة عام 1985م بإيضاح المستويات الثلاثة الأساسية التي تتجلى فيها الثقافة، وهي (Schein, 2004: 15): المستوى المادي، وهي الهياكل والبنى والعمليات التنظيمية. مستوى القيم، وتتضمن الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات. مستوى الافتراضات

الأساسية، وهي أعمق ما يكون في الثقافة، وتكمن في المعتقدات المسلم بها دون وعي، والتصورات والأفكار والمشاعر.

كما يؤكد Schien على أن القادة هم من يبدع وينمي الثقافة التنظيمية، كما يرى أن ثقافة المنظمة من أهم الوظائف الحاسمة للقيادة. وقد وجد مفهوم الثقافة التنظيمية، وبالأخص في العقدين الآخرين، قبولاً عاماً من قبل الباحثين والمجلات المتخصصة، وبخاصة في أمريكا وبريطانيا واليابان، وقد صدرت مؤخراً دورية متخصصة بعنوان Communication and Conflict Journal of Organizational Culture، وكذلك دورية Issues in Organizational Culture Journal of Psychological، كما أفردت العديد من الدوريات أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية ثقافة المنظمة من حيث المفهوم ومن حيث أثرها على المفاهيم التنظيمية الأخرى.

تشارلز هاندي Charles Handy:

العالم الإداري الإيرلندي، مؤلف كتاب "و كتاب "فهم المؤسسات"، يتحدث أن تجارب المنظمات الناجحة، والتي أصبحت في المراكز الأولى والقوية في مجالات أنشطتها كافة كانت تضمن أفضل برامج تدريبها كيفية التعلم والاستفادة من الفشل والانطلاق منه إلى تصحيح وتعديل الأوضاع إلى الأفضل" (العطيات، 2006: 204)

ويرى الباحث أن موضوع الثقافة التنظيمية حيوى ومتجدد ويصعب تعميم نتائجه، التي تم التوصل إليها في بيئة ما، على المنظمات التي تعمل في بيئة مغايرة.

اختلافات التعريف:

تجمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية، لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات

أو فشلها، إلا أنه، وبرغم ذلك الإجماع، لا يوجد - حتى الآن - اتفاق على تعريف مقبول على نطاق واسع للثقافة التنظيمية (Sandra, 2007: 409-430). ولبيان اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الثقافة التنظيمية يورد الباحث - هنا مجموعة - من التعريفات

1 Schien :

يعد تعريف سكين التعريف الأكثر ذكراً في أدبيات الثقافة التنظيمية، الذي أكد فيه أن الثقافة التنظيمية تكمن في "أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، التي تبتكرها وتطورها مجموعة معينة، وتعمل بصورة، لا واعية، وتحدد بصورة تبدو بديهية رؤية المنظمة لذاتها ولبيئتها، وتمثل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية ومشاكل البيئة الداخلية، التي تعمل على نحو جيد وموثوق به بما يكفي لاعتبارها صحيحة، ومن ثم يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس بكل ما يتصل بهذه المشاكل" (Schien, 2004: 17)

2 Keyton, 2005 :

مجموعة أو مجموعات من التحديات المادية والقيم والافتراضات التي تتبثق نتيجة التفاعل التنظيمي بين أعضاء المنظمة" (Keyton, 2005: 45)

3 الهيجان، 1992

تعبر الثقافة التنظيمية عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في سلطة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد السلوك الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم" (الهيجان، 1992: 7 28)

مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك التي يتشاركها الأفراد، سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد- على عملية صنع القرار". (William, 2005: 139- 128)

5 :Ashkanasy, et al, 2000

دراسة طرق العمل في المنظمة داخلياً " (Ashkanasy. Et al. 2000: 133)

6- القربوتي، 2009:

منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القربوتي، 2009: 373)

7- العميان، 2002:

هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة، رؤساء ومروّسين، من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002: 311)

8- تشارلز هاندي:

يعرفها بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل

توجد قواعد وإجراءات أم يُكتفى بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار؟" (وهيبة، 2012، 35)

ومن التعريفات السابقة يمكن القول إن الطبيعة التشاركية هي العنصر الوحيد الذي تشترك فيه أغلب تعريفات الثقافة التنظيمية، وعدا ذلك فإن أغلب تلك التعريفات تتضمن القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية ومعايير السلوك المشتركة التي تؤثر على الكيفية التي يتفاعل بها المشاركون في المنظمة عند أدائهم لمهامهم.

كما لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على عدد من تعريفات الثقافة التنظيمية محاولة بعض الباحثين تصنيف التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية في مجموعات تعكس اتجاه أصحاب تلك التعريفات، فعلى سبيل المثال حاول (Martin, 2002: 52) تصنيف تعريفات الثقافة التنظيمية إلى تعريفات فكرية وأخرى مادية، حيث تجعل التعريفات الفكرية محور تركيزها على الجوانب الإدراكية للمعنى أو الفهم من قيم وافتراسات وفلسفات وخبرات الحياة التنظيمية، بينما تركز التعريفات المادية على القصص والدعابات والرموز وأسلوب اللغة الخاصة والترتيبات المادية.

وعلى الرغم من أهمية التصنيفات التي تناولت تعريفات الثقافة التنظيمية، كونها تسهل على القارئ فهم مصطلح الثقافة، فإن الانتقاد الأساسي الذي يمكن أن يوجه إليها هو أن معظم تلك التعريفات يمكن إدراجه تحت أكثر من صنف (إبراهيم، 2006: 55)

ويمكن القول- هنا : إن الثقافة التنظيمية قد حظيت بالعديد من التعريفات، التي قد يقترب عددها من عدد من بحثوا فيها، وبالنظر إلى تلك التعريفات يدرك القارئ أنها تدل على المضمون نفسه، ويمكن استنتاج الخصائص الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى جوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي الثقافة التنظيمية ذات طبيعة تشاركية، تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة. الثقافة التنظيمية تتضمن الجانب المعنوي للثقافة

الذي يعد المكون الرئيسي للثقافة، والمتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك، والجانب المعنوي الذي يمكن من خلاله فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية، وكذا نقلها، والمتمثل في الرموز والطقوس والقصص والشعارات واللغة الخاصة، وغيرها من الأشكال الثقافية. الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين، وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والتفاعلية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية التي تحيط بها. الثقافة التنظيمية مكتسبة؛ إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب. الثقافة التنظيمية متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات. الثقافة التنظيمية ثابتة نسبياً وذات جذور عميقة، سواء في داخل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويتطلب تغييرها استراتيجية طويلة المدى.

مما سبق، ومن خلال مراجعة التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، قرر الباحث الاعتماد على التعريف الإجرائي التالي، الذي بمقتضاه يحدد الثقافة التنظيمية بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وتتأثر بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمؤسسون.

ثالثاً: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، فهي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب؛ إذ تلعب أدواراً عديدة في المنظمة، ومن أوضح الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة، والأداء، والإبداع، والالتزام، وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية ونتائج سلبية (حريم، 2004: 339)

والثقافة التنظيمية نمط من المعتقدات الأساسية والاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المنظمة. وتنتقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء جدد من خلال عمليات التطبيع، كما أنها تبقى وتنتقل من خلال شبكة من المعتقدات والسنن، والاتصالات وأنماط التفاعل، وتدعم عن طريق معايير الجماعة، ونظام المكافآت، والرقابة للمنظمة (الحري، 2011، 54)

والثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل. إذ إن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالٍ بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، ففي الثقافة القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة، التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما زاد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بها، كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة، ما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك، ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض إلى زيادة التماسك والولاء والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة (العطية، 2003: 329)

ويذكر القريوتي أنه، بشكل أكثر تحديداً، يعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح

المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين؛ إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي، سواء كانت متعلقة بنواحٍ اجتماعية، إنسانية أو اقتصادية (القريوتي، 2000: 149) وتعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية. إذ تعطي الثقافة التنظيمية الدعم للتعليمات ذات القيم الإيجابية، فيصبح تصرف الموظف، غير المتفق مع أهداف التنظيم، أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص على الالتزام بالعمل، ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه (أبو معيلق، 2012: 38)

وتعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد بها البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد، بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم ما يؤثر على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب وإنما يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المنظمة تستمد - في العادة - أو تتأثر - على الأقل - بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائدة في المنظمة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (بني خالد، 2007: 3)

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف إلى الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون قوياً برسالة المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004: 630)

إن الثقافة التنظيمية أحد عناصر هوية المنظمة، وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، وتحقيق الانتماء، وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000: 360)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً للتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم، المطلوبة أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدهون، والجزراوي، 1995: 397-398)

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض. وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر (عكاشة، 2008: 25)

تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان، 2005: 313-314)

تعد الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت المنظمة وقيمتها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير (أبو هين، 2010: 40) تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر فى حياة المنظمات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها فى أذهان العاملين وضمائهم واتباعهم فى سلوكهم وعلاقاتهم (الرخمي، 2005: 58)

ويؤكد (ديسلر، 2004: 361) أن المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة مصلحة كل من القائد والمستفيد أيضاً والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها قيم العاملين فيها نفسها، وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبار منهم وإنما رغبة فيها.

ومما سبق يمكن إجمال أهمية الثقافة التنظيمية فى منحها للمنظمة والعاملين فيها هوية مميزة تنظم العمل وتحافظ على ثبات مبادئها من التغيير، وتعمل على توجيه السلوك والعلاقات الداخلية بين العاملين، من أجل توجيهها فى سبيل خدمة الهدف العام للمؤسسة.

خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الأونة الأخيرة- اهتمام كلاً من منظري الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية؛ 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 تمتلك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي. (الحسيني، 2000: 58)

وتمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة؛ ذلك لأنها أداة فاعلة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القوانين واللوائح غير الرسمية التي تعد مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي وظائف مهمة، حيث تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في وظائف عديدة أساسية مهمة،

حددها بعض الكتاب على النحو التالي

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد؛ ما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك (أبو هين، 2010: 51)

2- تشجيع الالتزام برسالة المنظمة؛ ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شئ بالنسبة لهم (الشمري، 2013: 17)

3-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً

للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما(حريم، 2010: 260 261)

4-تسهل الثقافة التنظيمية للعاملين بالمنظمة الالتزام الجماعي؛ حيث إن الهدف المشترك يشجع الالتزام

القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة(العتيبي، 2012: 25)

5-الثقافة التنظيمية ترسم الحدود بين التنظيم وسواه، وتزيد الانتماء والولاء له، وتعزز الثبات والتماسك

التنظيمي، فالثقافة التنظيمية وظيفة رقابية وتوجيهية للموقف والسلوك(الصيرفي، 2006: 261)

6-توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتوفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع،

من خلالها، تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده(القريوتي، 2000: 150)

وحدد دافت (Daft.2001) وظيفتين رئيسيتين للثقافة التنظيمية، هما إحداث التكامل والنسق الداخلي-

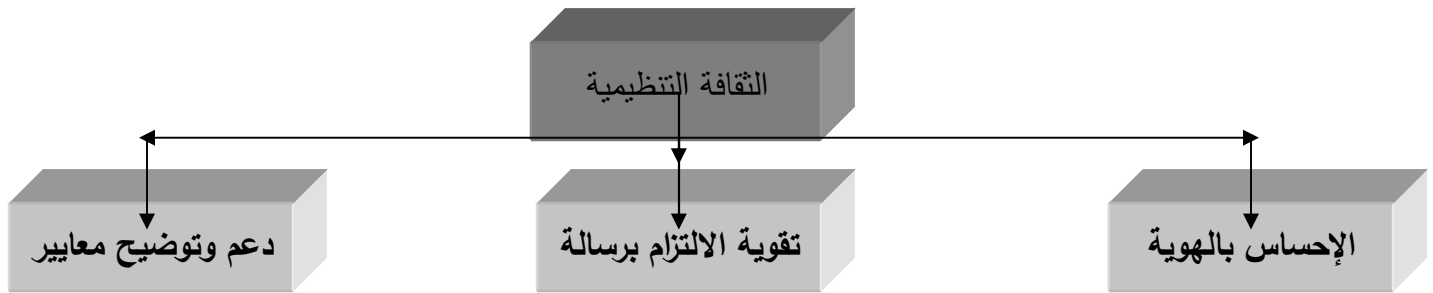
التكيف الخارجي مع البيئة(عبد اللطيف، وجودة، 2010: 124)

ويرى الباحث أن أهمية وظائف الثقافة التنظيمية تكمن في أنها توفر إطاراً مرجعياً لتنظيم وتوجيه

السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك جميع الأفراد في المنظمة، سواء كانوا

مديرين أو أفراداً، وتصوغ علاقتهم وتفاعلاتهم وأساليب اتخاذ قراراتهم، وبالتالي فهي التي تبلور الجو العام

في المنظمة، كما أنها هي التي تحدد هويتها. شكل رقم (1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004).

سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية:

يلاحظ أن المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد غالباً ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية، كما أنها تتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات التي تعمل معها في النشاط أو القطاع نفسه، ومع ذلك فهي تمتاز وتنفرد بمجموعة من الصفات الثقافية التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود ثلاثة مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية، كما يلي:

• الثقافة الوطنية :

تشير الثقافة الوطنية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، وتعد الثقافة الوطنية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة. حيث إن الفرد الذي ينضم إلى المنظمة يأتي محملاً ومشبعاً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه (Rafaeli & Worline, 2000: 71-84)

وبالرغم من أهمية الثقافة الوطنية، من حيث أثرها على قيم الثقافة التنظيمية، فإن مستوى ذلك الأثر ودرجته باتت موضع نقاش بين الباحثين، حيث يرى البعض أن الثقافة الوطنية، بما تحويه من قيم ومعتقدات، تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة. حيث إن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمة، كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيراً على سلوكيات العاملين، وذلك لما تتمتع به من الاستقرار والثبات، وتشدد تلك الدراسات على ضرورة فهم الثقافة الوطنية حتى يتسنى فهم الثقافة التنظيمية (Soeters & Sheruder, 1988: 28)، ويرى البعض الآخر أن كل منظمة تستطيع أن تكرر وتشكل ثقافة تنظيمية بعيدة عن تأثير الثقافة الوطنية، وأن القادة والمؤسسين

بإمكانهم أن ينشئوا ثقافة تنظيمية تفوق الثقافة الوطنية من حيث قوة تأثيرها على سلوك العاملين (Schein, 2001: 41-48)

بينما يرى فريق ثالث أن درجة تأثير الثقافة الوطنية على ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك الثقافة الوطنية وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمل، ويؤكد أصحاب هذا الرأي أن النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تقدر وتتبنى مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل، وتتمثل تلك القيم في العمل بانسجام ووثام والاستغراق في العمل والرقابة الذاتية والمسئولية الذاتية والعمل الجماعي (Dipak, 2003: 207-231)

• القادة والمؤسسون:

يلعب القادة والمؤسسون دوراً محورياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية (Kavanagh, 2006: 81-103) وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية، ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم، وتحقق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة (جرينبرج ، وبارون، 2004: 639) ونظراً لأهمية القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة والتأثير عليها فقد أكد (سكين) أن القيادة تلعب الدور الأول والأخير في تشكيل ثقافة التنظيم، فهي من يؤسس ويغير وأحياناً يقوض ثقافة التنظيم، وإن شخصية القادة، إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها، فهي جزء لا يتجزأ منها (Schein, 2004: 3)

• ثقافة الصناعة:

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة، يتكون من خلاله ثقافة مميزة تعرف بثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة، ويكون لها تأثير مميز على العديد من الصفات الثقافية، مثل: تصميم المباني والمكاتب والزي الرسمي، وغيرها، إلا أن أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الأنماط الثقافية المرتبطة بخاصيتي التكنولوجيا والنمو (Deepa, 2006: 97)

مما سبق يمكن القول إن الثقافة الوطنية تعد المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، فالمنظمة تعيش في نظام مفتوح والثقافة الوطنية تحاصرها من كل جانب، ولا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عنها، كما ذهب البعض، أن القادة والمؤسسين يساهموا في إرساء معظم القيم الثقافية في المنظمة، إلا أن المساهمة الحقيقية لهم تكمن في نجاحهم في تغيير القيم والمعتقدات السلبية لدى العاملين، التي يعود مصدرها إلى الثقافة الوطنية، أما ثقافة الصناعة فإن تأثيرها على قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية محدود، وأكثر ما يتضح تأثيرها في بعض الأشكال الثقافية، مثل: الممارسات الرسمية، والرموز، والاحتفالات.

سابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقادها وحيث إن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في البيئة الاجتماعية نفسها تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. ولو أخذنا منظمين يعملان في البيئة الاجتماعية نفسها نجد أن ثقافتهم ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي(حريم، 2003: 29)

ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة مهيمنة/ وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك ثقافات فرعية لوحدة أو مجموعات وظيفية. وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية يتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة(العميان، 2008: 36)

إلا أن اختلاف الثقافات الفرعية عن الرئيسية يؤثر سلباً على التنظيم، بحيث يتعذر ضبط أي سلوك، ما يفقد التنظيم هويته، وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى ظهور "الشللية" وتعدد الولاءات وتقديم المصالح الخاصة على العامة(القريوتي، 2008: 36)، وبالرغم من التباين الكامل بين الثقافات، يمكن القول إن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة بينها، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما حددها روبينز 1990 المشار إليه في (عباس، 2005: 17) في النقاط التالية:

- 1-المبادرة الفردية ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل، وحرية تصرف.
 - 2-قبول المخاطرة أن يكونوا مبدعين، ولديهم روح المبادرة.
 - 3-التكامل: تشجيع الوحدات المختلفة في التنظيم على العمل بشكل منسق.
 - 4-دعم الإدارة المتمثل بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
 - 5-الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
 - 6-الهوية مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - 7-نظم العوائد طبيعة أنظمة الحوافز، والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على أساس الأداء، أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
 - 8-التسامح مع النزاع درجة تحمل الاختلاف، والسماح بسماع وجهات النظر المختلفة.
 - 9-أنماط الاتصال وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو تأخذ نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في الاتجاهات كلها.
- كما أن هناك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة، وهي كما يراها (طه، 2006: 22 23) انتظام أو اتساق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس. معايير تنعكس في أشياء، مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين. قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل: تحقق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية. فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء. قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة. المناخ التنظيمي، هو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء.

ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار علماء الإدارة إلى أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى. ولعل من أبرز هذه الأنواع تلك التي قدمها العالم تشارلز هاندي. حيث قسمها إلى أربعة أنواع وهي (عبد اللطيف، وآخرون، 2010: 7)

1- **ثقافة القوة** تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

2- **ثقافة النظم والأدوار** يتردد غالباً بأنها البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مقبولاً ولا يتم التشجيع عليه، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم

3- **ثقافة الإنجاز** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير، وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

4- **ثقافة التعاطف الإنساني** يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم للآخرين؛ فهم يهتمون بغيرهم، ويشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر الناس بعضهم البعض ويقدر إنجازات الآخرين، ويشعر الناس بالانتماء، ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم، البعض حتى خارج العمل (الهواري، 2002: 297)

وقسم Ellen Wallach عام 1983 أنواع الثقافة إلى:

أولاً: الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture :

في هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل موزع ومنظم وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على الرقابة والقوة، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح (عكاشة، 2008: 21)

ثانياً: الثقافة الإبداعية :

هذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على استقطاب الناس الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفين على المخاطر والتحدي، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات. وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين (Hodgetts & Krock, 2000: 450)

ثالثاً: ثقافات التعاطف الإنساني :

يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، والتشجيع، والعدل، والإنصاف والأمان، والثقة المتبادلة. (عكاشة، 2008: 22)

رابعاً: ثقافة العمليات Operational Culture :

وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته الذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل في أداء عمله (العاجز، 2011: 22)

خامساً: ثقافة المساندة Supported :

وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (العاجز، 2011: 21) ومن خلال العرض السابق لأنواع الثقافة التنظيمية فإنه يجب على المؤسسات اتباعها وجعلها من الثقافات التي تتميز بها حتى تصل إلى مستوى المؤسسات المتميزة والمتطورة.

تاسعاً: تكوين الثقافة التنظيمية:

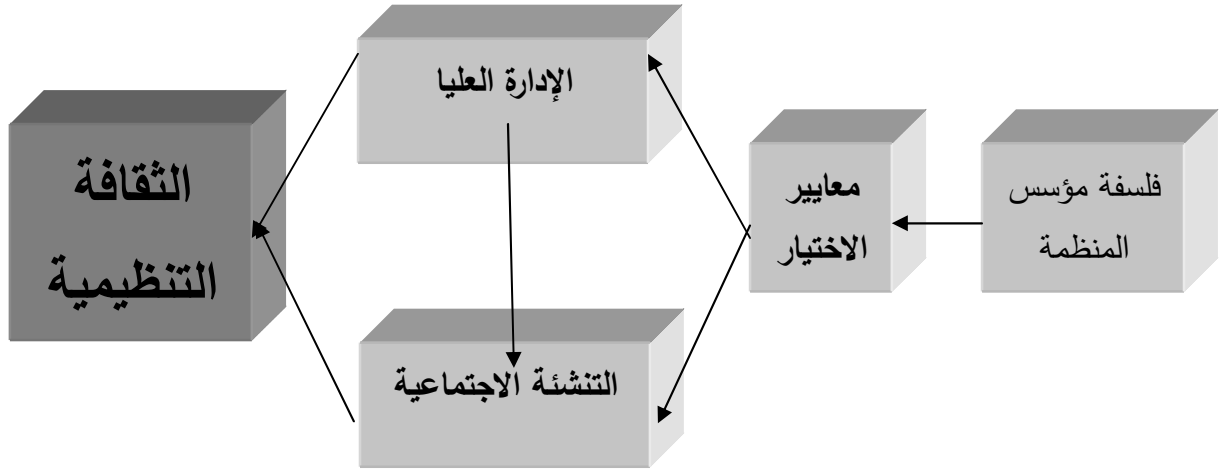
يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمو الاتجاهات والقيم والتطلعات نفسها، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. ويضيف (ديري، 2011: 311). كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات، وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة، بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت، وهذا لا يتم من فراغ، بل لا بد لهذه الإدارات أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية، بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد. وفي الوقت نفسه يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون، مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت، معنى وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياستها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

ويتحدث (Robbina, 1998: 603) بأن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية:

تبدأ الثقافة التنظيمية أول ما تبدأ من المؤسسين، حيث إنه يكون لهم هدف محدد أو رؤية معينة يسعون لتحقيقها وما يجب أن تكون عليه المنظمة.

عادات وتقاليد موجودة في المنظمة الحالية ومدى نجاح تلك العادات في تحقيق هدف المنظمة المنشود، فإذا كانت ناجحة وفاعلة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين.

شكل رقم (2) يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: العطية، ماجدة (2003).

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية:

منشئ الشركة Company Founder: قد تعزى ثقافة المنظمة، ولو جزئياً، إلى الأشخاص الذين أنشؤوا الشركة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك (جرينبرج، وبارون، 2004: 637).

التأثر بالبيئة الخارجية Experience with the Environment: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة مع القيم والممارسات الأخرى (جرينبرج، وبارون، 2004: 638).

الاتصال بالعاملين الآخرين Contact with Other: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضهما البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي

يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة (جرينبرج، وبارون، 2004: 638)

ويرى (العطية، 2003، 333) أن خلق الثقافات يتم بثلاث طرق يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بطريقتهم نفسها ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة، وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بطريقتهم نفسها. لأن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تتجس المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير المنظمة وإدامتها ونقلها، وقد لخصها الكاتبان Shichman & Gross المشار إليهما في (حريم، 2004: 335) في كلمة (Home) ويمكن توضيحهما على النحو التالي: بناء إحساس بالتاريخ (History) وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأطفال. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) من خلال القيادة، ودمج الأدوار وإيصال المعايير والقيم. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) وذلك عن طريق نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والاختبار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب، والتطوير. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) وذلك من خلال عقد ورش العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات. وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية). تكونت كلمة (Home)، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (Home). ويذكر (العاجز، 2011: 28) أن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، هي حجم المنظمة، العمر التنظيمي، التقنية التنظيمية، التنشئة الاجتماعية، التغيير التنظيمي، والبيئة الخارجية.

المبحث الثاني: شركات المقاولات في قطاع غزة

المقدمة:

يعد قطاع المقاولات من القطاعات الاقتصادية وأحد المحركات المهمة للاقتصاد الوطني الفلسطيني، وقد شهد هذا القطاع اتساعاً ونشاطاً ملحوظاً منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في العام 1994، ما أدى إلى إنعاش المهن الإنشائية والصناعات المساندة لها، وشجع على استثمار رأس المال الفلسطيني المهاجر في قطاع المقاولات المحلي، وساهم في خلق فرص عمل لآلاف من الفلسطينيين، ونمت أهمية هذا القطاع نتيجة الدور الذي قام به في إعادة الإعمار وتأهيل الطرق والبنية التحتية، في ظل استمرار الحصار والعدوان الإسرائيلي (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2014)

والمقاولات كغيرها من المهن تتطور باستمرار مع تطور العلم والتكنولوجيا، وهي مهنة ذات أسس وقواعد، تفرض على من يمارسها التقيد بهذه الأسس والعمل بموجبها كي يضمن لنفسه التقدم والنجاح والربح الذي يبتغيه، والمقاولات هي في الأساس مهنة متممة وملازمة لمهنة الهندسة لكونها الترجمة العملية والتجسيد على الأرض لكل الأفكار الهندسية والمشاريع المنوي تنفيذها. والمقاولات علم وفن وإدارة وهي ليست كما يظن البعض، عملية مغامرة أو مجازفة غير محسوبة النتائج، ويلعب الحظ الدور الأول فيها، فهي تتطلب جهداً متواصلاً وتطوراً مستمراً والتزاماً تاماً بالمبادئ العملية حتى تؤتي ثمارها وتجبي للمقاول ربحاً مادياً وسمعة معنوية تضاف إلى رصيده المهني، وكلما التزم المقاول بتطبيق المبادئ العلمية والهندسية جاءت نتائج أعماله ناجحة ومرضية، وهذه الصعوبات تحتم الرفض المطلق لاعتماد نظرية كانت تسمى "تلزيم فئات الأعمال" - وهي سائدة منذ الانطلاقة الأولى لأعمال المقاولات، حيث كان صاحب المشروع يقوم بالتكليف المباشر لكل من النجار والحداد والبليط والكهربائي وغيرهم، ليقوم كل من هؤلاء بتنفيذ الأعمال المتعلقة بعمله، دون أن يكون هناك أي تنسيق مسبق بين مختلف الفئات والأعمال. وبعد أن أصبح لمعظم المهندسين علاقة مباشرة بأعمال المقاولات وبات ينتهي المطاف بأكثر

من ثمانين بالمائة منهم في أعمال المقاولات، دون أن يكونوا مزودين بخلفية علمية عن هذه المهنة أو خبرة عملية كافية لتأمين نجاحهم، وأصبح من الضروري، بل من الواجب وضع أسس علمية لمهنة المقاولات وإدراجها مادة أساسية في مناهج التعليم الجامعي (مزيودي، 2003: 54)

أولاً: مفهوم المقاولات:

تعريف المقاولات: لم يمر قطاع الإنشاءات في فلسطين بظروف طبيعية، ولا يمكن لأحد أن ينكر تأثير هذه الظروف بشكل أو بآخر على الوضع الاقتصادي في فلسطين، بما في ذلك قطاع الإنشاءات. إن قسوة الإجراءات، التي نشأت بسبب الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة منذ انتفاضة الأقصى، كانت أشد من أي وضع مضى، وقد أضافت عراقيل جديدة أشد قسوة من كل تلك التي كانت موجودة في السابق، ولقد أطلق لفظ المقاولات على الأعمال التي يقوم بيها المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه، والذي كثيراً ما يكون ذا صفة إنشائية؛ الأمر الذي يجعل البعض يدعو مثل هذه الأعمال بالأعمال الإنشائية (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2014)

المقاوله عقد لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها.

(تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين، 2000)

مهنة المقاوله هي حسب النظام الأساسي لاتحاد المقاولين الفلسطينيين، أي عمل لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها، والعضو في الاتحاد هو المقاول المسجل لدى اتحاد المقاولين الفلسطينيين، والحاصل على درجة تصنيف حسب معايير محددة في تعليمات تصنيف المقاولين، التي تشرف عليها اللجنة الوطنية للتصنيف. وحسب إحصائية اتحاد المقاولين الفلسطينيين، فإن عدد شركات المقاولات المسجلة والمصنفة لدى الاتحاد (307 شركات، وعدد العاملين فيها (1535) عاملاً (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2013)

ثانياً: الصعوبات الخاصة بقطاع المقاولات:

قطاع المقاولات من أهم القطاعات المؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني، خصوصاً في ظل حالة البناء والإعمار التي تمر بها مناطق السلطة الفلسطينية، وقد عانى الاقتصاد الفلسطيني - على مر السنوات السابقة - من التبعية للاقتصاديات المختلفة عامة، وللاقتصاد الإسرائيلي خاصة، فلقد واجه الاقتصاد الفلسطيني معوقات وعراقيل جمة؛ حيث هدفت (إسرائيل)، خلال فترة احتلالها، تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتقليص إنتاجيته في كافة القطاعات، وجعله تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي (مكحول، وعطياني، 2002)

في ظل الخسائر الفادحة التي مر بها قطاع المقاولات على مدار سنوات طويلة منذ الانتفاضة مروراً بالحصار والانقسام والحرب وإغلاق المعابر، وسعى الاحتلال إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني من خلال هذه السياسة الممنهجة، كل ذلك أدى إلى تراكم الأزمات التي أثرت بالسلب على كفاءة عمل شركات المقاولات، ومن هذه الصعوبات

صعوبات ناجمة عن المواد الخام والمعدات: المعدات المستخدمة قديمة ولم يطرأ عليها أي تجديد منذ عام 2006م، فهي منهكة ومستهلكة بشكل كبير ولا تستطيع العمل بشكل متواصل وتحتاج إلى عمليات صيانة بشكل متزايد؛ ما يزيد التكلفة. عدم توفير المواد الخام بالكميات والأسعار المطلوبة. عدم توفر المحروقات بشكل دائم ومنتظم بالكميات والأسعار المطلوبة مما أدى إلى زيادة الأسعار والتكاليف.

صعوبات ناجمة عن الاحتلال: الظروف القهرية والحصار وإغلاق المعابر وصعوبة الذهاب إلى الضفة الغربية والسفر للدول العربية المجاورة وإلى دول العالم، أدى ذلك إلى عدم الإطلاع وقلة المعرفة لما وصل إليه قطاع الإنشاءات من تطوير في البرامج والأدوات والمعدات، وتطورات الجانب الفني والمهني للعامل والمقاول. عزوف المستثمرين عن الاستثمار في القطاع، وخاصة في الإنشاءات بسبب انعدام الاستقرار السياسي والميداني.

صعوبات اقتصادية: لا يوجد هامش ربح عالٍ يحقق درجة من الأمان بسبب توفر ثقافة العطاءات على أقل الأسعار (تدني الأسعار . التقلبات الحادة في سعر صرف العملات وخاصة الدولار؛ ما أدى إلى زيادة مديونات العديد من الشركات واختلال الهيكل التمويلي. أسباب خارجية من خلال الاتجاهات التضخمية السائدة على المستوى المحلي والعالمي، ولا سيما أسعار الخامات والمواد الأولية وأسعار الطاقة؛ ما يزيد التكلفة ويقلل الربحية، أو يزيد الخسارة. قلة الدعم المحلي والخارجي لإنشاء مشاريع تنموية كبيرة في قطاع غزة؛ ترتب على ذلك ضعف عجلة التنمية وزيادة نسبة العجز. مشكلة تآكل رأس المال لشركات المقاولات فترة الحصار والإغلاق، وقلة المشاريع، وفترة ما قبل الاتفاق، ودوام المصروفات، وانعدام الإيرادات، وعدم وجود الجهات التي تعوضهم أدى ذلك إلى إيجاد أزمة خانقة في توفير رأس المال. الضرائب المفروضة التي تسلب إيرادات الشركات وخسائر فروق أسعار المواد الخام. الإجراءات الإدارية المعقدة بخصوص رأس المال للشركات، ومشاكل التأمينات والعمل. تأخر تسديد المستحقات المالية من قبل المالكين؛ الأمر الذي أدى إلى تآكل رأس المال. ارتفاع نسبة الفائدة التي تفرضها البنوك وقلة التسهيلات الممنوحة. عدم وجود دعم كافٍ من الجهات الحكومية، وغياب التعويضات لهذه الشركات من خلال تقاعس الجهات الحكومية عن تحمل مسؤولياتها تجاه المقاولين، والأزمة التي تعصف بالمقاولين من جراء كم الضرائب المفروضة على المقاول؛ الأمر الذي يؤدي إلى تآكل الإيرادات وكذلك التعقيدات الإدارية في سجل الشركات والتأمين والعمال.

صعوبات إدارية: غياب القائد أدى ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية ووضع الأهداف وتوزيع الأدوار، الذي أثر على كافة القطاعات، ومنها قطاع الإنشاءات. الإجراءات الإدارية المعقدة التي تتعلق بتسجيل الشركات الجديدة، وتجديدها وتسجيل العمال. انهماك المدراء في واقع الأمور الروتينية اليومية (متابعة المشروعات قيد التنفيذ، أمور المناقصات والعطاءات... الخ . عدم توفر خطط وبرامج ودورات لتطوير قطاع المقاولات بشكل ممنهج ومدرّس من جميع الأطراف ذات الاهتمام. عدم وجود فريق متخصص

ومؤهل تكون مهمته الأساسية التخطيط لإدارة الأزمات التي يعاني منها هذا القطاع المهم، وذلك بتوفير الإمكانيات كافة (المادية منها والبشرية . قلة خبرة الطاقم الحكومي الموجود، وذلك يزيد من عبء المقاول في عدم دراسة الواقع الاقتصادي في البلد وكيفية دعم المقاول، لا أن تزيد الضرائب وتعقد الإجراءات. منافسة الشركات الأجنبية للمحلية، حتى أنها أصبحت تنافسها في المشاريع المحلية الصغيرة. وقف التنسيق والتعاون بين الضفة والقطاع بفعل الانقسام، وإن وجد فهو محدود بفعل الحصار. هجرة بعض الشركات الاستشارية الهندسية المخضمة صاحبة الخبرات الكبيرة إلى الخارج. غياب دور الرقابة وضبط الجودة على المواد الخام ومستلزمات عملية البناء (حديد - أسمنت - حصة

صعوبات برامج البطالة: سوء الإدارة وعدم التنسيق وغياب التخطيط بين مختلف القطاعات الممولة والمشغلة على مستوى الحكومة والمؤسسات الدولية المانحة والاتحادات الموجودة؛ ما يؤدي إلى تشغيل البطالة بشكل غير ذي جدوى، ولا يتم دراسة احتياجات السوق بشكل ممنهج حتى يتم تشغيل البطالة ضمن ما يحتاجه السوق المحلي. لا يتم دراسة احتياجات السوق المحلي من قبل الجامعات لتلبية احتياجاته، فهناك الكثير من التخصصات المهنية المطلوبة ولكنها شحيحة، وفي المقابل هناك تكديس في تخصصات كثيرة، مما زاد من معدل البطالة. برامج البطالة التي يتم التدريب عليها قديمة وتفتقر مراكز التدريب الموجودة إلى الأجهزة والمعدات الحديثة. الدورات التي تعقد في الخارج مكلفة مادياً ولا يستطيع الاتحاد توفير الدعم المالي الكافي لها، فهي تحتاج إلى دعم من قبل الحكومة والجهات الخارجية الممولة.

صعوبات في العمال المهرة: فقدان العمال المهرة بدأ منذ انتفاضة الأقصى 2000م، وإغلاق المعابر ومنع دخول العمال إلى (إسرائيل)، التي كانت تعد المصدر الأساسي للحصول على الخبرات والمهارات من خلال عملهم في الداخل، ولكنهم بعد ذلك توقفوا عن العمل. ظاهرة استقطاب الأنظمة الأمنية والتنظيمات الحزبية جعلت العمال يعزفون عن التوجه للعمل في مجال البناء. لم تنقل خبرات العمال المهرة في المقاولات إلى جيل الشباب الذي لا يعلم شيئاً عن هذه المهنة. كثير من الفنيين المهرة تركوا

العمل بسبب كبر سنهم أو توجههم إلى الوظائف الحكومية أو الوظائف البديلة، بعد توقف البناء بسبب الحصار؛ ما أدى إلى ارتفاع أسعار أجورهم بنسبة 300%. إن القطاع بصدد القيام بمشاريع متراكمة منذ 8 سنوات، وهذه المشاريع بحاجة إلى أعداد كبيرة من عمال البناء المهرة. قلة التدريب المهني للعمال الفلسطينيين وتحضيرهم للعمل؛ ما دفع اتحاد المقاولين إلى البدء في التدريب المهني للعمال الفلسطينيين وتحضيرهم للعمل في عملية إعمار قطاع غزة.

ثالثاً: الملامح الأساسية لأعمال المقاولات:

تختص أعمال المقاولات بأعمال تميزها عن غيرها من الأعمال، وخصائص وطرق وأساليب للتعامل تختلف عن باقي الأعمال التجارية؛ ولهذا نورد بعض تلك الملامح في هذا الجزء:

1-التنوع الكبير:

إن عقود المقاولات تختلف حسب نوع المشروع، فمثلاً بناء مسكن أو فندق، وإنشاء مصنع أو محطة كهرباء، أو بناء جسر وشق قناة، كل تلك الأعمال تختلف عن بعضها من حيث متطلباتها، والهدف من هذا المشروع واحتياجاته، ولكل منها أسلوبه الخاص في التنفيذ، وتختلف متطلبات المباني بحسب الهدف من إنشائها ومدى الخدمات والتسهيلات المطلوب أن توفر فيها، وينقسم المشروع إلى مراحل عديدة من التنفيذ، ولكل مرحلة متطلباتها وأسلوبها واحتياجاتها وتوقيتها، أي تختلف مراحل المشروع الواحد فيما بينها، فطبيعة كل مشروع وكل مرحلة تفرض الأسلوب والطريقة التي يجب أن تتبع في التنفيذ(الديب، 2012: 50)

2-عامل الوقت: إن لعامل الوقت في أعمال المقاولات أهمية خاصة؛ لأن جميع العقود تحتوي

على شروط إنجاز الأعمال خلال مدة محددة من الزمن، يكون على المقاول، في حال تجاوزها،

دفع غرامات تأخير(الخضيري، 2003: 84)

3-المواصفات الفنية:

عادة ما يكون هناك شروط عامة وشروط إدارية مرفقة مع دفتر للشروط الفنية الواجب الالتزام بها في تنفيذ المشروع، ويجب على المقاول الالتزام بتلك الشروط أثناء العمل، وإن عدم الالتزام بها نتيجة عدم القدرة على تنفيذها، أو توفير في التكاليف، أو ضعف في الكفاءة ينتج عنه مشاكل خطيرة كرفض الاستلام والغرامات (عطا الله، 2005: 99)

4-التكلفة:

إن حسن تنفيذ وإنجاز مشروع، من حيث الوقت والمواصفات المطلوبة، لا يكفي لأن يكون المشروع ناجحاً بالنسبة إلى المقاول؛ إذ لا بد أن ينجز مشروعه بتكلفة تقل عن قيمة العقد الذي أبرمه مع صاحب العمل؛ لهذا يجب أن يكون هناك دراسة مسبقة للمشروع من قبل متخصصين وممارسين في جميع الجوانب الفنية والمالية والقانونية (اتحاد المقاولين، 2014)

5-الشروط القانونية:

يحتوي عقد المقاولات على مجموعة من الأحكام القانونية المتفق عليها بين طرفين، تلك القوانين توضح ما يترتب على كلا الطرفين من التزامات تخصه (الديب، 2012: 51)

رابعاً: دور التصنيف في تحسين الأداء وإتقان العمل:

لأن الحصول على شهادة تصنيف سارية المفعول يعد أحد الشروط الأساسية للسماح للمقاول بالمنافسة على تنفيذ المشاريع الحكومية، ونظراً لأن مفهوم التصنيف هو إعطاء مؤشر مهم لأمكانيات المقاول المالية والفنية والإدارية والتنفيذية؛ لذا فإنه يمكن تلخيص دور التصنيف في الارتقاء بأداء المقاولين في النقاط التالية (اتحاد المقاولين، 2014)

وضع المقاول في مكانه المناسب حسب قدراته المختلفة حتى يؤدي عمله بالشكل المناسب والمطلوب وتجنبه الكثير من المشاكل.

تنفيذ المشاريع حسب المواصفات المتفق عليها وفي المدة المحددة، حتى لا تتأثر درجة تصنيفهم من جراء التقارير المعدة من قبل الجهات المستفيدة.

تطوير الأساليب الإدارية والمحاسبية، وكذلك الحرص على تنظيم العمل في الموقع وحسن الأداء والالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ الأعمال، وذلك لإعطاء انطباع جيد عن قدراته، وبما يتناسب مع شروط التصنيف. حرص المقاولين على رفع أدائهم وتطوير إمكانياتهم حتى يصنفوا في درجة أعلى، وبالتالي يحق لهم التنافس في تنفيذ مشاريع كبيرة ذات عائد مادي جيد.

توفير وتطوير الجهاز الفني والإداري اللازم لتنفيذ المشاريع وتأمين المعدات المناسبة التي تعكس قدرات المقاول وإمكانياته.

خامساً: مجالات واختصاصات أعمال المقاولات:

تشمل خمسة مجالات، هي (تعليمات تصنيف المقاولين، 2000) طرق، أبنية، كهروميكانيك، مياه وصرف صحي، أشغال أخرى.

أ- المجال الأول: (طرق)

1- اختصاص (إنشاء الطرق): إنشاء الطرق بكافة أنواعها من فتح وتعبيد وتزفيت. ويشمل العمل:

الأشغال الترابية، والسدود، والفرشات، والجسور، والعبارات، والخلطات الأسفلتية، وجدران الطرق الاستنادية، والأشغال التكميلية من أرصفة ودريزينات، ودهان، والإشارات الإرشادية والتحذيرية،

وكذلك إنشاء تدابير صيانة التربة وحمايتها من الانجراف والانزلاق والانقلاب، والصيانة، وكل ما ورد في الاختصاص.

2- اختصاص (خلطات إسفلتية): تجهيز وتنفيذ الخلطات الإسفلتية الساخنة والباردة للطبقات السطحية من الطريق، بما في ذلك الترقيع، وتجهيز مثل هذه الطبقات وصيانة تلك الأشغال.

3- اختصاص (أشغال خرسانية طرق): إنشاء الجسور، والنقاطعات، والعبارات، والجدران الاستنادية لأشغال الطرق والأنفاق وعبارات التصريف، والإنشاءات الخرسانية الثقيلة. والمتخصصة وصيانتها.

4- اختصاص (أشغال ترابية حفريات وتعدين): القيام بأعمال الحفر والردم لأجسام الطرق، والسكك الحديدية، والمطارات، والتعدين، والسدود الترابية، وتنفيذ الفرشات، والتسويات، وغيرها.

ب المجال الثاني: (الأبنية).

1- اختصاص (إنشاء الأبنية): إنشاء المباني العامة والسكنية والمدارس والمستشفيات والفنادق ومشاريع الإسكان، والمباني الصناعية والخرسانية، بما في ذلك أشغال البنية التحتية والتمديدات، بحيث تكون المباني جاهزة للاستعمال، وصيانة تلك الأشغال.

2- اختصاص (أبنية خرسانية مصنعة): إنشاء المباني من عناصر خرسانية مسبقة الصنع، ويشمل العمل: تصنيع العناصر وتركيبها، وإنشاء الأساسات، وأشغال التكملة، والتمديدات لمبانٍ جاهزة للاستعمال وصيانتها، ويشترط أن يكون المقاول مالكاً لمصنع العناصر الخرسانية.

3- اختصاص (أبنية منشآت معدنية): إنشاء المباني المعدنية من مصانع ومستودعات وخزانات

الوقود والغاز. ويشمل العمل: المباني المتكاملة من أساسات وهياكل، وتمديدات، وتكميلات بحيث

تكون جاهزة للاستعمال، ويشترط أن يكون المقاول مالكاً لمصنع الهياكل المعدنية.

4- اختصاص (أبنية جاهزة مسبقة الصنع): إنشاء المباني السكنية أو الصناعية أو العامة وغيرها

من المواد المعدنية أو الأسبست، ويشمل العمل: المباني متكاملة من أساسات وهياكل، وتمديدات

بحيث تكون المباني جاهزة للاستعمال ويشمل الاختصاص صيانة تلك الأشغال، ويشترط أن

يكون المقاول مالكاً المصنع الذي تجهز فيه هذه الأشغال.

5- اختصاص (صيانة الأبنية): يشمل هذا الاختصاص الصيانة الدورية والوقائية للأشغال المدنية:

كأعمال ترميم الخرسانة والحجر والطوب والقضبان والأرضيات، والأشغال المعدنية، والدهان،

وعزل الأسطح، ويشمل كذلك صيانة كل ما يتعلق بالعناصر والتجهيزات الكهربائية والميكانيكية

والتعميمات الصحية.

6- اختصاص أعمال الديكور والتأثيث: يشمل هذا الاختصاص: إنشاء كافة أعمال الديكور والتأثيث

للمباني وتصنيعها، وإعداد التصاميم الداخلية لها حسب متطلبات المشروع.

ت المجال الثالث (كهروميكانيك).

1- اختصاص (كهروميكانيك): تنفيذ جميع الأعمال الميكانيكية والكهربائية، والصحية، مثل:

تمديدات شبكات المياه والتصريف، والغاز والتدفئة والتكييف والتبريد، وأنظمة الحريق وأنظمة،

الأمان والمراقبة والإنذار، وكهرباء إنارة المباني والشوارع والساحات والملاعب والإشارات

الضوئية، وأشغال القوى الكهربائية، والمنشآت، ومحطات التوليد الكهربائية، ومحطات الرفع، ومستودعات التبريد والمشاريع الصناعية وتشغيلها وصيانتها.

2- **اختصاص (ميكانيك):** تنفيذ الأعمال الميكانيكية، والغاز، وعمل تمديدات المباني والمشاريع الصناعية الميكانيكية والصحية، وأنظمة التدفئة والتكييف والتهوية، والتبريد وتمديدات المختبرات وشبكات المياه والتصريف الداخلية، وتركيب الأجهزة الميكانيكية، مثل: المضخات والضواغط والثلاجات ومحطات الضخ والرفع وتشغيلها وصيانتها.

3- **اختصاص (كهرباء):** تنفيذ جميع الأعمال الكهربائية للمشاريع الصناعية، وتجهيز إنارة الشوارع، والإشارات الضوئية، وأشغال محطات التوليد والتحويل الكهربائية للنقل والتوزيع وتشغيلها وصيانتها، وتنفيذ شبكات الضغط العالي والضغط المنخفض فوق الأرض وتحت الأرض وتشغيلها وصيانتها.

4- **اختصاص (كهرباء إلكترونيات واتصالات):** ذات الضغط المنخفض: تركيب وتشغيل وصيانة الأجهزة والأنظمة الإلكترونية المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية والحاسب الإلكتروني والمقاسم، والأجهزة الإلكترونية، وأنظمة الصوت والفيديو والحماية، والإشارات الضوئية، والأجهزة الطبية وصيانتها.

5- **اختصاص (صيانة كهروميكانيك):** الصيانة الكهروميكانيكية الدورية والوقائية للمباني، وتشغيل التجهيزات الكهربائية والميكانيكية بكافة أنواعها، بما فيها تمديدات المياه والتصريف وشبكات الإنارة والقوى الكهربائية والمصاعد والتكييف والتبريد وخلافها

ث المجال الرابع (مياه وصرف صحي).

1- **اختصاص (مياه وصرف صحي):** ويشمل مشاريع المياه والصرف الصحي والري، ومشاريع محطات التنقية والضخ والرفع، وشبكات تصريف المياه والخزانات التابعة لها، والأعمال التكميلية من تمديد أنابيب وصمامات.

2- **اختصاص (محطات تنقية):** إنشاء محطات التنقية للمياه والصرف الصحي ومحطات تحلية المياه بما في ذلك الأعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية وتشغيلها وصيانتها، ويشترط في المقاول أن يكون مصنفاً بالفئة الأولى كهروميكانيك، والفئة الأولى مياه وصرف صحي، والفئة الثانية- على الأقل في مجال الأبنية للراغب في التصنيف في الفئة الأولى في هذا الاختصاص.

1- **المجال الخامس (أشغال أخرى):** اختصاص (حفر آبار المياه)، ويشمل هذا الاختصاص حفر آبار المياه وتجهيزها.

2- **اختصاص (حفر الآبار لغايات الحقن حقن)،** ويشمل هذا الاختصاص عمليات حفر الآبار وحقنها.

3- **اختصاص (الأساسات الخازوقية)،** ويشمل هذا الاختصاص حفر الآبار الخازوقية وإعدادها وصبها.

4- **اختصاص (سكك حديدية)،** يشمل هذا الاختصاص إنشاء خطوط السكك الحديدية وما يلزمها من أشغال تحتية وفرشات، وعوارض ومنشآت، وأرصعة تقاطعات، وأنظمة النقل السريع والعقارات.

5- **اختصاص شبكات الاتصالات،** وتشمل الأعمال المدنية والتركيبات والأعمال الكهربائية.

المبحث الثالث الدراسات السابقة

المقدمة

يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في عدة أماكن وعدة أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن مضمون وشكل الدراسة الدراسة، وشملت الدراسات مختلف الأنواع من الشركات والصناعات والمؤسسات التعليمية، واختلفت النتائج التي توصل لها الباحثون نتيجة طبيعة لاختلاف أنواع الصناعة واختلاف الزمان والمكان الذي أجريت به الدراسات، وأيضاً لاختلاف المنهجية المتبعة في كل دراسة، وألقى الباحث الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج، ومن خلال إجراء مسح للمكتبات العامة والجامعات الفلسطينية والعربية وشبكة المعلومات العالمية للتعرف على الدراسات السابقة والخاصة بموضوع الدراسة، وتسهيلاً للإفادة من هذه الدراسات ثم تصنيفها إلى مصدرها إلى دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها التاريخي الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات المحلية:

نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الدراسات السابقة المحلية والتي اختار الباحث منها عدد (11) دراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

دراسة (Shweiki). الضفة الغربية، بعنوان المشاكل التي تواجه قطاع المقاولات الإنشائية في فلسطين "

Construction Contracting Management Obstacles in Palestine

هدفت الدراسة إلى دراسة قطاع المقاولات الإنشائية في فلسطين، وإلقاء الضوء على مشكلات ومعوقات هذا القطاع من واقع معاناة أطراف التعاقد في المشاريع المحلية، بالإضافة إلى تقييم مدى أهمية هذه المشكلات، ودراسة الأوضاع المماثلة في دول عربية أخرى مجاورة، من أجل تقديم بعض الحلول

المقترحة للمساعدة في إخراج هذا القطاع المحلي من أزمته الحالية وتحسين أدائه ولتحقيق الأهداف المذكورة تم إجراء مقابلات مع عدد من أطراف التعاقد المحليين لعمل مسح للمشكلات التي تواجههم وتعيق عملهم في قطاع الإنشاءات. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاكل المتعلقة بأخلاقيات المهنة هي أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع الإنشاءات الفلسطيني، كما تبين أن أهم مشكلات هذا القطاع هي حرق أسعار العطاء نتيجة المنافسة الشديدة بين المقاولين، اعتماد سياسة ترسية العطاء على أقل الأسعار وليس أدقها، تأخر المالك في صرف الدفعات المستحقة للمقاول، تغير قيمة صرف العملات، تباطؤ الجهة المالكة في اتخاذ القرارات، حجم المشاريع قليل بالنسبة لعدد المقاولين.

دراسة (عليان، 2012) الضفة الغربية، بعنوان الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافة 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، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، وأوصت الدراسة إلى العمل على مشاركة أكبر عدد من المعلمين في

وضع أهداف المدرسة ورسالتها، وضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية، أو تمكينهم من معرفة تلك القضايا حال عدم معرفتهم بها.

دراسة (أبو معيلق، 2012) غزة، بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة، واقتراح سبل تطوير هذه العلاقة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي قدره (82.73%)، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.18%)، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.18% . وأخيراً ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره (66.05%)، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة أفراد العينة الذين زادت خبراتهم عن 15 سنة بلغت 62.3%، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة وعي المديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، وعمل تكريم رمزي سنوي للمعلمين الأكثر تميزاً وكفاءة وفق تقييم موضوعي على مستوى المديرية.

دراسة (الديب، 2012) غزة. بعنوان واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة.

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة، والتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى إلى (العمر أو الخبر أو المنطقة)، وتوصلت الدراسة إلى أن حملة التوجيهي فأقل نسبة 12.5 حملة البكالوريوس بنسبة 62.5%، وحملة الدراسات العليا بنسبة 13.1 وبينت النتائج أن محافظة غزة حصلت على نسبة 52.3 ومحافظة خانيونس 11.9 ومحافظة رفح 6.9 ومحافظة الوسطى 4.4 والمحافظة الشمالية 24.4% من مجموع عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر ومتغير الخبرة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة عمل دورات متخصصة لأعضاء الاتحاد لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم، وتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات.

دراسة (بدر، 2011) الضفة الغربية، بعنوان واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

هدفت الدراسة، وبشكل رئيس، التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35)، والانحراف المعياري (0.76)، وأن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة؛ حيث إن المتوسط الحسابي كان (3.62)، والانحراف المعياري (0.73)، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات وخطط لمحاولة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البلديات، وإعطاء الأهمية لترسيخ القيم الجوهرية للعمل، كما أوصت بالعمل على رفع مستوى الفاعلية من خلال التركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية.

دراسة (المصري، 2011) غزة، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

هدفت الدراسة لإجابة السؤال الرئيس الآتي ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟ وهدفت أيضا إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 86.43%، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 86.04%، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره 85.11%، وأخيراً ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره 65.91%، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ومتغير سنوات الخدمة، وبينت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد أوصت الدراسة بالتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي وأن يعمل مديرو المدارس على تعزيز وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية وتوفير أجواء عمل مريحة وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي وخلق مناخ يشجع على الوضوح والصراحة ويثير دوافع التحدي والإنجاز وتشجيع روح الإبداع والابتكار الإداري.

دراسة (أبو هين، 2010) غزة، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقافة النظم والأدوار حصلت

على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 78.77%، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 77.99%، يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره 77.72%، يلي ذلك ثقافة القوى حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره 71.99%، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي 76.77 وهي نسبة مرتفعة. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ثقافة القوة والنظم والأدوار في سنوات الخدمة، وفروق ذات دلالة إحصائية في مجال ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني لصالح الأكثر من 10 سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي، وقد قام الباحث بتقديم عدة توصيات منها ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العلمي الميداني، وضرورة التعاون مع أعضاء وهيئة التدريس في الجامعات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.

دراسة (عكاشة، 2008) غزة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وأظهرت أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة

التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

دراسة (الداعور، 2007) غزة، بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجه نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي 81.9%، ثم ثقافة الإنجاز بوزن نسبي 81%، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي 80.8%، ثم ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي 79.2%، ووجود علاقة ارتباطية بين مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار، وبينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزي إلى المؤهل العلمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزي إلى سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة على أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، والعمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مدراء المدارس.

دراسة (عبد الإله، 2006) غزة، بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة

ومستوى التطوير التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسساتي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين وزيادة مستوى التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

دراسة (عطا الله، 2005) غزة، بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة، التي أجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة، استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات، في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والداخلية والخارجية، التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط وأظهرت النتائج أن 64.5 من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب، وبينت النتائج أن 99.3 من أفراد العينة هم من الذكور و 0.7 من الإناث، وبينت النتائج إلى أن حملة الشهادات الجامعية الأولى لأفراد عينة الدراسة نسبة 72.3 ونسبة حملة الشهادات الدنيا 27.7%، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة أفراد العينة الذين زادت خبراتهم عن 10 سنة بلغت 60%، وبينت النتائج أن محافظة غزة حصلت على نسبة 70.7 ومحافظة خانيونس 10.7 ومحافظة رفح 8.7 ومحافظة الوسطى 4 والمحافظة الشمالية 6% من مجموع عينة الدراسة، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات لدى شركات المقاولات تعزي لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها

الداخلية والخارجية، وكذلك توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات العربية:

نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الدراسات السابقة العربية والتي اختار الباحث منها عدد (06) ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

دراسة (صديقي، 2013) الجزائر، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك الالتزام واحترام الوقت، على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء، في حين أن جماعية الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، ومشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، وتكوين العمال وتدريبهم وفتح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.

دراسة (العتيبي، 2012) السعودية، بعنوان واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود، وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تحظى بالاهتمام والرعاية بالمديرية العامة لحرس الحدود، وأن التطوير التنظيمي يساعد العاملين على حل مشكلاتهم وتعديل سلوكياتهم، ومن أهم معوقات التطوير التنظيمي تعقيد بعض الإجراءات وتغيير القيادة وضعف الإلمام بتقنيات التطوير التنظيمي، وأوصى الباحث بتشجيع التجديد والابتكار وربطه بمكافآت مادية ومعنوية بالمديرية لحرس الحدود، واتباع نظام الاستقرار الوظيفي للقيادات الكفوة بالمديرية العامة لحرس الحدود.

دراسة (الحارثي، 2012). السعودية، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية .

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية بالكلية ودورها في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، كان من أهمها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ست عشرة بنداً من واقع الثقافة التنظيمية السائدة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على العوامل التي تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم تحسين أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية، التي منها تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين في كلية الملك فهد الأمنية على الإبداع والابتكار، وتحقيق مبدأ العدالة بين العاملين في كلية الملك فهد الأمنية.

دراسة (الحربي، 2010) اليمن، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، دراسة حالة الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة، تعز.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة، والتعرف إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المنظمة، وقد توصلت

الدراسة إلى نتائج عديدة، كان من أهمها أن البعد القيادي للثقافة التنظيمية ذو علاقة تأثير معنوية في صياغة الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن البعد الإنساني ذو علاقة تأثير معنوية في صياغة الاستراتيجية، وأن واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة متوفر بمستوى عالٍ من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية، وقد أوصى الباحث إدارة المنظمة بصياغة رؤية ضمن رسالة المنظمة أو أن تكون مستقلة عن الرسالة، التي تستمد من خلالها رسالة المنظمة، كما أوصى الباحث إدارة المنظمة بالاهتمام بمشاركة الرؤساء والمرووسين في عمليات التغيير، كذلك اتخاذ القرارات بشكل أكثر.

دراسة (سميع، 2009) اليمن، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني، والتعرف إلى طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد، والتعرف إلى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أهمها تدني مدركات العاملين في القطاع المصرفي للثقافة التنظيمية، حيث بلغت النسبة (49%)؛ ما يدل على أن مدركات العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي كانت سلبية، وتوصلت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بالتعامل بقدر كبير من الحزم في مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع المصرفي ومعرفة مواطن الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (الليثي، 2008) السعودية، بعنوان الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية

بالعاصمة المقدسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على نشر الوعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الدراسات السابقة الأجنبية والتي اختار الباحث منها عدد (07) ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

دراسة (Danielle. Griffith, 2013) جمهورية سورينام، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على النمط التنظيمي داخل الشركات المتوسطة الخبرة في مدينة باراماريو .

The Effect Of Organizational Culture and Leadership Style On Organizational Commitment Within Smes In Suriname, With Job Satisfaction as A mediator

هدفت الدراسة تحديد وجه الاختلاف في الدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية، والنمط القيادي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومدى تأثيره على التزام على العاملين لدى هذه الشركات، ومدى الرضا الوظيفي الذي يتوسط هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها أن تأثير الثقافة التنظيمية كان أقل انتشاراً مما كان متوقعاً حول الرضا الوظيفي لدى هذه الشركات، وأن أسلوب المشاركة والدعم لدى العاملين يساعد بشكل ملموس ومؤثر على الثقافة التنظيمية لدى الشركات. وقد أوصت الدراسة بضرورة أخذ آراء القيادة بعين الاعتبار، وأخذ حقوق وواجبات العاملين بعين الاعتبار أيضاً- وهذا يؤدي إلى أداء أفضل وميزة تنافسية لدى هذه الشركات.

دراسة (Astri Ghina, 2012) أندونيسيا، بعنوان تأثير ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة منظمات الحكم المدني في أندونيسيا .

The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia

هدفت هذه الدراسة دراسة مدى تأثير ثقافة الشركات على الموظفين في الالتزام التنظيمي، ثقافة الشركات التي سوف تدرس في هذه الدراسة تتكون من أربعة أبعاد، هي العمل الجماعي الاتصال الحوافز - التدريب والتطوير، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تبين بأن الاتصال والتدريب والتطوير يؤخذ بها بعين الاعتبار، وكذلك العمل الجماعي مرتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، وينظر أن الاتصالات هي المهيمنة والمسيطرة على ثقافة الشركات، ولم يكن هناك سوى عدد قليل من الاختلافات بالمتغيرات الاجتماعية، والتي تؤثر أيضاً - على الالتزام التنظيمي في سياق منظمات الحكم المدني في أندونيسيا. وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك ووعي في فهم الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية، وإظهار ردود أفعال مرضية أكثر التزاماً بها، التي تؤثر بشكل بارز على ثقافة الشركات نحو الالتزام التنظيمي.

دراسة (Tawfik) الإسكندرية، بعنوان تأثير السلوك القيادي

والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة في الشركات المصرية،

The impact of leadership behavior and organizational culture on job Satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: a case study on an Egyptian company

هدفت هذه الدراسة استكشاف مدى العلاقة بين السلوك القيادي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، من خلال دراسة تحليلية على أكبر الشركات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي والالتزام الوظيفي، وكل من المشاركة وأساليب التحفيز لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وأن أنواع الثقافة التنظيمية لها تأثيرات أقل انتشاراً مما كان متوقعاً على الرضا الوظيفي، وقد أوصت بضرورة استخدام البحوث الكمية جنباً إلى جنب مع البحوث

النوعية، وذلك لضرورة توفير بيانات أكثر ثراءً، وأن تدعم بشكل كبير عمل البحوث وحساب الاختبارات بشكل أكثر مصداقية.

دراسة (Yilmaz & Ergum, 2008) تركيا، بعنوان الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة وفحص الآثار النسبية للسمات الثقافية والثقافة المفترضة والمتوازنة في الاقتصاديات الناشئة .

Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy

هدفت هذه الدراسة - مستخدمة نموذج دنسون دراسة سمات الثقافة التنظيمية الرئيسية المرتبطة بكل من (الاحتواء- التجانس التكيف- المهمة)، وأثرها على فاعلية المنظمة المتمثلة في (نمو المبيعات- الحصة السوقية تحسين المنتجات رضا العاملين- الأداء الكلي للمنظمة)، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى اختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج دنسون لقياس الثقافة التنظيمية الذي ثبتت فعاليته على المنظمات الأمريكية على السياق الثقافي الشرقي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يعد بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد تنبؤاً بفاعلية الشركة، حيث تؤثر سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمهمة والرؤية تأثيراً واضحاً على جميع مؤشرات الفعالية، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية، المرتبطة بالتكيف والاتساق، أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتشير الدراسة إلى أهمية وصلاحية نموذج دنسون لدراسة الثقافة التنظيمية في السياق الثقافي الشرقي.

دراسة (Jesus M. Casida, 2007) الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان العلاقة بين مدراء التمريض والثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لديهم من وجهة نظر العاملين في الرعاية الصحية بمستشفيات ولاية نيوجيرسي. **The Relationship of Nurse Managers' Leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey**

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين مدراء التمريض والعاملين من خلال معرفة النمط القيادي ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في مستشفيات الرعاية الصحية بولاية نيوجرسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة التحويلية والعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأن هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية لدى مدراء التمريض، وأوصى الباحث بضرورة تطبيق الثقافة التنظيمية بشكل أساسي والمحافظة على الفاعلية التنظيمية في مستشفيات الرعاية الصحية، وذلك من خلال إشراك العاملين في دورات تدريبية، والبحوث والممارسة لدور الثقافة التنظيمية.

دراسة (Lee,2004) سنغافورة، بعنوان الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

Corporate Culture and Organizational Performance. Journal of Managerial Psychology

هدفت هذه الدراسة إلى مزيد من التحقق حول أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي وذلك بالإجابة على التساؤل هل يمكن إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة في شكل أبعاد متميزة ومتكررة وهل تؤثر قوة الثقافة على الأداء التنظيمي؟ وقد توصلت الدراسة إلى امكانية إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن الموضوعات السائدة عند دراسة الثقافة التنظيمية تتمثل في التجديد والإبتكار، درجة الدعم والتوجه الإنساني، التوجه نحو المهمة ، التوجه نحو الفريق)، وتوصلت إلى أن قوة الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي.

دراسة (Lok 2004) (استراليا، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي

والإلتزام التنظيمي

The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينات من مدرّاء لهونج كونج وأستراليا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية مثيرة للاهتمام بين العينتين فيما يتعلق بقياسات الابتكار والثقافة الداعمة، هذا وقد وجد أن العينة الأسترالية حصلت على نقاط أعلى في كل المتغيرات المذكورة، الإبداع والثقافة الداعمة واعتبارات نمط القيادة لها تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع العلم أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الأسترالية، ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع العلم أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الأسترالية، ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير سلبي طفيف على الرضا الوظيفي وتأثير إيجابي طفيف على الالتزام.

رابعاً: النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة:

من واقع الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة يمكن إبداء الملاحظات التالية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في المنظمة حيث تحدث تأثيراً معنوياً وشاملاً على مجمل جوانب الحياة التنظيمية، ويبدو ذلك جلياً من مجموعة الدراسات التي تناولت دور وأثر الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك المنظمة. حيث أكدت تلك الدراسات أن للثقافة المنظمة تأثيراً على كل من أدائها وفعاليتها واستراتيجيتها وتعزيزها للمشاركة في اتخاذ القرار وإدارة الصراعات التنظيمية، ومن ناحية أخرى رأت بعض الدراسات أن أهمية الثقافة تكمن في كونها تمثل أحد المصادر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتختلف مقاييس الثقافة التنظيمية من دراسة إلى أخرى، حيث يتم تحديد أبعاد الثقافة وخصائصها وفقاً لهدف ومجتمع الدراسة وطبيعة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالثقافة. تؤكد مجمل الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الفرد أن للثقافة التنظيمية، ذات التوجه الإنساني، (ثقافة الفريق - الثقافة البناءة) تأثيراً إيجابياً على مجمل سلوك الفرد.

يتضح من خلال الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الفرد أن لأبعاد الثقافة التنظيمية التي تركز على البيئة الداخلية تأثيراً أكبر على أداء الفرد من تلك الأبعاد التي تركز على البيئة الخارجية.

اختلفت هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما ترك المجال واسعاً أمام الباحثين لسد هذه الثغرات البحثية وإسهامهم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لمحاور هذا البحث.

ساعدت الدراسات السابقة على إرشاد الباحث في الإطار النظري للدراسة، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتعرف إلى بيئات مختلفة.

إن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، بعضها محلي والآخر عربي، والبعض الآخر في بيئات أجنبية، كما إن بعضاً منها أجري في قطاعات عامة، والبعض الآخر أجري في قطاعات خاصة.

إسهام هذه الدراسات في دعم التطور الإداري في المؤسسات والإدارات كأحد مقومات الاستمرار والبقاء في ظل التطور الكبير، والتغيرات الهائلة المتسارعة في قطاعي المعرفة والتكنولوجيا، سعيّاً منها في مواكبة هذه المتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات لرفع كفاءتها وفعاليتها.

خامساً: ما تضيفه الدراسة الحالية:

إن معظم الدراسات السابقة أجريت في دول عربية وأجنبية، والدراسات المحلية التي تم إجراؤها في فلسطين لم تتطرق إلى مجال الثقافة التنظيمية السائدة في شركات القطاع الخاص الفلسطيني، حيث يشكل القطاع الخاص الفلسطيني الدعامه الأساسية للاقتصاد الوطني.

وتطرقت هذه الدراسة إلى كافة عناصر الثقافة التنظيمية لتقدم منظومة متكاملة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركات المقاولات الفلسطينية، وهذا ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي أجريت على جميع العاملين بشركات المقاولات بقطاع غزة. وتميزت أيضاً الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها قدمت صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية الثقافة التنظيمية لشركات المقاولات، نظراً لدورها الواضح في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، ودورها الفاعل في تنمية وتطوير أداء الشركة.

وقدمت الدراسة توصيات قد تساهم في تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية لشركات المقاولات بقطاع غزة. ومما سبق يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، رغم بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، ولقد كان لتنوع الدراسات السابقة وتناولها لجوانب كثيرة الأثر في إكساب الباحث سعة في الاطلاع فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والدراسة واجراءاتها

- ☒ المقدمة.
- ☒ نوع الدراسة.
- ☒ مكان الدراسة.
- ☒ مدة الدراسة.
- ☒ الاعتبارات الأخلاقية والإدارية.
- ☒ معايير الإدراج.
- ☒ مجتمع الدراسة.
- ☒ العينة وطريقة اختيارها.
- ☒ أداة الدراسة.
- ☒ الدراسة الأولية.
- ☒ طريقة جمع البيانات.
- ☒ صدق المحكمين.
- ☒ الأساليب الإحصائية.

المقدمة:

عرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث تناول منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطوات تطورها وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث يعد هذا المنهج ملائماً لهذا النوع من البحوث؛ وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المبحوثين، كما أن الدراسة التحليلية غير مكلفة وسهلة التطبيق وأكثر توفيراً للجهد والوقت. كما أن هذا المنهج يقوم على وصف للظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائجها للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها. أما الدراسة المقطعية فإنها تدرس الظاهرة في لحظة ما فتعكس واقعها كما هي، وحيث إنه لا توجد في فلسطين دراسات سابقة تبحث في هذا الموضوع بصورة تفصيلية، فقد فضل الباحث أن يقوم من خلال الدراسة بإلقاء نظرة تحليلية على دور الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة.

ثانياً: مكان الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على جميع شركات المقاولات المنتشرة في قطاع غزة، موزعة في مختلف محافظاتنا، وهي رفح، خان يونس، دير البلح، غزة، الشمال".

ثالثاً: مدة الدراسة:

استهلكت الدراسة (9) أشهر، وتفصيلها كما يلي مراجعة الأدبيات والدراسات عن موضوع الدراسة لشهر، الاستبانة وتحكيمها حوالي شهرين، توزيع وجمع البيانات شهرين، الإدخال والتحليل شهرين، الكتابة والتعديلات - حسب تعليمات المشرف - والنواحي الإدارية المتعلقة بالدراسة شهرين.

رابعاً: الاعتبارات الأخلاقية والإدارية:

1. قام الباحث بتحصيل الموافقة الأكاديمية من أكاديمية الإدارة والسياسة لإجراء الدراسة، المتمثلة بتوزيع وجمع البيانات من خلال الاستبانة.

2. قام الباحث بتحصيل الموافقة من اتحاد المقاولين الفلسطينيين لإجراء الدراسة، المتمثلة بتوزيع الاستبانة على شركات المقاولات المصنفة لدى اتحاد المقاولين الفلسطينيين.

3. قام الباحث بالحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي سيتعامل معها، وعدم إفشاء البيانات التي سيحصل عليها إلى أي جهة غير الأكاديمية، إلا بعد الحصول على الموافقة من جهات الاختصاص.

4. قام الباحث باتباع الطرق العلمية والعملية السليمة، وحسب الأنظمة المتبعة في اتحاد المقاولين الفلسطينيين فيما يتعلق بالعينات المأخوذة.

5. لضمان حقوق المشتركين تم إرسال رسالة تغطية تشير إلى أن المشاركة طوعية، وسيتم ضمان السرية لجميع من سيتم اختيارهم، وسيطلب منهم موافقتهم على المشاركة، وتوضيح أهمية المشاركة في هذه الدراسة، والتأكيد على اقتصار استخدام المعلومات على أغراض الدراسة.

6. التزم الباحث بأدبيات وأخلاقيات الدراسة العلمية.

خامساً: معايير الإدراج:

تم خلال هذه الدراسة إشمال العاملين، في شركات المقاولات المدرجة والمصنفة خلال فترة جمع البيانات وفق المسميات التي تحددها خصائص العينة التي سنذكرها لاحقاً، والمصنفين لدى لجنة التصنيف الوطنية واتحاد المقاولين الفلسطينيين.

سادساً: مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بشركات المقاولات العامة في قطاع غزة، التي عددها (307)، بمتوسط (5) أفراد عاملين في كل شركة (1535 عاملاً) (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2014)

سابعاً: العينة وطريقة اختبارها:

لقد تم استخدام برنامج (Survey System 10 Evaluation Edition) . لحساب العينة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية منظمة من قوائم شركات المقاولات بقطاع غزة، ولقد تم احتساب عينة من (307) شركات، ممثلة لمجتمع الدراسة، (1535) عاملاً، فيها نسبة خطأ (5%) ودرجة ثقة (95% . وقد تم توزيع عدد (400) استبانة، فيما كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (389) استبانة.

ثامناً: أداة الدراسة:

في نطاق إجراءات تطوير أداة الدراسة، تم اختيار (الاستبانة) وسيلة للتعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء شركات المقاولات بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث أداة استبانة للعالم (تشارلز هاندي)، وتتكون أداة الدراسة من استبانة مقسمة على أقسام عديدة،:

القسم الأول الخصائص الشخصية للعاملين في شركات المقاولات: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي .

القسم الثاني الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات: (الموقع العام - العمر الزمني - طبيعة العمل - الشكل القانوني - عدد العاملين الدائمين .

القسم الثالث يتكون من خمسة عشر محوراً، يتناول واقع الثقافة التنظيمية بشركات المقاولات: (القائد الجيد - المروءوس الجيد - الموظف الجيد، في مؤسستي هو الذي يعطي الأولوية لـ - الموظفين الذين يؤدون على نحو جيد في المؤسسة هم - يعامل الموظفون على أنهم - الناس في مؤسستي متأثرون محكومون بـ - يحق لشخص ما في المؤسسة التحكم في نشاطات شخص آخر القاعدة التي يتم على أساسها التكليف بالمهام هي - يعمل الناس سوياً كفريق عندما - ينجز الموظفون العمل بدافع - الناس يتنافسون من أجل - الصراع - الخلاف - القرارات تتخذ - الهيكلية وخطوط الاتصال المناسبة - يتم التكيف - الاستجابة لبيئة العمل على أنها - .

• مفتاح الإستبانة للقسم الثالث:

يتكون القسم الثالث من خمسة عشر محوراً كل محور يتكون من أربع إجابات مرتبة أ - ب - ت - ث حيث (أ) ثقافة القوة - (ب) ثقافة النظم والأدوار - (ت) ثقافة الانجاز - (ث) ثقافة التعاطف الإنساني

تاسعاً: الدراسة الأولية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (40) استبانة، لاختبار صدق الاستبانة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات وتوحيد طريقة مناسبة لجمعها، وبعد التأكد من صدق الاستبانة للاختبار، ثم توزيع باقي الاستبانات على عينة الدراسة.

عاشراً: طريقة جمع البيانات:

تم التنسيق مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين لترتيب الأمر إدارياً، وقد أقدم الباحث على التواصل بأفراد العينة، التي شملتها الدراسة، بصفته عضواً في اتحاد المقاولين الفلسطينيين، بهدف اطلاعهم على

موضوع الدراسة، وعلى الاستبانة، وأهم محاوره. ولقد قام الباحث بجمع الاستبانة ثم تفرغها وتحليلها، مستخدماً اختبارات إحصائية مناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات إحصائية تمكن الباحث من اعتماد نتائج الدراسة.

حادي عشر: صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين، أهل الاختصاص، من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه. وملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين.

ثاني عشر: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاختبار من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية: إحصائيات وصفية، منها الجداول التكرارية، واحتساب النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبارات (T) لفئتين مستقلتين، لبيان الفروق بين متوسطات فئتين مستقلتين، وذلك للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى). وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA). لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث فئات فأكثر، للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. اختبار (LSD). لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على محاور الاستبانة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- ✓ الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- ✓ الخصائص الوظيفية للشركة.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بعدد العاملين.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالأنظمة.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة.
- ✓ الفروق في الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة.
- ✓ الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة.

مقدمة:

في هذا المبحث تم التعرف إلى خصائص وصفات عينة الدراسة، حيث قام الباحث بتحليل بيانات الاستبانة، التي تشمل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والخصائص الوظيفية للعينة المستهدفة، وكانت النتائج كما يلي

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

جدول رقم (01): استجابات المشاركين حسب المتغيرات الديموغرافية:

المتغير	العدد	النسبة %
النوع.	ذكر	94.3
	أنثى	5.7
	المجموع	100
العمر.	أقل من 35	29.6
	من 35-أقل من 45	48.3
	45 فأكثر	22.1
	المجموع	100
	الوسط 38.5 - الوسيط 39	
المؤهل العلمي.	أقل من بكالوريوس	21.9
	بكالوريوس	70.4
	دراسات عليا	7.7
	المجموع	100
نوع العمل.	إداري	22.4
	مالي	11.0
	مهني	22.6
	مختلط	44.0
	المجموع	100
المسمى الوظيفي الحالي.	مدير عام	23.4
	مدير فني	20.1
	فني	29.6
	إداري	27.0
	المجموع	100

31.4	122	أقل من 10	عدد سنوات العمل في العمل الحالي.
44.7	174	من 10-أقل من 20	
23.9	93	20 فأكثر	
100	389	المجموع	
13	14.2	الوسط - الوسيط	

بينت النتائج السابقة أن 94.3 من العاملين في شركات المقاولات من الذكور، وأن 5.7 من الإناث، أي أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة هم من الذكور، ويفسر الباحث ذلك لطبيعة عمل شركات المقاولات، كما يعد ذلك مؤشراً على ثقافة المجتمع الفلسطيني، الذي يفضل الذكور على الإناث في العمل، خصوصاً في شركات المقاولات، ويتفق ذلك مع ما أورده الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012)، الذي ذكر بأن مشاركة الرجال في القوى العاملة أكثر (4 أضعاف من مشاركة النساء، مما يشير، بشكل واضح، إلى تأثير الظروف الاجتماعية على المرأة في المجتمع الفلسطيني ومجالات العمل.

كما بينت النتائج أن 29.6 من العاملين في شركات المقاولات أعمارهم أقل من 35. سنة و 48.3 أعمارهم من 35-أقل من 45 سنة، في حين 22.1 أعمارهم 45 سنة فأكثر. ويتضح أن الفئة العمرية من 35-أقل من 45 سنة. هم أعلى نسبة، ويعود سبب ذلك أن غالبية المواقع الوظيفية العليا يشغلها أفراد كبار السن نوعاً ما، وما يمثله ذلك من تراكم الخبرة والمعرفة والقدرة على إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم، كما يتضح أن الوسط الحسابي لأعمار أفراد الدراسة هو 38.5%، وقد يعود ذلك لأن معظم شركات المقاولات تأسست بعد مجيء السلطة الفلسطينية في العام 1994، وقد كان أصحاب هذه الشركات تتراوح أعمارهم من (25-30) سنة تقريباً، ومن يكبر من هؤلاء يسلم الشركة لأبنائه بعد تخرجهم من الجامعات، وقد جاءت هذه النسبة متفقة مع بعض نتائج الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (عطا الله، 2005) فقد تبين أن 99.3% من أفراد العينة هم من الذكور، و 0.7 من الإناث

كما بينت النتائج أن العاملين في شركات المقاولات من حملة المؤهل العلمي (الأقل من بكالوريوس) نسبتهم (21.9% . بينما حملة (البكالوريوس) هم (70.4%) ونسبة (7.7% . يحملون شهادات (دراسات عليا . ويتضح أن حملة البكالوريوس هم النسبة الأعلى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظمهم من خريجي كليات الهندسة والتجارة، أما المؤهلات الأقل من بكالوريوس فهم أصحاب الشركات القدماء، الذين لم يستكملوا دراستهم، ومن الفئات العمالية، أما حصول البعض على دراسات عليا، فلتطوير أنفسهم، وخاصة في ظل فترة الركود والانقسام وقلة المشاريع. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الديب، 2012)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن حملة التوجيهي فأقل بنسبة 12.5 حملة البكالوريوس بنسبة 62.5%، وحملة الدراسات العليا بنسبة 13.1%، ودراسة (عطا الله، 2005 حيث توصلت الدراسة إلى أن حملة الشهادات الجامعية الأولى لأفراد عينة الدراسة نسبة 72.3%، ونسبة حملة الشهادات الدنيا 27.7 . كما بينت النتائج- أيضاً- أن العاملين في شركات المقاولات الذين يعملون في المجال الإداري نسبتهم (22.4% . وما نسبته (11.0%) يعملون في المجال المالي، وما نسبتهم (22.6%) يعملون في المجال المهني، وما نسبتهم (44.0% يعملون في مجالات عديدة في الوقت نفسه، وهذا يدل على أن كثيراً من أفراد الدراسة يؤدون مهاماً مختلفة في عملهم، تتنوع بين العمل الإداري، والمالي، والمهني، ويرى الباحث أن هذه سمة عامة في كثير من شركات المقاولات، وأن المدير العام للشركة- مثلاً- قد يؤدي مهام مدير الشؤون المالية أو الشؤون الإدارية أو الشؤون الفنية، ويعزز ذلك فترات الركود التي تمر بها شركات المقاولات، والضائقة الاقتصادية كذلك، وتوفر الحد الأدنى من الموظفين.

وبينت النتائج أيضاً أن (23.4%) من العاملين في شركات المقاولات يعملون بمسمى وظيفي (مدير عام)، وأن (20.1%) يعملون بمسمى وظيفي (مدير فني)، وأن (29.6%) يعملون بمسمى وظيفي (فني)، وأن (27.0%) يعملون بمسمى وظيفي (إداري . ويتضح أن أكثر العاملين في شركات

المقاولات هم من الفنيين، ثم الإداريين؛ ويعود ذلك لأن معظم العاملين في شركات المقاولات من المهندسين والحرفيين والمراقبين، الذين تعد أعمالهم ميدانية، وتختلف أعدادهم حسب طبيعة المشاريع المنفذة، أما الوظائف الإدارية، فهي أعمال مكتبية، وغالباً ما تكون ثابتة، وعددها قليل.

كما بينت النتائج أن (31.4%) من العاملين في شركات المقاولات يبلغ عدد سنوات خدمتهم في العمل الحالي (أقل من 10 سنوات)، بينما (44.7%) يبلغ عدد سنوات خدمتهم (من 10 - أقل من 20 سنة)، فيما (23.9%) يبلغ عدد سنوات خدمتهم (20 سنة فأكثر). أي أن الذين عدد سنوات خدمتهم في العمل الحالي (من 10 - أقل من 20 سنة) هم الأعلى نسبة، ويتضح - أيضاً - أن الوسط الحسابي لعدد سنوات خدمة أفراد الدراسة في العمل الحالي هو (14.2 سنة)؛ وذلك لأن معظم شركات المقاولات تم تأسيسها بعد مجيء السلطة الفلسطينية عام 1994م، وانطلاق بناء الدولة ومؤسساتها المختلفة. وقد جاءت النسبة متفقة مع دراسة (عطا الله، 2005) حيث بلغ عدد أفراد العينة، الذين زادت خبراتهم عن عشر سنوات، نسبة 60% ودراسة (أبو معيلق، 2012)، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين زادت خبراتهم عن 15 سنة نسبة 62.3% .

ثانياً: الخصائص التنظيمية للشركة:

جدول رقم (02): توزيع الاستجابات حسب الخصائص التنظيمية للشركة:

المتغير	العدد	النسبة
موقع الشركة.	محافظه غزة	32.4
	محافظه خانيونس	15.9
	محافظه رفح	15.7
	محافظه الوسطى	14.9
	محافظه الشمال	21.1
	المجموع	100
العمر الزمني للشركة منذ التأسيس.	أقل من 15	22.9
	15-أقل من 20	37.0
	20 فأكثر	40.1

100	389	المجموع	
الوسط 17.8 - الوسيط 18			
85.9	334	أبنية	طبيعة عمل الشركة (تصنيفها).
72.2	281	طرق	
68.9	268	كهروميكانيك	
8.0	31	أخرى، مثل: (مياه وصرف صحي ومطر .	
100	389	المجموع (متعدد).	
90.8	353	مساهمة خصوصية	الوضع القانوني للشركة.
8.7	34	شركة تضامن	
0.5	2	أخرى (لم تحدد .	
100	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة أن ما نسبته (32.4%) من شركات المقاولات تقع في محافظة غزة، وأن (15.9%) تقع في محافظة خان يونس، وأن (15.7%) تقع في محافظة رفح، وأن (14.9%) تقع في محافظة الوسطى، وأن (21.1%) تقع في محافظة الشمال، ويتضح أن محافظة غزة فيها أكبر نسبة من شركات المقاولات، ويفسر الباحث ذلك بسبب تواجد معظم المؤسسات الدولية والمحلية في محافظة غزة، بالإضافة إلى أن بعض شركات المقاولات في مختلف المحافظات مقرها الرئيس في محافظة غزة، علماً بأن بعض شركات المقاولات كانت تفضل العمل في محافظة غزة فترة الاحتلال الإسرائيلي لغزة، ووجود الحواجز، مثل أبو هولي، ونتساريم، وتقسيم القطاع إلى مناطق، - وأيضاً - تعد محافظة غزة محورية ومرغوبة للسكن ويتمركز فيها معظم مصالح الحكومة والخدمات، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عطا الله، 2005)؛ حيث حصلت محافظة غزة على نسبة (70.7%) ودراسة (الديب، 2013)؛ حيث حصلت محافظة غزة على نسبة 52.3 من مجموع عينة الدراسة - حسب المنطقة.

كما بينت النتائج أن (22.9%) من شركات المقاولات عمرها الزمني منذ التأسيس (أقل من 15 سنة)، بينما (37.0%) عمرها الزمني من (15 - أقل من 20 سنة)، و(40.1%) عمرها الزمني (20 سنة فأكثر)، وهذا يوضح أن معظم شركات المقاولات ذات عمر زمني كبير، ويوضح - أيضاً - أن الوسط

الحسابي للعمر الزمني لشركات المقاولات منذ التأسيس هو (17.8 سنة)، وذلك بسبب تأسيس معظم شركات المقاولات منذ مجيء السلطة الفلسطينية عام 1994م.

كما بينت النتائج أن (85.9%) من شركات المقاولات تعمل في مجال الأبنية، وأن (72.2%) تعمل في مجال الطرق، وأن (68.9%) تعمل في مجال الكهروميكانيك، وأن (8.0%) تعمل في مجالات أخرى، مثل: المياه، والصرف الصحي، والمطر، وهذا يدل على أن معظم شركات المقاولات تعمل في مجال الأبنية، تليها الطرق، ثم الكهروميكانيك، ويعزو الباحث ذلك لأن مشاريع الأبنية والطرق من المشاريع الحيوية والأكثر استفادة، ولها مردودات مالية جيدة على شركات المقاولات، وهي تتمثل في بناء المدارس والمستشفيات ورياض الأطفال والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأونروا. هذا بالإضافة إلى أن شركات المقاولات مرتبطة بما تعلن عنه المؤسسات المانحة من مشاريع تحتاج إلى تنفيذ. ويعزو الباحث ذلك إلى ما يعانيه قطاع غزة من إهمال وتدمير البنية التحتية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي، ومساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية بإعادة الإعمار واهتمامها بتطوير البنية التحتية من أجل خلق بيئة استثمارية مناسبة.

كما بينت النتائج أن (90.8%) من شركات المقاولات تعمل كشركة (مساهمة خصوصية)، وأن (8.7%) تعمل كشركة (تضامن)، وهذا يوضح أن الغالبية العظمى من شركات المقاولات تعمل كشركة مساهمة خصوصية، ويعزو الباحث ذلك لأن شركات المساهمة الخصوصية لها العديد من المزايا، ولها رأس مال غير محدود، وتقدم لها تسهيلات مصرفية، وهي شركات اعتبارية، أما شركات التضامن فمزايها قليلة، ورأس مالها محدود، وتقدم لها تسهيلات محدودة.

ثالثاً: استجابات أفراد الدراسة حسب المتغيرات الخاصة بالشركة:

جدول رقم (03): توزيع الاستجابات حسب عدد العاملين في الشركة:

المتغير	العدد	النسبة
عدد العاملين في الشركة/ عقد مؤقت.	أقل من 5	47.3
	من 5-أقل من 15	37.5
	15 فأكثر	15.2
	المجموع	100
	الوسط 8.3 - الوسيط 6	
عدد العاملين في الشركة/ دائمين.	أقل من 10	39.6
	من 10-أقل من 20	36.8
	20 فأكثر	23.7
	المجموع	100
	الوسط 14.9 - الوسيط 10	
عدد العاملين في الشركة موظفي مشاريع.	أقل من 20	42.7
	من 20-أقل من 40	33.2
	40 فأكثر	24.2
	المجموع	100
	الوسط 25.9 - الوسيط 21	

بينت النتائج السابقة أن نسبة شركات المقاولات التي فيها عدد عاملين بعقد مؤقت، هو (47.3%)، بينما شركات المقاولات التي فيها (من 5- أقل من 15 عامل) بعقد مؤقت نسبته (37.5%)، وشركات المقاولات، التي فيها (15 عامل فأكثر) بعقد مؤقت، نسبته (15.2%)، ومنها يتضح أن شركات المقاولات، التي فيها (أقل من 5 عاملين) بعقد مؤقت، أعلى نسبة، وأن الوسط الحسابي لعدد العاملين بشركات المقاولات بعقد مؤقت هو (8.3). وتتمثل العقود المؤقتة بما تقدمه بعض المؤسسات لشركات المقاولات من تزويدهم بخريجين وعمال، مثل نقابة المهندسين ووزارة العمل ووكالة الغوث وبعض المؤسسات الدولية واتحاد المقاولين، وهذه العقود غير ثابتة وتتغير لأخرى.

كما بينت النتائج أن شركات المقاولات، التي فيها (أقل من 10 عاملين دائمين) نسبتهم (39.6%)، وشركات المقاولات، التي بها (من 10- أقل من 20 عامل دائمين) نسبتهم (36.8%)، بينما نسبة شركات المقاولات، التي بها (20 عامل فأكثر دائمين) هو (23.7%)، وهذا يوضح أن شركات المقاولات، التي فيها (أقل من 10 عاملين دائمين) هي أعلى نسبة، وأن الوسط الحسابي لعدد العاملين الدائمين في شركات المقاولات هو (14.9). ويفسر الباحث ذلك بأن الموظفين الدائمين، مثل: المدير العام والمحاسب ومهندس الموقع والفراش والسائق، هي وظائف ثابتة ومحدودة، ولا علاقة لها كثيراً بعدد المشاريع المنفذة وطبيعتها.

كما بينت النتائج أن شركات المقاولات، التي فيها موظفو مشاريع (أقل من 20) نسبتها (42.7%)، وشركات المقاولات، التي فيها موظفو مشاريع (من 20- أقل من 40) نسبتها (33.2%)، بينما شركات المقاولات، التي فيها موظفو مشاريع (40 فأكثر) نسبتها (24.2%)، أي أن أكثر شركات المقاولات فيها (أقل من 20 موظف مشاريع) وأن الوسط الحسابي لعدد العاملين في شركات المقاولات من موظفي المشاريع هو (25.9) ويفسر الباحث ذلك لأن موظفي المشاريع مرتبطون بعدد المشاريع ونوعيتها، وأن كل مشروع يعين له طواقمه بعقود، حسب مدة المشروع، بالإضافة إلى فترة الركود وقلة المشاريع المنفذة.

رابعاً: استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (04): توزيع استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية:

النسبة	العدد	المتغير	
83.3	324	يوجد	وجود خطة استراتيجية.
10.8	42	لا يوجد	
5.9	23	لا أعلم	
100	389	المجموع	
78.9	307	يوجد	وجود خطة استراتيجية مكتوبة للموارد البشرية.
13.1	51	لا يوجد	
8.0	31	لا أعلم	
100	389	المجموع	
91.8	357	يوجد	وجود هيكلية واضحة.
4.6	18	لا يوجد	
3.6	14	لا أعلم	
100	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة أنه يوجد خطة استراتيجية في (83.3%) من شركات المقاولات، أي أن معظم شركات المقاولات فيها خطة استراتيجية، ولكن يرى الباحث أن الخطط الاستراتيجية لا ترقى إلى المستوى المطلوب والمفهوم العلمي للخطط الاستراتيجية، وهي عبارة عن خطط ارتجالية قصيرة المدى حسب- ملاحظات الباحث.

كما بينت النتائج أن (78.9% من شركات المقاولات فيها خطة استراتيجية محددة لتطوير الأداء، أي أن كثيراً من شركات المقاولات تهتم بتطوير الأداء، وقد يعود ذلك لأن اتحاد المقاولين يسعى دائماً إلى حث شركات المقاولات على تطوير أداء العاملين، فيها من خلال ورش العمل والدورات المتقدمة في الداخل والخارج، وتقوم بدورات تطوير الأداء مؤسسات مختلفة، مثل اتحاد المقاولين ومؤسسة المرسى كور والجامعة الإسلامية ووزارة الأشغال والأمم المتحدة.

كما بينت النتائج أن (91.8%) من شركات المقاولات يوجد فيها هيكلية واضحة، أي أن معظم شركات المقاولات يوجد فيها هيكلية واضحة، وذلك لأن الهيكلية من أبجديات العمل الإداري، إضافة إلى أنها تطلب من جميع المؤسسات الممولة والمشغلة الالتزام بهيكلت تنظيمية واضحة.

وقد أظهرت نتائج دراسة (عطا الله، 2005) أن (64.5%) من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه. ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب، وأوصت الدراسة كذلك بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك توفير المزيد من الدورات التدريبية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. وأوصت دراسة (الديب، 2012) بضرورة توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات. وأوصت دراسة (بدر، 2011) بضرورة عمل دراسات وخطط لمحاولة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البلديات. وأوصت دراسة (الحري، 2010) إدارة المنظمة بصياغة رؤية ضمن رسالة المنظمة، أو أن تكون مستقلة عن الرسالة، التي تستمد من خلالها رسالة المنظمة. وأوصت دراسة (عليان، 2012) إلى العمل على مشاركة أكبر عدد من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها. وأوصت دراسة (صديقي، 2013) بمشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها. وأوصت كذلك دراسة (سميع، 2009) بمعرفة مواطن الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب:

جدول رقم (05): توزيع استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب:

النسبة	العدد	المتغير	
90.2	351	يوجد	وجود خطة للتدريب.
7.2	28	لا يوجد	
2.6	10	لا أعلم	
100	389	المجموع	
60.4	235	نعم بانتظام	متابعة الشركة البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة.
35.2	137	أحياناً	
4.4	17	أبداً	
100	389	المجموع	
21.3	50	شهري	مدى تكرار متابعة الشركة البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة.
37.9	89	ربع سنوي	
22.6	53	نصف سنوي	
18.2	43	سنوي	
100	235	المجموع	
89.2	347	نعم	حضور برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة.
10.8	42	لا	
100	389	المجموع	
92.5	360	نعم	القيام بتدريب أشخاص آخرين.
7.5	29	لا	
100	389	المجموع	
56.9	205	إداري	نوع تدريب أشخاص آخرين.
68.6	247	مهني	
18.3	66	نظم معلومات	
0.2	1	أنواع أخرى	
100	360	المجموع	

		(متعدد).	
52.2	203	نعم بانتظام	متابعة التدريب.
43.4	169	أحياناً	
4.4	17	أبداً	
100	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة أن (90.2%) من شركات المقاولات يوجد فيها خطة للتدريب، وهذا يوضح أن معظم شركات المقاولات فيها خطة للتدريب، ويفسر الباحث ذلك لمواكبة التطور في المجتمع، وأيضاً بسبب طلب المؤسسات الدولية أحياناً دورات تدريبية للعاملين في شركات المقاولات، فتقوم الشركات بعمل خطة للتدريب، ومنها تدريب الإداريين والمهنيين.

كما بينت النتائج أن (60.4%) من شركات المقاولات تتابع بانتظام البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة و(35.2%) تتابعها أحياناً، و(4.4%) منها لا تتابع البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة، ومنه يتضح أن أكثر شركات المقاولات تتابع بانتظام البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة، وذلك للتأكد من استفادة المتدربين من المهارات التي تحتويها البرامج التدريبية.

كما بينت النتائج أن (21.3%) من شركات المقاولات تتابع البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة شهرياً، و(37.9%) . تتابع ربع سنوياً، و(22.6%) تتابع نصف سنوياً، و(18.2%) تتابع سنوياً، وهذا يوضح أن أكثر شركات المقاولات تتابع البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة ربع سنوياً، ويرجع ذلك إلى قلة الموارد وقلة البرامج التدريبية، وأن بعض البرامج التدريبية قد تمتد لأكثر من شهر.

كما بينت النتائج أن (89.2%) من أفراد الدراسة حضروا برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة، بينما (10.8%) لم يحضروا، أي أن معظم أفراد الدراسة حضروا برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة، ويفسر الباحث ذلك بالرغبة لدى مدراء شركات المقاولات في تطوير أداء العاملين فيها، بما يعود بالمنفعة المهنية والمالية على الشركات، بالإضافة إلى فترة الكساد والركود الاقتصادي، الذي شجع

العاملين في شركات المقاولات على تطوير مهاراتهم، للاستفادة من أوقات الفراغ، إضافة إلى قيام بعض المؤسسات المانحة بدعم وتنفيذ البرامج التدريبية لهم.

كما بينت النتائج أن (92.5%) من أفراد الدراسة دربوا أشخاصاً آخرين، بينما (7.5%) لم يدربوا أشخاصاً آخرين، وهذا يوضح أن معظم أفراد الدراسة دربوا أشخاصاً آخرين، ويعود ذلك لأن سياسة شركات المقاولات أن الذي تدرب في برنامج تدريبي يتحتم عليه أن يدرب من يحيطون به داخل الشركة من ذوي الاختصاص.

كما بينت الدراسة أن (56.9%) من أفراد الدراسة دربوا أشخاصاً آخرين في المجال الإداري، و(68.6%) دربوا في المجال المهني، و(18.3%) دربوا في مجال نظم المعلومات، و(0.2%) دربوا في مجالات أخرى، أي أن التدريب المهني هو الأكثر شيوعاً في شركات المقاولات، يتلوه التدريب الإداري؛ وذلك لأن التدريب المهني يكون للمهندسين وحاسبي الكميات ومراقبي الأبنية والمساحين والحرفيين.

كما بينت النتائج أن (52.2%) من شركات المقاولات طلبت بانتظام من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تلقيهم التدريب، و(43.4%) منهم أحياناً، و(4.4%) لم يطلبوا ذلك من المتدربين، وهذا يوضح أن نصف شركات المقاولات تقريباً يطلب بانتظام من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تلقيهم التدريب، ويعزو الباحث ذلك لأن معظم الموظفين المؤقتين تنتهي عقودهم مع انتهاء المشاريع، بينما المتابعة تتركز على الموظفين الدائمين.

وقد توصلت دراسة (العنبي، 2012) إلى أن الموارد البشرية تحظى بالاهتمام والرعاية، وأن التطوير التنظيمي يساعد العاملين على حل مشاكلهم وتعديل سلوكياتهم. وأوصت دراسة (الديب، 2012) بضرورة عمل دورات متخصصة للأعضاء لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لديهم. وأظهرت دراسة (عكاشة، 2008) أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية، بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. وأوصت دراسة (صديقي، 2013) بتكوين العمال

وتدريبهم وإفساح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات. وبينت دراسة (الحارثي، 2012) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن تدريب العاملين على أجهزة التقنيات الحديثة يسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم تحسين أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية. وأظهرت نتائج دراسة (Astri Ghina, 2012) أن التدريب يؤخذ به بعين الاعتبار في منظمات المجتمع المدني في أندونيسيا. وأوصت دراسة (Jesus, 2007) بإشراك العاملين في الدورات التدريبية والبحوث ودعم الممارسة لدور الثقافة التنظيمية.

سادساً: توزيع الاستجابات حسب المتغيرات الخاصة بوجود نظم إدارية:

جدول رقم (06): توزيع الاستجابات حسب المتغيرات الخاصة بوجود نظم إدارية:

المتغير	العدد	النسبة
وجود نظام تأمين صحي للعاملين.	نعم	78.7
	لا	21.3
	المجموع	100
وجود لجنة عاملين.	نعم	42.2
	لا	57.8
	المجموع	100
وجود نظام مالي.	نعم	95.6
	لا	4.4
	المجموع	100
وجود نظام رقابة.	نعم	91.8
	لا	8.2
	المجموع	100
وجود نظام تقييم الأداء.	نعم	87.9
	لا	12.1
	المجموع	100
وجود نظام إداري.	نعم	95.6
	لا	4.4
	المجموع	100
وجود نظام شؤون موظفين.	نعم	47.8
	لا	52.2
	المجموع	100

بينت النتائج السابقة أن (78.7% من شركات المقاولات فيها نظام تأمين صحي، وهذه النتيجة توضح أن أكثر شركات التأمين فيها نظام تأمين صحي. وذلك لأن التأمين الصحي لشركات المقاولات إجباري من المؤسسات المانحة والمشغلة.

كما بينت النتائج أن (42.2% فقط من شركات المقاولات فيها لجنة عاملين، ومنه يتضح أن أكثر من نصف شركات المقاولات ليس فيها لجنة عاملين، ويفسر الباحث ذلك بعدم ثبات أعداد العاملين في شركات المقاولات وعدم استقرارهم في أماكن عملهم، وذلك بسبب الركود والحصار والانقسام. وقد أوصت دراسة (صديقي، 2013) بإفساح المجال أمام العمال لتحمل بعض المسؤوليات، وتشجيع حرية التعبير، وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة. وترى دراسة (Danielle, Griffith, 2013) بأن أسلوب المشاركة والدعم لدى العاملين يساعد بشكل ملموس ومؤثر على الثقافة التنظيمية لدى الشركات، وأوصت كذلك بأخذ حقوق وواجبات العاملين بعين الاعتبار. وأوصت دراسة (أبو معيلق، 2013) بعمل تكريم رمزي سنوي للمعلمين الأكثر تميزاً وكفاءة، وفق تقييم موضوعي على مستوى المديرية.

كما بينت النتائج أن (95.6% من شركات المقاولات فيها نظام مالي، أي أن معظم شركات المقاولات فيها نظام مالي، وذلك لضرورة وجود النظام المالي في شركات المقاولات، ولطلبه من قبل البنوك والمؤسسات الضريبية والمؤسسات المانحة والمشغلة.

كما بينت النتائج أن (91.8%) من شركات المقاولات (أي معظمها) فيها نظام رقابة. وذلك لمتابعة الخطة الاستراتيجية، والتأكد من تنفيذ أنشطتها، وقد تكون الرقابة من خلال المحافظة على التقارير الشهرية والدورية.

كما بينت النتائج أن (87.9%) من شركات المقاولات (أي معظمها) فيها نظام تقييم الأداء، حيث تقوم شركات المقاولات بتقييم أداء جميع العاملين، لارتفاع بهم، وعدم حدوث أخطاء في عملهم. وأوضحت دراسة (صديقي، 2013) بأن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء، في

حين أن جماعية الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت دراسة (سميع، 2009) إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وبينت دراسة (عكاشة، 2008) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

وبينت النتائج أيضاً أن (95.6%) من شركات المقاولات بها نظام إداري (أي معظمها)، وذلك لأهمية ضرورة وجود النظام الإداري في شركات المقاولات، ولأنه - أيضاً - يطلب لاستكمال ملف التصنيف الوطني لدى اتحاد المقاولين. ويطلب أيضاً من البنوك، للتسهيلات المصرفية، وكذلك يطلب من المؤسسات الدولية. وقد أوصت دراسة (العتيبي، 2012) باتباع نظام الاستقرار الوظيفي للقيادات الكفوة.

كما بينت النتائج أن (47.8% فقط من شركات المقاولات فيها نظام شئون موظفين، وهذا يوضح أن نصف شركات المقاولات تقريباً ليس فيها نظام شئون موظفين، ويعزو الباحث ذلك إلى الركود الذي تمر به شركات المقاولات، وعدم ثبات واستقرار الموظفين في أماكن عملهم، وتغير عددهم من وقت لآخر. وقد أوصت دراسة (أبو معيلق، 2012) بالعمل على زيادة وعي المديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. وأوصت دراسة (الحارثي، 2012) بتحقيق مبدأ العدالة بين العاملين في كلية الملك فهد الأمنية. وتوصلت دراسة (Danielle, 2013) أن تأثير الثقافة التنظيمية كان أقل انتشاراً مما كان متوقعاً حول الرضا الوظيفي. وبينت دراسة (T) أن أنواع الثقافة التنظيمية لها تأثيرات أقل انتشاراً مما كان متوقعاً على الرضا الوظيفي. وترى دراسة (Yilmaz, 2008) أن أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء تعد أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين.

سابعاً: توزيع استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية حسب مقياس تشارلز هاندي:

جدول رقم (07): إجمالي توزيع الاستجابات لأفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية:

المحور	Mean	%	Median	Mode	Sum
الإنجاز.	44.2	73.7%	45	46	17185
النظم والأدوار.	39.8	66.3%	39	37	15483
التعاطف الإنساني.	35.5	59.2%	35	33	13798
القوة.	30.7	51.2%	30	21	11943

بينت النتائج السابقة أن الإجابات عكست أن ثقافة الإنجاز جاءت بمتوسط حسابي (44.2) بوزن نسبي 73.7%، وثقافة النظم والأدوار جاءت بمتوسط حسابي (39.8)، بوزن نسبي 66.3%، وثقافة التعاطف الإنساني جاءت بمتوسط حسابي (35.5)، بوزن نسبي 59.2%، وثقافة القوة جاءت بمتوسط حسابي (30.7)، وبوزن نسبي 51.2. وهذا يوضح أن ثقافة الإنجاز هي الثقافة الأكثر شيوعاً في شركات المقاولات، تليها ثقافة النظم والأدوار، ثم ثقافة التعاطف الإنساني، بينما ثقافة القوة هي الأقل انتشاراً. ويتضح من خلال العرض السابق لنتائج هذه الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات المقاولات بقطاع غزة أحرزت درجات ونتائج مقاربة في أنواع أبعاد ثقافة القوة، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة النظم والأدوار؛ وهذا يدل على منطقية التقارب وذلك بظهور فرق بين الأبعاد الثلاثة وثقافة القوة، ويفسر الباحث ذلك بأن مديري الشركات يقومون بتطبيق أكثر من نمط ثقافة تنظيمية حسب الأولويات التي يملئها عليهم الموقف ذاته أو طبيعة عملهم، وأن الموقف الذي يواجهه المدير هو الذي يحدد طبيعة ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة، وأن المدير قد يغير من سياسة تعامله بناءً على ما تقضيه الظروف والعوامل المحيطة بالبيئة المحيطة، سواء تعلق ذلك بمدى تعاون العاملين مع المدير، أو مدى إحراز الشركة لنجاحات وإنجازات أو إخفاقها في ذلك، أو ما يتعلق بحالة الهدوء أو الحرب التي تمر بها البيئة المحيطة. كل ذلك يلقي بظلاله على نمط الثقافة التنظيمية للشركة التي يرى فيها المدير تحقيقاً

لأهداف شركته، ويتفق استنتاج استخدام المدير لخليط من الثقافات التنظيمية لإدارة شؤون شركته على اختلاف الظروف مع دراسة (الداعور، 2007)؛ الذي أحرزت أنماط الثقافة التنظيمية فيه أوزاناً نسبية متقاربة على النحو التالي ثقافة العلاقات الإنسانية وزن نسبي قدره 81.9%، وثقافة الإنجاز وزن نسبي قدره 81%، كذلك ثقافة النظم والأدوار وزن نسبي قدره 79.2%، في حين تختلف مع ثقافة القوة وزن نسبي قدره 80.8%، ودراسة (أبو معيلق، 2013)، الذي أحرزت أنماط الثقافة التنظيمية فيه أوزاناً نسبية متقاربة على النحو التالي ثقافة العلاقات الإنسانية وزن نسبي قدره 82.73%، وثقافة الإنجاز وزن نسبي قدره 82.18%، ثم ثقافة النظم والأدوار وزن نسبي قدره 81.61%، وأخيراً ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره 66.05 . وبينت دراسة (بدر، 2011) أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة، وأوصت دراسة (عكاشة، 2011)، ودراسة (صديقي، 2013) بزيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين. وترى دراسة (الحري، 2010) أن واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة متوفر بمستوى عال من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية، وأوضحت دراسة (عليان، 2012) أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين، من وجهات نظر المعلمين.

ويفسر الباحث ترتيباً على النحو التالي

• **حصول ثقافة الإنجاز على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 73.7 لأسباب التالية:**

1. يتيح المديرون فرص المبادرات الإيجابية للعاملين من خلال توفير الإمكانيات الممكنة وتفرغ العاملين للقيام بالأنشطة المختلفة.
2. يتيح المديرون الفرصة للعاملين من أجل تطوير أدائهم من خلال حضور الدورات التدريبية.
3. رغبة المديرين بحصول شركاتهم على مراكز متقدمة من خلال تحقيق إنجازات حقيقية لشركاتهم؛ حيث أن هذه الشركات ليست مؤسسات وظيفية، بل مؤسسة ربحية تجارية.

4. اطلاع العاملين على التقارير السنوية مما يدفعهم إلى المزيد من التقدم والإنجاز.

5. مشاركة مديري الشركات للعاملين معهم في إنجاز الأعمال لضمان إنجاز أفضل لهذه الأعمال.

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المصري، 2011) بحصول ثقافة الإنجاز على المرتبة الأولى، وثقافة النظم والأدوار على المرتبة الثانية، وثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الثالثة، وثقافة القوة على المرتبة الرابعة. واتفقت - أيضاً - مع دراسة (عبد الإله، 2006) بأن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر العاملين هي ثقافة الإنجاز، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الإله، 2006) بأن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وكذلك مع دراسة (lok,2004)، حيث أظهرت نتائجها أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية من وجه نظر العاملين في الاتصالات والبنوك. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو هين، 2010)، حيث حصلت ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، وثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية، وثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الثالثة، وثقافة القوة حصلت على الرابعة. وتباينت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (lee,2004)، حيث هدفت التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة (المشافي)، وتوصلت إلى أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

• حصول ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الثانية بوزن نسبي 66.3 للأسباب التالية:

1. التزام مديري الشركات معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.
2. احتكام مديري الشركات إلى الأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة العمل الفلسطينية واتحاد المقاولين.

3. خضوع مديري الشركات لمتابعة مدى تطبيقهم للوائح العمل داخل الشركة من قبل وزارة العمل.
 4. قيام مديري الشركات بتحديد تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري.
 5. إيمان مديري الشركات بمبدأ تفويض المهام وتقسيم العمل بناءً على الكفاءة.
- **حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 59.2 للأسباب**

التالية:

أن مديري الشركات يولون اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في الشركة ويشاركونهم أفراحهم وأحزانهم، ويتدخلون لفض النزاعات وحل المشاكل التي قد تنشأ بين العاملين أثناء فترة عملهم.

- **حصول ثقافة القوة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 51.2 للأسباب التالية:**
1. عزوف مديري الشركات عن تطبيق هذا النمط من الثقافة، واللجوء إليه في ظروف استثنائية مؤقتة.
 2. عدم اعتناق أعضاء المؤسسة لثقافة القوة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.
 3. افتقار المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو على أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح العاملون يسيرون في طريق مبهمه غير واضح مما يؤدي إلى انخفاض انتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

جدول رقم (08): توزيع الاستجابات الخاصة بمحور القوة:

م	الفقرة	1	2	3	4	Mean	Median	Mode	Sum
1	قوي، حاسم، صارم لكنه منصف. هو	38	35	130	186	3.2	3	4	1242
	هي يحمي، ويتصرف بكرم، وتسامح مع مرؤوسيه.	9.8	9.0	33.4	47.8				
2	ملتزم، مجتهد، ووفي لمصالح مدرائه.	38	81	143	127	2.9	3	3	1137
		9.8	20.8	36.8	32.6				
3	المطالب الشخصية للمدير.	203	119	42	25	1.7	1	1	667
		52.2	30.6	10.8	6.4				
4	متنافسون، لديهم مكر ونزعة قوية لامتلاك النفوذ والقوة.	223	91	37	38	1.7	1	1	668
		57.3	23.4	9.5	9.8				
5	وقتهم وطاقتهم تحت تصرف المدير.	193	129	33	34	1.8	2	1	686
		49.6	33.2	8.0	8.7				
6	ممارسة النفوذ الفردي سواء مالياً أو إجرائياً- طريقة العقوبات والحوافز.	216	89	48	36	1.8	1	1	682
		55.5	22.9	12.3	9.3				
7	يكون للأول نفوذ وقوة أكبر داخل الشركة.	194	112	45	38	1.8	2	1	705
		49.9	28.8	11.6	9.8				
8	وجهة النظر الفردية للشخص صاحب السلطة أو المدير.	177	105	43	64	2.0	2	1	772
		45.5	27.0	11.1	16.5				
9	عندما يطلب منهم المدير ذلك.	210	88	32	59	1.8	1	1	718
		54.0	22.6	8.2	15.2				

651	1	1	1.7	31	34	101	223	التكرار	الرغبة في الثواب والخوف من العقاب، أو بدافع الانتماء لشخص ذي نفوذ في الشركة.	10
				8.0	8.7	26.0	57.3	النسبة		
615	1	1	1.6	35	20	81	253	التكرار	المنافع الشخصية والنفوذ.	11
				9.0	5.1	20.8	65.0	النسبة		
864	1	2	2.2	103	50	66	170	التكرار	يتم السيطرة عليه، وحسمه من خلال تدخل السلطة الأعلى المدير.	12
				26.5	12.9	17.0	43.7	النسبة		
896	1	2	2.3	104	69	57	159	التكرار	بواسطة صاحب السلطة العليا المدير.	13
				26.7	17.7	14.7	40.9	النسبة		
111	4	3	2.9	158	102	43	86	التكرار	الاتصال يتم بشكل أساسي من وإلى مسؤول الشركة، وهو المسؤول عن ضمان التنسيق والتحكم داخل الشركة.	14
				40.6	26.2	11.1	22.1	النسبة		
530	1	1	1.4	10	19	73	287	التكرار	غاية كل واحد فيها ضد الآخر، ومن لا يمارس القهر يكون هو مقهوراً	15
				2.6	4.9	18.8	73.8	النسبة		
11943	21	30	30.7	1048	847	1270	2670	التكرار	المجموع الكلي	
				273.5	220.2	328.7	687.4	النسبة		

بينت النتائج السابقة أن استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بثقافة القوة، أن القائد الجيد في شركات المقاولات يتميز بأنه (قوي، حاسم، صارم لكنه منصف، يتصرف بكرم ومتسامح مع مرؤوسيه)، وكذلك يتميز المرؤوس الجيد في شركات المقاولات بأنه (ملتزم، مجتهد، وفي لمصالح مدرائه)، وتتميز الهيكلية

وخطوط الاتصال المناسبة بأن (الاتصال يتم بشكل أساسي من وإلى مسؤول الشركة، وهو المسؤول عن ضمان التنسيق والتحكم داخل الشركة .

جدول رقم (09): توزيع الاستجابات الخاصة بمحور النظم والأدوار:

م	الفقرة	1	2	3	4	Mean	Median	Mode	Sum
1	موضوعي وصائب يتجنب استغلال سلطاته لمصلحة خاصة، ويطلب من مرؤوسيه فقط ما تتطلبه رسمياً أعمالهم حسب القوانين والنظم في الشركة.	30	64	170	125	3	3	3	1168
	النسبة	7.7	16.5	43.7	32.1				
2	مسؤول، ويعتمد عليه، ويقوم بالمهام المنوطة به حسب وظيفته، ويتجنب اتخاذ خطوات تفاجئ، أو تخرج مدرائه في العمل.	42	90	152	105	3	3	3	1098
	النسبة	10.8	23.1	39.1	27.0				
3	المهام والمسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.	73	129	118	69	2	2	2	961
	النسبة	18.8	33.2	30.3	17.7				
4	واعون ومسؤولون، يتمتعون بنفس قوي من الانتماء للشركة.	54	62	110	163	4	3	3	1160
	النسبة	13.9	15.9	28.3	41.9				
5	وقتهم وطاقاتهم متاحة للاستخدام بموجب عقد يحدد صلاحياتهم والتزاماتهم.	83	134	98	74	2	2	2	941
	النسبة	21.3	34.4	25.2	19.0				
6	إعمال مبدأ ممارسة القوة المخولة للشخص بموجب النظام لفرض تحسين الأداء.	58	186	86	59	2	2	2	924
	النسبة	14.9	47.8	22.1	15.2				
7	يكون الشخص مخولاً بذلك وفقاً للهيكلية الإدارية.	63	126	122	78	2	3	3	993
	النسبة	16.2	32.4	31.4	20.1				
8	التوزيع الرسمي وفقاً للوظائف والهيكلية ونظم العمل.	52	138	139	60	3	3	3	985
	النسبة	13.	35.5	35.7	15.4				
9	عندما يكون التعاون منصوباً عليه حسب الإجراءات والأدوار	59	131	129	70	2	3	3	988
	النسبة	15.2	33.7	33.2	18.0				

									الرسمية.	
1140	3	3	2.9	125	148	80	36	التكرار	احترام المهام والصلاحيات والعلاقة التعاقدية في العمل والانتماء للشركة ونظامها بشكل عام.	10
				32.1	38.0	20.6	9.3	النسبة		
1036	3	3	2.7	94	126	113	56	التكرار	الصعود لدرجة أعلى حسب الهيكل الرسمي "ترقية رسمية .	11
				24.2	32.4	29.0	14.4	النسبة		
924	2	2	2.4	45	124	152	68	التكرار	يقمع من خلال الرجوع للإجراءات والقوانين .	12
				11.6	31.9	39.1	17.5	النسبة		
855	2	2	2.2	48	83	156	102	التكرار	بواسطة الشخص المسؤول حسب الوصف الوظيفي.	13
				12.3	21.3	40.1	26.2	النسبة		
986	2	3	2.5	70	127	133	59	التكرار	أنماط الاتصال تحدد بشكل رئيس، وفقاً للأدوار المحددة ومجموعة الإجراءات المقررة، التنسيق والتحكم مسؤولية الأشخاص في المراتب الإدارية العليا حسب الهيكلية.	14
				18.0	32.6	34.2	15.2	النسبة		
1324	4	4	3.4	234	87	59	9	التكرار	نظام رشيد ومنظم يكون فيه التنافس محدد بالقانون ويمكن التفاوض لإجراء تسويات للخلاف	15
				60.2	22.4	15.2	2.3	النسبة		
15483	37	39	39.8	1419	1819	1753	844	التكرار	المجموع الكلي	
				368.8	470.6	452.7	218.1	النسبة		

بينت النتائج السابقة أن استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بثقافة النظم والأدوار، بأن القائد الجيد

في شركات المقاولات هو (موضوعي وصائب، يتجنب استغلال سلطاته لمصلحة خاصة، ويطلب من

مرؤوسيه فقط ما تتطلبه رسمياً أعمالهم حسب القوانين والنظم في الشركة)، وأن العاملين الذين يؤدون

أعمالهم على نحو جيد في الشركة هم (واعون ومسؤولون، ويتمتعون بنفس قوي من الانتماء للشركة)،

وأنه يتم التكيف الاستجابة لبيئة العمل على أنها (نظام رشيد ومنظم، يكون فيه التنافس محدد بالقانون،

ويمكن التفاوض لإجراء تسويات للخلاف .

جدول رقم (10): توزيع الاستجابات الخاصة بمحور الإنجاز:

م	الفقرة	1	2	3	4	Mean	Median	Mode	Sum
1	عادل، ويتعاطى مع أفكار الموظفين بخصوص العمل، ويستخدم صلاحياته فقط لتحصيل الموارد اللازمة لإنجاز العمل فقط.	التكرار	99	197	47	46	2.1	2	818
		النسبة	52.4	50.6	12.1	11.8			
2	مبادر للقيام بمهامه وللمساهمة في إنجاز مهام العمل، ومنفتح على أية أفكار واقتراحات لا يتردد في منح القيادة لأشخاص آخرين متى ما أظهروا جدارتهم.	التكرار	127	103	48	111	2.4	2	921
		النسبة	32.6	26.5	12.3	28.5			
3	متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات، الطاقة، والموارد المادية.	التكرار	33	41	116	199	3.2	4	1259
		النسبة	8.5	10.5	29.8	51.2			
4	لديهم إمكانات فنية وخبرة، ويتمتعون بالتزام كبير لإنجاز مهام العمل.	التكرار	44	62	138	145	3.0	3	1162
		النسبة	11.3	15.9	35.5	37.3			
5	زملاء خصصوا وقتهم وقدراتهم للالتزام بتحقيق هدف مشترك.	التكرار	46	62	112	169	3.0	3	1182
		النسبة	11.8	15.9	28.8	43.4			
6	النقاش حول ما يتطلبه إنجاز المهام من مهارات، والتزام، وتكوين الدافعية للالتزام الموظفين بتحقيق الأهداف المحددة.	التكرار	46	46	103	194	3.1	3	1223
		النسبة	11.8	11.8	26.5	49.9			
7	لدى الشخص الأول معرفة وخبرة أكبر في المهمة قيد الإنجاز.	التكرار	31	66	80	212	3.2	4	1251
		النسبة	8.0	17.0	20.6	54.5			
8	الموارد والخبرات التي يتطلبها إنجاز العمل المهمة.	التكرار	40	48	106	195	3.1	4	1234
		النسبة	10.3	12.3	27.2	50.1			
9	عندما تتطلب المهمة المراد	التكرار	42	42	112	193	3.1	3	1234

				49.6	28.8	10.8	10.8	النسبة	تحقيقها تعاوناً، وعملاً مشتركاً.	
1075	4	3	2.8	124	123	68	74	التكرار	الرضا والاهتمام بجودة العمل، والالتزام الذاتي في إنجاز المهام.	10
				31.9	31.6	17.5	19.0	النسبة		
1297	4	4	3.3	205	130	33	21	التكرار	التنافس على التميز في إنجاز المهام.	11
				52.7	33.4	8.5	5.4	النسبة		
1195	4	3	3.1	187	95	55	52	التكرار	يتم حله من خلال نقاش معمق حول ما تتطلبه مهام العمل أو القضية محل الخلاف.	12
				48.1	24.4	14.1	13.4	النسبة		
1165	4	3	3	170	101	64	54	التكرار	بواسطة الشخص الذي لديه أكثر خبرة ومعرفة حول المشكلة.	13
				43.4	26.0	16.5	13.9	النسبة		
1134	4	3	3	145	114	82	48	التكرار	ينبع الاتصال وتدوير المعلومات حول مهمة معينة من الشخص المركزي في هذه المهمة ويذهب بالاتجاهين لأعلى وأسفل فقط لأولئك المعنيين بالمهمة لتحديد المتطلبات والموارد، والدعم اللازم من باقي الشركة، والتنسيق والتحكم يتم من قبل لجنة، أو تشكيل آخر يتمحور حول المهمة المقصودة.	14
				37.3	29.3	21.1	12.3	النسبة		
1035	3	3	2.7	62	171	118	38	التكرار	نظام معقد وغير مثالي ولكنه يتحسن ويعاد تشكيله كلما زادت إنجازات المؤسسة	15
				15.9	44.0	30.3	9.8	النسبة		
17185	46	45	44.2	2357	1596	1087	795	التكرار	المجموع الكلي	
				609.6	413.3	281.3	232.3	النسبة		

بينت النتائج السابقة أن استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بثقافة الإنجاز، أن الشخص الجيد في

شركات المقاولات هو الذي يعطي الأولوية (المتطلبات الوظيفية من المهارات والقدرات والطاقة والموارد

(المادية)، وأنه يحق لشخص ما في الشركة التحكم في نشاطات شخص آخر، إذا كان لدى الشخص الأول معرفة وخبرة أكبر في المهمة قيد الإنجاز، وكذلك أن العاملين في الشركات يتنافسون من أجل التنافس على التميز في إنجاز الأعمال

جدول رقم (11): توزيع الاستجابات الخاصة بمحور التعاطف الإنساني:

م	الفقرة	1	2	3	4	Mean	Median	Mode	Sum
1	يهتم ويسـتجيب لاحتياجات الآخرين الشخصية وقيمهم، يستغل صلاحياته لتقديم فرص محفزة ومرضية لتطور مرؤوسيه.	التكرار	220	92	43	34	1.7	1	669
	النسبة	56.6	23.7	11.1	8.7				
2	مهتم بشكل أساسي بتطوير قدراته الشخصية، ومنفتح على التعلم، ويقبل أن يساعده الآخرون، ويفهم احتياجات الآخرين للتطور وكذلك يساهم في ذلك.	التكرار	181	114	46	48	1.9	2	739
	النسبة	46.5	29.3	11.8	12.3				
3	الاحتياجات الشخصية للأفراد في محيطه.	التكرار	78	101	11.3	97	2.6	3	1007
	النسبة	20.1	26.0	29.0	24.9				
4	ماهرون في العلاقات الشخصية، ومهتمون بتنمية وتطوير الأفراد.	التكرار	67	173	103	46	2.3	2	906
	النسبة	17.2	44.5	26.5	11.8				
5	أشخاص مميزون وجديرون بحقوقهم.	التكرار	66	62	144	117	2.8	3	1090
	النسبة	17.0	15.9	37.0	30.1				
6	الاهتمام الشخصي، والاستمتاع بالتواجد ضمن مهام العمل، و أو الاهتمام باحتياجات زملاء العمل ومساعدتهم.	التكرار	69	68	153	99	2.7	3	1060
	النسبة	17.7	17.5	39.3	25.4				

947	3	3	2.4	62	143	86	98	التكرار	قبول الشخص الثاني	7
				15.9	36.8	22.1	25.2	النسبة	بذلك بدافع الرغبة في التعلم والتطوير.	
903	1	2	2.3	70	103	98	118	التكرار	الطلب الشخصي من الموظف، لرغبته بتأدية مهمة معينة، أو لحاجته للتطوير والتعليم فيها.	8
				18.0	26.5	25.2	30.3	النسبة		
956	2	2	2.5	67	119	128	75	التكرار	عندما يرغب الأشخاص في التعاون ومواجهة التحديات.	9
				17.2	30.6	32.9	19.3	النسبة		
1029	2	2	2.6	112	82	140	56	التكرار	الاستمتاع الذاتي بالعمل، واحترام رغبات باقي الأشخاص المشاركين في العمل حاجاتهم.	10
				28.8	21.1	36.0	14.1	النسبة		
941	2	2	2.4	55	111	165	58	التكرار	الرغبة بذلك.	11
				14.1	28.5	42.4	14.9	النسبة		
912	3	2	2.3	55	120	117	97	التكرار	يحل من خلال نقاش لأن أسلوب الأفراد، وقيمهم تحثهم على ذلك.	12
				14.2	30.8	30.1	24.9	النسبة		
977	3	3	2.5	66	139	112	72	التكرار	بواسطة الشخص صاحب العلاقة، والمتأثر بنتائج القرار.	13
				17.0	35.7	28.8	18.5	النسبة		
663	1	1	1.7	16	48	130	195	التكرار	الاتصال يتم حسب العلاقات الفردية والودية، وما يفضله العاملون، والتنسيق يتم بالتوافق النابع مما يفضله العاملون في الشركة اختياريًا حسب رغبتهم.	14
				4.1	12.3	33.4	50.1	النسبة		
999	2	2	2.6	84	108	142	55	التكرار	مزيج من مصادر التهديد والدعم يتم التلاعب به واستخدامه كجو للتطوير وكذلك كمساهمة للعمل والاستمتاع	15
				21.6	27.8	36.5	14.1	النسبة		

13798	33	35	35.5	1028	1473	1728	1505	التكرار	المجموع الكلي	
				268.1	407.8	446.3	387.5	النسبة		

بينت النتائج السابقة أن استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بثقافة التعاطف الإنساني، أن العاملين يعاملون على أنهم أشخاص مميزون وجديرون بحقوقهم، وأن العاملين متأثرون ومحكومون بالاهتمام الشخصي والاستمتاع بالتواجد ضمن مهام العمل، والاهتمام باحتياجات زملاء العمل ومساعدتهم.

ثامناً: الفروق في الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

جدول رقم (12): اختبار (T) لكشف الفروق في الخصائص الديموغرافية لمتغير النوع:

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
القوة.	ذكر	367	30.804	7.940	1.041	0.299
	أنثى	22	29.000	7.125		
النظم والأدوار.	ذكر	367	39.823	5.479	0.311	0.756
	أنثى	22	39.455	3.488		
الإنجاز.	ذكر	367	44.131	7.327	-0.515	0.607
	أنثى	22	44.955	6.651		
التعاطف الإنساني.	ذكر	367	35.395	6.778	-0.908	0.365
	أنثى	22	36.727	4.832		

بينت النتائج السابقة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لجميع أنواع الثقافة السائدة في شركات المقاولات تعزى لمتغير النوع، أي أن الذكور والإناث لا تختلف وجهات نظرهم لنوع الثقافة السائدة في شركات المقاولات، ويفسر الباحث ذلك بأن الثقافة السائدة في شركات المقاولات يغلب عليها ثقافة صاحب الشركة، وهي ملزمة لكل العاملين فيها من كلا الجنسين، وأن جميع شركات المقاولات في قطاع غزة تخضع ظروف العمل الموضوعية والبيئية نفسها. وأن مديري شركات المقاولات يسعون إلى تطبيق الإجراءات المتبعة من قبل الشركة بلا استثناء، حرصاً منهم على تقدم ونجاح الشركة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عليان، 2012)؛ حيث إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في

المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هين، 2010)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وتختلف معها في مجال ثقافة القوة فكانت هناك فروق لصالح الإناث. وأيضاً تتفق هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2010)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). واتفقت مع دراسة (أبو معيلق، 2012)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

جدول رقم (13): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر:

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	أقل من 35	115	32.713	8.113	5.535	*0.004
	من 35-أقل من 45	188	29.702	6.951		
	45 فأكثر	86	30.198	9.071		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	أقل من 35	115	40.191	5.385	0.593	0.553
	من 35-أقل من 45	188	39.766	5.379		
	45 فأكثر	86	39.360	5.417		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	أقل من 35	115	42.009	7.083	8.235	*0.000
	من 35-أقل من 45	188	44.734	7.347		
	45 فأكثر	86	45.860	6.807		
	المجموع	389	44.177	7.285		
التعاطف الإنساني.	أقل من 35	115	35.122	6.063	0.572	0.565
	من 35-أقل من 45	188	35.846	7.436		
	45 فأكثر	86	35.116	5.697		
	المجموع	389	35.470	6.685		

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لنوعي الثقافة السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني) تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لنوعي الثقافة: (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز . وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (من 35- أقل من 45) ومجموعة (أقل من 35)، ولصالح مجموعة (أقل من 35 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (45 فأكثر) ومجموعة (أقل من 35)، ولصالح مجموعة (أقل من 35 . ويعزو الباحث ذلك إلى الاندفاعية والتسرع لدى الأقل سناً، والعقلانية والحكمة لدى الأكثر سناً.

بينما في ثقافة الإنجاز توجد فروق بين مجموعة (من 35- أقل من 45) ومجموعة (أقل من 35)، ولصالح مجموعة (من 35- أقل من 45 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (45 فأكثر) ومجموعة (أقل من 35)، ولصالح مجموعة (45 فأكثر .

وقد أوضحت دراسة (الديب، 2012 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، تعزى لمتغير العمر. وكذلك دراسة (عطا الله، 2005 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات لدى شركات المقاولات بمحافظة غزة تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (14): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر:

محور القوة	العمر	أقل من 35	من 35-أقل من 45	45 فأكثر
	أقل من 35	1		
	من 35-أقل من 45	*-3.011	1	
	45 فأكثر	*-2.515	0.496	1
محور الإنجاز	العمر	أقل من 35	من 35-أقل من 45	45 فأكثر
	أقل من 35	1		
	من 35-أقل من 45	*2.725	1	
	45 فأكثر	*3.852	1.126	1

جدول رقم (15): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المؤهل العلمي:

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة	أقل من بكالوريوس	85	32.059	7.184	9.634	*0.000
	بكالوريوس	274	29.737	7.757		
	دراسات عليا	30	35.667	8.899		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار	أقل من بكالوريوس	85	40.353	4.871	0.704	0.495
	بكالوريوس	274	39.595	5.530		
	دراسات عليا	30	40.133	5.444		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز	أقل من بكالوريوس	85	42.741	7.723	7.044	*0.001
	بكالوريوس	274	45.004	7.034		
	دراسات عليا	30	40.700	6.819		
	المجموع	389	44.177	7.285		
التعاطف الإنساني	أقل من بكالوريوس	85	34.929	5.812	1.463	0.233
	بكالوريوس	274	35.810	7.029		
	دراسات عليا	30	33.900	5.523		
	المجموع	389	35.470	6.685		

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لنوعي

الثقافة السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لنوعي الثقافة: (ثقافة القوة، وثقافة

الإنجاز .

وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة

(أقل من بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (أقل من بكالوريوس) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (دراسات

عليا) ومجموعة (أقل من بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (دراسات عليا) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة

(دراسات عليا) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (دراسات عليا) .

بينما في ثقافة الإنجاز يوجد فروق بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة (أقل من بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس) . وبعزو الباحث ذلك إلى أن الأقل درجة علمية يتسم بردات الفعل، أما الأعلى درجة علمية فيتسمو بالتركيز والاستبصار، وأن حملة الشهادات العليا لديهم شعور بالإنجاز أعلى لأنهم وصلوا إلى مرحلة الشعور بالإنجاز، وهذا يدفع المدراء إلى اعتبار أنهم يملكون ثقافة أكثر من خلال خبراتهم وممارستهم، بالإضافة إلى المستوى التعليمي، فأصبحوا أكثر قدرة على إدراك سلوك الثقافة التنظيمية وتقدير أهمية الثقافة في الشركة.

وقد أوضحت دراسة (عليان، 2012) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة المصري، 2011 بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الليثي، 2008)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو هين، 2010)؛ حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الداعور، 2007) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (16): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

محور القوة	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
	أقل من بكالوريوس	1		
	بكالوريوس	-2.322 *	1	
	دراسات عليا	3.608 *	5.929 *	1
محور الإنجاز	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا

		1	أقل من بكالوريوس	
	1	*2.262	بكالوريوس	
1	-4.304	-2.041	دراسات عليا	

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير نوع العمل

المحور	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	إداري	87	31.770	9.219	3.074	*0.028
	مالي	43	29.186	7.169		
	مهني	88	32.250	7.248		
	مختلط	171	29.743	7.516		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	إداري	87	40.425	4.672	3.666	*0.013
	مالي	43	41.930	4.559		
	مهني	88	39.125	5.274		
	مختلط	171	39.298	5.822		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	إداري	87	42.977	8.379	3.863	*0.010
	مالي	43	46.953	7.194		
	مهني	88	43.080	6.685		
	مختلط	171	44.655	6.813		
	المجموع	389	44.177	7.285		
التعاطف الإنساني.	إداري	87	34.828	6.494	6.049	*0.000
	مالي	43	32.000	5.546		
	مهني	88	35.568	6.145		
	مختلط	171	36.620	7.011		
	المجموع	389	35.470	6.685		

بينت النتائج السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لجميع أنواع

الثقافة السائدة في شركات المقاولات تعزى لمتغير نوع العمل. وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة

أنه يوجد فروق بين مجموعة (مهني) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مهني) . وكذلك بين مجموعة

(مختلط) ومجموعة (مهني)، ولصالح مجموعة (مهني) .

بينما في ثقافة النظم والأدوار يوجد فروق بين مجموعة (مهني) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مالي) . وكذلك بين مجموعة (مختلط) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مالي) . ويعزو الباحث ذلك بأن الماليين يتسمون أكثر من غيرهم بالنظام والالتزام والصرامة.

بينما في ثقافة الإنجاز يوجد فروق بين مجموعة (مالي) ومجموعة (إداري)، ولصالح مجموعة (مالي) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (مهني) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مالي) .

بينما في ثقافة التعاطف الإنساني يوجد فروق بين مجموعة (مالي) ومجموعة (إداري)، ولصالح مجموعة (إداري) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (مختلط) ومجموعة (إداري)، ولصالح مجموعة (مختلط) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (مهني) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مهني) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (مختلط) ومجموعة (مالي)، ولصالح مجموعة (مختلط)؛ وذلك لأن الماليين يتعاملون بالرسمية والمؤسسية، على خلاف الإداريين الذين يتعاملون بالعلاقات الإنسانية أحياناً.

جدول رقم (18): الفروقات بالنسبة لمتغير نوع العمل:

محور القوة.	نوع العمل	إداري	مالي	مهني	مختلط
	إداري	1			
	مالي	-2.584	1		
	مهني	0.480	*3.064	1	
	مختلط	-2.027	0.557	*-1.507	1
محور النظم والأدوار.	نوع العمل	إداري	مالي	مهني	مختلط
	إداري	1			
	مالي	1.505	1		
	مهني	-1.300	*-2.805	1	
	مختلط	-1.127	*-2.632	0.173	1
محور الإنجاز.	نوع العمل	إداري	مالي	مهني	مختلط
	إداري	1			
	مالي	*3.976	1		
	مهني	0.103	*-3.874	1	
	مختلط	1.678	-2.299	1.575	1
محور التعاطف الإنساني.	نوع العمل	إداري	مالي	مهني	مختلط

			1	إداري	
		1	*-2.828	مالي	
	1	*3.568	0.741	مهني	
1	1.052	*4.620	*1.792	مختلط	

جدول رقم (19): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المسمى الوظيفي الحالي:

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	مدير عام	91	31.473	8.213	1.419	0.237
	مدير فني	78	30.910	7.932		
	فني	115	29.461	7.279		
	إداري	105	31.238	8.197		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	مدير عام	91	40.571	4.792	0.934	0.424
	مدير فني	78	39.859	5.374		
	فني	115	39.374	5.971		
	إداري	105	39.562	5.196		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	مدير عام	91	44.440	7.326	0.272	0.846
	مدير فني	78	43.654	7.650		
	فني	115	44.009	6.677		
	إداري	105	44.524	7.678		
	المجموع	389	44.177	7.285		
التعاطف الإنساني.	مدير عام	91	34.044	5.333	4.511	*0.004
	مدير فني	78	35.590	6.667		
	فني	115	37.200	7.140		
	إداري	105	34.724	6.904		
	المجموع	389	35.470	6.685		

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأنواع الثقافة

السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز)، تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي الحالي.

بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لثقافة التعاطف الإنساني في شركات المقاولات. وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة التعاطف الإنساني أنه توجد فروق بين مجموعة (فني) ومجموعة (مدير عام)، ولصالح مجموعة (فني) . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (إداري) ومجموعة (فني)، ولصالح مجموعة (فني) . ويفسر الباحث ذلك بأن الفنيين يحتكون بالعاملين بشكل يومي ودائم، سواء في المشاريع الدولية أو الحكومية أو الأهلية، وهذا ما يستدعي تعاطفاً إنسانياً لديهم مع العاملين، وأيضاً يعود ذلك لتركيبية الشركة العائلية.

جدول رقم (20): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي الحالي:

محور التعاطف الإنساني	المسمى الوظيفي الحالي	مدير عام	مدير فني	فني	إداري
	مدير عام	1			
	مدير فني	1.546	1		
	فني	*3.156	1.610	1	
	إداري	0.680	-0.866	*-2.476	1

جدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي:

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	أقل من 10	122	32.377	8.264	4.176	*0.016
	من 10-أقل من 20	174	29.770	7.635		
	20 فأكثر	93	30.247	7.624		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	أقل من 10	122	40.090	5.775	0.387	0.679
	من 10-أقل من 20	174	39.546	5.395		
	20 فأكثر	93	39.903	4.834		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	أقل من 10	122	42.074	7.643	8.052	*0.000
	من 10-أقل من 20	174	44.862	6.863		
	20 فأكثر	93	45.656	7.033		
	المجموع	389	44.177	7.285		

0.327	1.120	6.777	35.492	122	أقل من 10	التعاطف الإنساني.
		7.022	35.908	174	من 10-أقل من 20	
		5.855	34.624	93	20 فأكثر	
		6.685	35.470	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لنوعي

الثقافة السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لنوعي الثقافة السائدة: (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز . وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (من 10-أقل من 20) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (أقل من 10 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (أقل من 10). بينما في ثقافة الإنجاز يوجد فروق بين مجموعة (من 10-أقل من 20) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (من 10-أقل من 20 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 20)، ولصالح مجموعة (20 فأكثر) .

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم اختيار مديري الشركات على أساس أنهم ذوو كفاءة عالية، وأنهم يخضعون لدورات تدريبية وورش عمل، وهي دورات في الأمور المالية والإدارية والفنية، بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، وأن هناك وضوحاً في المهام والمشاريع والخطط المراد تنفيذها من قبل المدراء لدى شركات المقاولات بقطاع غزة، حيث تتمثل بإنشاء المباني والأبراج والمنشآت باختلاف أنواعها وتمديدات شبكات المياه وتعبيد الطرق وغيرها، وأن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة، ما يدل على انتمائهم للعمل وزيادة الثقة في العمل المؤدى واعتمادهم على مصادر معلومات متنوعة تضمن لهم النجاح في أعمالهم. وأيضاً خضوع العاملين لإجراءات تقييم أداء ومتابعة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم، وأن طبيعة مهنة المقاولات تملي على العاملين بها التقيد والالتزام بقواعد وأخلاقيات ومسؤوليات طويلة فترة العمل بها.

وترى دراسة (عليان، 2012) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية، وأوضحت دراسة (الديب، 2012) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، تعزى للخبرة. وبينت دراسة (الداعور، 2007) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى سنوات الخدمة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو هين، 2010) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ثقافة القوة والنظم والأدوار في سنوات الخدمة، واختلفت دراسة (أبو هين، 2010) في مجال ثقافة الإنجاز وثقافة التعاطف الإنساني، فكانت هناك فروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، واتفقت هذه الدراسة مع (المصري، 2011) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (22): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي:

محور القوة.	عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*-2.607	1	
	20 فأكثر	*-2.130	0.477	1
محور الإنجاز.	عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*2.788	1	
	20 فأكثر	*3.582	0.794	1

تاسعاً: الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة:

جدول رقم (23): اختبار (T) لكشف الفروق لمتغير الوضع القانوني للشركة:

المحور	الوضع القانوني للشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
القوة.	مساهمة خصوصية	353	30.654	8.032	-0.243	0.808
	شركة تضامن	34	31.000	6.606		
النظم والأدوار.	مساهمة خصوصية	353	39.595	5.393	-2.887	*0.004
	شركة تضامن	34	42.353	4.471		
الإنجاز.	مساهمة خصوصية	353	44.283	7.302	0.754	0.451
	شركة تضامن	34	43.294	7.309		
التعاطف الإنساني.	مساهمة خصوصية	353	35.629	6.765	1.879	0.061
	شركة تضامن	34	33.382	5.388		

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأنواع الثقافة

السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير

الوضع القانوني للشركة. بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة النظم والأدوار، ولصالح شركات

(التضامن). ويتضح من الجدول السابق أن الأغلبية من الشركات تعد شركات مساهمة خصوصية، وهذا

يتفق مع أن الاقتصاد الفلسطيني يغلب عليه سمة القطاع العائلي بشكل عام، ويحتل هذا القطاع حوالي

90 من مجمل المؤسسات الفلسطينية، وذلك حسب تعداد المنشآت الذي نفذته الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني عام 2012، ويلعب هذا القطاع دوراً مهماً وبارزاً في تشغيل الأيدي العاملة

الفلسطينية وتوفير مصادر الدخل وكذلك المساهمة المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي.

جدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير موقع الشركة:

المحور	موقع الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	محافظة الشمال	82	29.902	7.840		
	محافظة غزة	126	32.270	8.757	3.056	*0.017
	محافظة الوسطى	58	31.655	8.043		
	محافظة خان يونس	62	29.790	6.666		

		6.454	28.557	61	محافظة رفح	
		7.899	30.702	389	المجموع	
		5.643	40.610	82	محافظة الشمال	النظم والأدوار.
0.460	0.906	5.119	39.952	126	محافظة غزة	
		5.532	39.552	58	محافظة الوسطى	
		5.221	39.419	62	محافظة خانينوس	
		5.592	39.033	61	محافظة رفح	
		5.383	39.802	389	المجموع	
		7.727	44.549	82	محافظة الشمال	الإنجاز.
0.467	0.895	7.594	43.571	126	محافظة غزة	
		7.373	43.328	58	محافظة الوسطى	
		6.123	44.581	62	محافظة خانينوس	
		7.037	45.328	61	محافظة رفح	
		7.285	44.177	389	المجموع	
		7.231	34.939	82	محافظة الشمال	التعاطف الإنساني.
0.062	2.265	6.092	34.492	126	محافظة غزة	
		6.303	35.500	58	محافظة الوسطى	
		6.439	36.290	62	محافظة خانينوس	
		7.387	37.344	61	محافظة رفح	
		6.685	35.470	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأنواع الثقافة

السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى

لمتغير موقع الشركة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لثقافة القوة.

وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (خانينوس) ومجموعة (غزة)،

ولصالح مجموعة (غزة). وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (رفح) ومجموعة (غزة)، ولصالح مجموعة

(غزة). وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (الشمال) ومجموعة (غزة)، ولصالح مجموعة (غزة). وكذلك يوجد

فروق بين مجموعة (الوسطى) ومجموعة (رفح). ولصالح مجموعة (الوسطى). ويعزو الباحث ذلك بسبب

المنافسة الشرسة والشديدة بين شركات المقاولات في محافظة غزة، وبسبب الضائقة الاقتصادية التي تمر بها شركات المقاولات، وتكديس العاملين داخل الشركات، وقلة فرص العمل كذلك.

وقد أوضحت دراسة (الديب، 2012) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة، تعزى للمنطقة.

جدول رقم (25): الفروقات بالنسبة لمتغير موقع الشركة:

محور القوة.	موقع الشركة	محافظة غزة	محافظة خانيونس	محافظة رفح	محافظة الوسطى	محافظة الشمال
	محافظة الشمال	*-2.367	0.112	1.345	-1.753	1
	محافظة غزة	1				
	محافظة الوسطى	-0.615	1.865	*3.098	1	
	محافظة خانيونس	*-2.480	1			
	محافظة رفح	*-3.712	-1.233	1		

جدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر الزمني للشركة منذ التأسيس:

المحور	العمر الزمني للشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	أقل من 15	89	33.360	7.598	6.746	*0.001
	من 15-أقل من 20	144	29.819	7.921		
	20 فأكثر	156	30.000	7.762		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	أقل من 15	89	40.045	5.391	0.350	0.705
	من 15-أقل من 20	144	39.951	5.512		
	20 فأكثر	156	39.526	5.280		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	أقل من 15	89	42.270	7.250	4.027	*0.019
	من 15-أقل من 20	144	44.688	7.677		
	20 فأكثر	156	44.795	6.777		
	المجموع	389	44.177	7.285		

0.192	1.655	6.217	34.416	89	أقل من 15	التعاطف الإنساني.
		7.019	35.521	144	من 15-أقل من 20	
		6.597	36.026	156	20 فأكثر	
		6.685	35.470	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لنوعي

الثقافة السائدة في شركات المقاولات: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني .، تعزى لمتغير

العمر الزمني للشركة منذ التأسيس. بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لنوعي الثقافة:

(ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز .

وتظهر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (من 15- أقل من 20)

ومجموعة (أقل من 15)، ولصالح مجموعة (أقل من 15 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20

فأكثر)، ومجموعة (أقل من 15)، ولصالح مجموعة (أقل من 15).

بينما توجد فروق بين مجموعة (من 15- أقل من 20) ومجموعة (أقل من 15)، ولصالح مجموعة (من

15- أقل من 20 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 15)، ولصالح

مجموعة (20 فأكثر . ويفسر الباحث ذلك باثبات شركات المقاولات في السوق المحلي يحتاج إلى خبرة

وحزم ودراية، وأن لدى الشركات، التي لديها سنوات تأسيس أكثر، مفهوماً واضحاً نحو الثقافة التنظيمية

وإدراكاً لأهميتها وتحديد مزاياها؛ ما ساعدها على النمو والتطور وزيادة الشعور بالثقة في العمل والمثابرة

وممارسة المهام المنوط بها نحو الإبداع، وأنه أصبح لدى الشركات خبرة عملية وممارسة في كيفية حصر

الموارد المتاحة وتدريب العاملين وتوفير الاحتياجات اللازمة لنجاح المهام وحفز العاملين؛ ما ساعد على

بقائها رغم الظروف الصعبة التي يمر بها القطاع من قبل الاحتلال.

جدول رقم (27): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر الزمني للشركة منذ التأسيس:

محور القوة.	العمر الزمني للشركة منذ التأسيس	أقل من 15	من 15-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 15	1		
	من 15-أقل من 20	-3.540 *	1	

1	0.181	*-3.360	20 فأكثر	
محور الإنجاز.	العمر الزمني للشركة منذ التأسيس	أقل من 15	من 15-أقل من 20	20 فأكثر
		1	أقل من 15	
	1	*2.418	من 15-أقل من 20	
1	0.107	*2.525	20 فأكثر	

جدول رقم (28): اختبار (T) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة أبنية:

المحور	طبيعة عمل الشركة أبنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
القوة.	تعمل	334	31.129	7.804	2.647	*0.008
	لا تعمل	55	28.109	8.045		
النظم والأدوار.	تعمل	334	39.503	5.367	-2.722	*0.007
	لا تعمل	55	41.618	5.166		
الإنجاز.	تعمل	334	43.746	7.359	-2.909	*0.004
	لا تعمل	55	46.800	6.261		
التعاطف الإنساني.	تعمل	334	35.802	6.907	2.429	*0.016
	لا تعمل	55	33.455	4.702		

بينت النتائج السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لطبيعة عمل

الشركة أبنية في شركات المقاولات في جميع المحاور. الفروق في محاور: (ثقافة القوة، وثقافة التعاطف

الإنساني)، تعزى لمتغير (تعمل في مجال الأبنية. بينما الفروق في محاور: (ثقافة النظم الأدوار، وثقافة

الإنجاز)، تعزى لمتغير (لا تعمل في مجال الأبنية).

جدول رقم (29): اختبار (T) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة طرق

المحور	طبيعة عمل الشركة طرق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
القوة.	تعمل	281	31.516	7.670	3.322	*0.001
	لا تعمل	108	28.583	8.125		
النظم والأدوار.	تعمل	281	39.014	5.498	-4.786	*0.000
	لا تعمل	108	41.852	4.484		
الإنجاز.	تعمل	281	43.068	7.102	-4.993	*0.000

		6.988	47.065	108	لا تعمل	
	5.626	6.946	36.609	281	تعمل	التعاطف الإنساني.
*0.000		4.852	32.509	108	لا تعمل	

بينت النتائج السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لطبيعة عمل

الشركة طرق في شركات المقاولات في جميع المحاور. الفروق في محاور: (ثقافة القوة، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير (تعمل في مجال الطرق).

بينما الفروق في محاور: (ثقافة النظم الأدوار، وثقافة الإنجاز)، تعزى لمتغير (لا تعمل في مجال الطرق).

جدول رقم (30): اختبار (T) لكشف الفروق لمتغير طبيعة عمل الشركة كهروميكانيك:

المحور	طبيعة عمل الشركة كهروميكانيك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الدلالة
القوة.	تعمل	268	29.358	7.552	-5.155	*0.000
	لا تعمل	121	33.678	7.866		
النظم والأدوار.	تعمل	268	39.351	5.243	-2.477	*0.014
	لا تعمل	121	40.802	5.575		
الإنجاز.	تعمل	268	44.985	7.142	3.295	*0.001
	لا تعمل	121	42.388	7.310		
التعاطف الإنساني.	تعمل	268	36.515	6.635	4.709	*0.000
	لا تعمل	121	33.157	6.222		

بينت النتائج السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لطبيعة عمل

الشركة كهروميكانيك في شركات المقاولات في جميع المحاور. الفروق في محاور: (ثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير (تعمل في مجال الكهروميكانيك). بينما الفروق في محاور (ثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير (لا تعمل في مجال الكهروميكانيك).

جدول رقم (31): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير عدد العاملين بالشركة عقد مؤقت:

المحور	العاملون عقداً مؤقت	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
--------	---------------------	-------	-----------------	-------------------	----------	---------

0.178	1.735	7.894	31.332	125	أقل من 5	القوة.
		7.648	29.747	179	من 5-أقل من 15	
		8.415	31.102	85	15 فأكثر	
		7.899	30.702	389	المجموع	
0.884	0.123	5.157	39.924	125	أقل من 5	النظم والأدوار.
		5.358	39.630	179	من 5-أقل من 15	
		6.169	39.847	85	15 فأكثر	
		5.383	39.802	389	المجموع	
0.383	0.963	7.431	44.125	125	أقل من 5	الإنجاز.
		7.040	44.671	179	من 5-أقل من 15	
		7.428	43.119	85	15 فأكثر	
		7.285	44.177	389	المجموع	
0.070	2.674	6.437	34.647	125	أقل من 5	التعاطف الإنساني.
		6.712	36.219	179	من 5-أقل من 15	
		7.179	36.186	85	15 فأكثر	
		6.685	35.470	389	المجموع	

بينت النتائج السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لجميع أنواع

الثقافة السائدة في شركات المقاولات تعزى لمتغير عدد العاملين في شركات المقاولات بعقد مؤقت؛ وذلك

لأن العقود المؤقتة ترتبط بفترة زمنية قصيرة، ولعدم اطلاع أصحاب العقود المؤقتة على تفاصيل عمل

الشركات، ولعدم إخضاعهم لدورات تدريبية.

جدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير عدد العاملين الدائمين في

الشركة:

المحور	العاملين الدائمين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	أقل من 10	154	34.383	7.050	34.059	*0.000
	من 10-أقل من 20	143	27.594	7.681		
	20 فأكثر	92	29.370	7.105		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	أقل من 10	154	38.656	4.983	7.023	*0.001
	من 10-أقل من 20	143	40.958	4.816		
	20 فأكثر	92	39.924	6.425		

جدول رقم (33): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد العاملين الدائمين في الشركة:

محور القوة.	عدد العاملين الدائمين في الشركة	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*-6.789	1	
	20 فأكثر	*-5.014	1.775	1
محور النظم الأدوار.	عدد العاملين الدائمين في الشركة	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*2.302	1	
	20 فأكثر	1.268	-1.034	1
محور الإنجاز.	عدد العاملين الدائمين في الشركة	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*5.774	1	
	20 فأكثر	*1.907	*-3.867	1
محور التعاطف الإنساني.	عدد العاملين الدائمين في الشركة	أقل من 10	من 10-أقل من 20	20 فأكثر
	أقل من 10	1		
	من 10-أقل من 20	*-1.591	1	
	20 فأكثر	1.579	*3.170	1

جدول رقم (34): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير عدد العاملين موظفي المشاريع في الشركة:

المحور	العاملو موظفو المشاريع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	الدلالة
القوة.	أقل من 20	166	32.663	7.629	9.310	*0.000
	من 20-أقل من 40	129	29.287	8.178		
	40 فأكثر	94	29.181	7.281		
	المجموع	389	30.702	7.899		
النظم والأدوار.	أقل من 20	166	39.717	5.026	4.882	*0.008
	من 20-أقل من 40	129	40.814	5.190		
	40 فأكثر	94	38.564	6.003		
	المجموع	389	39.802	5.383		
الإنجاز.	أقل من 20	166	42.916	7.459	4.640	*0.010
	من 20-أقل من 40	129	45.388	7.484		
	40 فأكثر	94	44.745	6.358		
	المجموع	389	44.177	7.285		

التعاطف الإنساني.	أقل من 20	166	34.699	6.444	6.480	*0.002
	من 20-أقل من 40	129	34.915	6.152		
	40 فأكثر	94	37.596	7.393		
	المجموع	389	35.470	6.685		

بينت النتائج السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لجميع أنواع

الثقافة السائدة في شركات المقاولات، تعزى لمتغير عدد موظفي المشاريع. وتظهر نتائج اختبار LCD في

ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (من 20-أقل من 40) ومجموعة (أقل من 20)، ولصالح

مجموعة (أقل من 20). وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (40 فأكثر) ومجموعة (أقل من 20)، ولصالح

مجموعة (أقل من 20). بينما في ثقافة النظم والأدوار يوجد فروق بين مجموعة (40 فأكثر) ومجموعة

(من 20-أقل من 40)، ولصالح مجموعة (من 20-أقل من 40). بينما في ثقافة الإنجاز يوجد فروق

بين مجموعة (من 20-أقل من 40) ومجموعة (أقل من 20)، ولصالح مجموعة (من 20-أقل من

40). بينما في ثقافة التعاطف الإنساني يوجد فروق بين مجموعة (40 فأكثر) ومجموعة (أقل من 20)،

ولصالح مجموعة (40 فأكثر). وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (40 فأكثر) ومجموعة (من 20-أقل

من 40)، ولصالح مجموعة (40 فأكثر).

جدول رقم (35): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة:

محور القوة.	عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة	أقل من 20	من 20-أقل من 40	40 فأكثر
	أقل من 20	1		
	من 20-أقل من 40	*-3.376	1	
	40 فأكثر	*-3.482	-0.106	1
محور النظم والأدوار.	عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة	أقل من 20	من 20-أقل من 40	40 فأكثر
	أقل من 20	1		
	من 20-أقل من 40	1.097	1	
	40 فأكثر	-1.153	*-2.250	1
محور الإنجاز.	عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة	أقل من 20	من 20-أقل من 40	40 فأكثر
	أقل من 20	1		
	من 20-أقل من 40	*2.472	1	

1	-0.643	1.829	40 فأكثر	
40 فأكثر	من 20-أقل من 40	أقل من 20	عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة	محور التعاطف الإنساني.
		1	أقل من 20	
	1	0.216	من 20-أقل من 40	
1	*2.681	*2.897	40 فأكثر	

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: النتائج.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: الدراسات المقترحة.

المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرض ملخص لأهم الاستنتاجات وتوصيات الدراسة التي توصل لها الباحث؛ ما يسهم في التعرف إلى الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية بشركات المقاولات العاملة بقطاع غزة. بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، والتي تمحورت حول واقع الثقافة التنظيمية لدى شركات المقاولات في محافظات غزة، برزت أهمية الدراسة، كونها تبحث واقعاً عملياً لدور الثقافة التنظيمية داخل شركات المقاولات وتزويدها بالتغذية الراجعة، التي تساعد في اكتشاف نقاط الضعف وسبل معالجتها، وقد هدفت الدراسة معاينة الواقع العملي لدى شركات المقاولات والخروج بمجموعة من التوصيات، التي يمكن أن تساهم في تطوير أداة هذه الشركات.

أولاً: النتائج:

نتائج أبعاد الدراسة: بينت الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائد، لدى شركات المقاولات بقطاع غزة، هو ثقافة الإنجاز بوزن نسبي 73.7%، يلي ذلك ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي 66.3%، ثم ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي 59.2%، وأخيراً ثقافة القوة التي حصلت على وزن نسبي قدره 51.3 .

نتائج الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة: إن معظم العاملين في شركات المقاولات في محافظات غزة من الذكور، وأن أغلب أعمارهم (35 سنة فأكثر)، وأن أغلبهم حملة (البكالوريوس)، وأن كثيراً منهم يعملون في مجالات عديدة في الوقت نفسه، وأنهم يعملون بمسميات وظيفية، مثل (مدير عام، مدير فني، فني، إداري)، وأن أكثر عدد سنوات خدمتهم في العمل الحالي (من 10 أقل من 20 سنة).

نتائج الخصائص الوظيفية للشركة: إن ما يقارب ثلث شركات المقاولات تقع في محافظة غزة، وأن العمر الزمني لشركات المقاولات منذ التأسيس مختلف، وأن معظمها يعمل في مجال الأبنية، وكثيراً منها يعمل في مجال الطرق ومجال الكهروميكانيك، وأن غالبيتها تعمل كشركة (مساهمة خصوصية) .

نتائج استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بعدد العاملين: إن ما يقارب من نصف شركات المقاولات في محافظات غزة فيها عدد عاملين بعقد مؤقت (أقل من 5)، وأن أكثرها فيه (أقل من 10 عاملين دائمين، وأن ما يقارب من نصفها فيه موظفو مشاريع (أقل من 20).

نتائج استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية: أنه يوجد خطة استراتيجية في معظم شركات المقاولات في محافظات غزة، وأن معظمها أيضاً فيه خطة استراتيجية محددة لتطوير الأداء، وأن غالبيتها يوجد فيه هيكلية واضحة.

نتائج استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالتدريب: أن معظم شركات المقاولات في محافظات غزة يوجد فيه خطة للتدريب، وأن أكثر من نصفها تتابع بانتظام البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة، وأن أكثرها تتابع البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة شهرياً، وأن غالبية أفراد الدراسة حضروا برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة، وأن غالبيتهم - أيضاً - درّبوا أشخاصاً آخرين، وذلك في المجال الإداري والمجال المهني ومجال نظم المعلومات، وأن ما يقارب نصفها طلب بانتظام من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تلقيهم التدريب.

نتائج استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالأنظمة: أن أكثر شركات المقاولات في محافظات غزة فيه نظام تأمين صحي، وأن ما يقارب نصفها فقط فيه لجنة عاملين، وكذلك نظام شئون موظفين، وأن غالبيتها العظمى فيها نظام مالي، وأن معظمها فيها نظام رقابة، ونظام تقييم الأداء، ونظام إداري.

نتائج استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة: أن ثقافة الإنجاز هي الثقافة الأكثر شيوعاً في شركات المقاولات في محافظات غزة، تليها ثقافة النظم والأدوار، ثم ثقافة التعاطف الإنساني، بينما ثقافة القوة هي الأقل انتشاراً.

نتائج الفروق في الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة: أن الذكور والإناث لا تختلف وجهات نظرهم لنوع الثقافة السائدة في شركات المقاولات في محافظات غزة.

وبالنسبة لمتغير العمر لا تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز).

وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لا تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز).

وبخصوص متغير نوع العمل تختلف وجهات نظرهم في جميع أنواع الثقافة السائدة في شركات المقاولات.

لا تختلف وجهات نظرهم تبعاً لمتغير **المسمى الوظيفي الحالي** في محاور (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محور ثقافة التعاطف الإنساني. وبالنسبة لمتغير **عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي** لا تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز).

نتائج الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة: لا تختلف وجهات نظر العاملين في شركات المقاولات في محافظات غزة تعزى لمتغير **الوضع القانوني للشركة** لنوع الثقافة السائدة في محاور (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محور النظم والأدوار. ولا تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني)، تعزى لمتغير **موقع الشركة**، بينما تختلف وجهات نظرهم في محور ثقافة القوة. وبخصوص متغير **العمر الزمني للشركة منذ التأسيس** لا تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني)، بينما تختلف وجهات نظرهم في محاور (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز).

ولا تختلف وجهات نظرهم لجميع أنواع الثقافة السائدة في شركات المقاولات تعزى لمتغير **عدد العاملين في شركات المقاولات بعقد مؤقت**.

وتختلف وجهات نظرهم لجميع أنواع الثقافة السائدة في شركات المقاولات، تعزى لمتغير **عدد العاملين الدائمين**.

وتختلف أيضاً- وجهات نظرهم لجميع أنواع الثقافة السائدة في شركات المقاولات، تعزى لمتغير **عدد موظفي المشاريع**.

ثانياً: توصيات الدراسة:

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه الشركات والمؤسسات اليوم، تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة في مجال توجيه إمكانات الشركة في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل يقدم الباحث عدداً من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كأحد المكونات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة أو شركة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

تطوير ومتابعة جميع الأبعاد للثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في نجاح الشركات واستمرارها وقدرة المنافسة، وتوفير كافة المتطلبات التي تؤدي إلى تعزيز وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الشركة، من خلال توفير أجواء عمل مريحة وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد الشركة، وخلق مناخ يشجع على الوضوح والصراحة ويثير دوافع التحدي والإنجاز وتشجيع روح الإبداع والابتكار.

تلعب الإدارة العليا دوراً حيوياً في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس القيم والمعتقدات التي تعد بمثابة اللبنة الأولى التي تقوم عليها أي ثقافة تنظيمية؛ لذا يوصي الباحث الإدارة العليا في شركات المقاولات بتشخيص الثقافة السائدة وتحليلها وبناء الإطار القيمي الذي يحتوي على القيم الجوهرية التي تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية الدائمة التي لا تقبل التفاوض أو التنازل. رفع مستوى وعي متخذي القرار في الشركات بأهمية الهوية الثقافية بما تتضمنه من سمات مركزية ومنفردة تتصف بالاستمرارية.

زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، من خلال زيادة حرص الشركة على نشر القيم الإيجابية البناءة، وهذا يتم من خلال تحديد القيم التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف، وتتمثل القيم الإيجابية في الشركات المتقدمة في اهتمام العاملين

زيادة الإنتاجية - الاهتمام بعنصر الوقت - رفع معدلات النمو - احترام المؤسسة - العمل على زيادة الأرباح - تخفيض التكاليف - تقليص النفقات).

تعزيز ثقافة الإنجاز داخل الشركات، من خلال توفير الإمكانيات الممكنة وتفرغ العاملين للقيام بالأنشطة المختلفة، وتطوير أدائهم من خلال حضور الدورات التدريبية، وإطلاع العاملين على التقارير السنوية؛ ما يدفعهم إلى المزيد من التقدم والإنجاز.

تعزيز ثقافة التعطاف الإنساني بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في الشركة. زيادة عدد الإناث في شركات المقاولات، وخاصة في أعمال الإشراف المباشر على الأعمال التي تختص بها الشركة.

تفعيل عمل شركات المقاولات في مختلف المحافظات، وعدم التركيز على عملها في محافظة غزة.

استفادة شركات المقاولات من مشاريع التشغيل المؤقت التي يقوم بها العديد من المؤسسات المانحة والمحلية، وتأهيلهم وتطويرهم وبحث إمكانية الاستفادة منهم بعد انتهاء العقود المؤقتة. ضرورة اعتماد خطة استراتيجية في شركات المقاولات، وأن تكون الهيكليات واضحة ومعتمدة. الاهتمام بتدريب العاملين في شركات المقاولات، وأن يكون للتدريب خطة واضحة، والاستفادة من مشاريع التأهيل والتدريب التي تقوم بها المؤسسات المانحة والمحلية، مع متابعة خطط التدريب والتأكد من الاستفادة منها، وتحقيقها للأهداف المرجوة.

الاستفادة من التوجهات الإيجابية نحو مزايا الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة إيجابية بين هذه الاتجاهات ودرجة الاستخدام، في إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمي للثقافة التنظيمية في شركات المقاولات بقطاع غزة بكل الطرق الممكنة.

ضرورة قيام شركات المقاولات بإجراء دراسات وتحليلات لبيان المعوقات والمسببات الحقيقية التي تعيق كفاءة الأداء من أجل تذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك، ويتطلب وضع سياسات وأنظمة وبرامج متلائمة مع ظروف وإمكانيات وخصائص كل شركة لتمكنها من ممارسته بطريقة سليمة.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في الضفة الغربية.

واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة والضفة الغربية – دراسة مقارنة.

واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

قائمة المراجع

- إبراهيم، منى (2006). إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر. دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراة. مصر جامعة المنصورة.
- أبو معيلق، أماني (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو هين، وداود (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. قسم أصول التربية، جامعة الأزهر. غزة.
- بدر، هدى (2011). واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل الضفة الغربية.
- بني خالد، خلف (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق لأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر.
- جواد، شوقي (2000). سلوك التنظيم. عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحارثي، فوزي (2012). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- الحري، جمال (2010). الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، دراسة حالة - الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة، تعز. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال، جامعة عدن اليمن.
- الحري، رافدة (2011). التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. القاهرة دار الفكر.

حريم، حسين (2010) . مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية - وظائف المنظمة. ط2. عمان دار حامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004) . السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. الأردن دار زهران للنشر.

حريم، حسين، (2003) . إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان دار حامد للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح (2000) . الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان دار وائل للنشر.

الخضيرى، محسن (2003) . إدارة الأزمات. منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاتحاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2. القاهرة مكتبة مدبولي.

خطاب، عايدة، وآخرون (2000) . العلوم السلوكية. القاهرة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

خطيب، محمود (2004) . إدارة الموارد البشرية. القاهرة مكتبة عين شمس.

الداعور، سعيد (2007) . دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

دعيس، يسري (1997) . الثقافة والشخصية. القاهرة الملتقى المصري للإبداع والتنمية.

الديب، سليمان (2012) . واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة.

الديري، زاهد (2011) . السلوك التنظيمي. عمان دار المسيرة.

ديسلر، جاري (2004) . إدارة الموارد البشرية. ترجمة، محمد سيد، الرياض دار المريخ للنشر.

الرخيمي، ممدوح (2005) . دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز.

زايد، عادل (2003) . الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السالم، مؤيد سعيد (2002) . تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. إريد دار عالم الكتاب الحديث.

السكرانة، بلال (2009) . أخلاقيات العمل. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، على (2004) . إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة دار غريب.

سميع، زيد (2009) . أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة وإدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان مصر.

السواط، طلق، والعتيبي، سعود (2006) . البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول.

سيد، عزمي طه، وآخرون (2002) . الثقافة الإسلامية مفهومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها. عمان دار المناهج للنشر والتوزيع.

الشمري، يوسف (2013) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

صديقي، أمينة (2013) . تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.

الصيرفي، محمد (2006) . التطور التنظيمي. الاسكندرية دار الفكر الجامعي.

طه، طارق (2006) . التنظيم النظرية- الهياكل التصميمات. الإسكندرية دار الفكر الجامعي.

العاجز، إيهاب (2011) . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة.

عباس، ليلي (2005) . الإبداع والثقافة التنظيمية: حالة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إريد الأردن.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ (2010) . دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة

- الهوية التنظيمية. دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 26. العدد الثاني.
- عبد الإله، سمير (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجماعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- العتيبي، فهد (2012). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- عطا الله، سمر (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان دار الشروق للنشر.
- العطيات، محمد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. عمان دار الحامد للنشر.
- عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة.
- عليان، ديمة (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية الضفة الغربية.
- العميان، محمود (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. عمان دار وائل للنشر.
- العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. عمان دار وائل للنشر.
- العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان دار وائل للنشر.
- المصري، كمال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

- الفراج، أسامة(2011) . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الأول.
- فرحان، أمل(2003) . الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني .دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السادس.
- القريوتي، محمد (2009) . نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان دار وائل.
- القريوتي، محمد (2008) . نظرية المنظمة والتنظيم. ط2. عمان دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد (2000) . نظرية المنظمة والتنظيم. عمان دار وائل للنشر.
- ليان، ديمة(2012) . الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية الضفة الغربية.
- ابن بني، مالك(2006) . مشكلة الثقافة. ط12. دمشق دار الفكر.
- المدھون، موسى، الجزراوي، إبراهيم (1995) . تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المربع، صالح(2008) . القيادة الاستراتيجية وجورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية.
- مزبودي، يحيى(2003) . المقاولات: علم وفن وإدارة. القاهرة الدار العالمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مكحول، باسم، وعطياني، نصر(2002) . دور قطاع الإنشاءات والإسكان في التنمية الاقتصادية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس . رام الله فلسطين.
- ملحم، يحيى (2006) . التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الليثي، محمد (2008) . الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية.

وهيبة، عبسأوي(2012 . أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه
الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

الهواري، سيد (2002 . الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة مكتبة عين شمس.
الهيجان، عبد الرحمن (1992 . أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة
الإدارة العامة العدد (74 . الرياض. معهد الإدارة العامة.

بربري، أحمد (2012 . شركة المقاولات، موقع إلكتروني، تم استرجاعه بتاريخ 2014/4/29،
على الرابط التالي <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=62d7616384ecd73b>

مركز حماية لحقوق الإنسان (2013 . غزة، تقرير الخسائر والقضايا والتداعيات التي خلفها
الحصار على قطاع غزة.

وزارة الاقتصاد الفلسطيني، مقابلة نشرتها الوكالة الصينية تم استرجاعها بتاريخ 2014/6/23، على
الرابط التالي: http://arabic.news.cn/economy/2013-09/29/c_132762436.htm

طباع، ماهر(2014 . حديث مع صحيفة الإمارات اليوم تم استرجاعه بتاريخ 2014/6/23 على
الرابط التالي:

<http://www.emaratyom.com/politics/reports-and-tr-01-28-1.644571>

تصريحات لرئيس اللجنة الشعبية لمواجهة الحصار، 2013، تم استرجاعها بتاريخ 2014/6/23،
على الرابط التالي:

<http://maannews.net/arb/ViewDetails.aspx?ID=651245>

دراسة صادرة عن وزارة الخارجية في غزة، تم استرجاعها بتاريخ 2014/6/23، على الرابط التالي
<http://www.gcbs.gov.ps/ar/index.php/2010-07-13-11-08-13/1-2010-05-17-07-28-02/626-2013-09-25-06-39-05>

صوراني، غازي(2009 . الحصار والانقسام وآثارهما الاقتصادية والاجتماعية على قطاع غزة، تم
استرجاعه بتاريخ 2014/7/6، على الرابط التالي

<http>

فوجو، محمد(2014) . تم استرجاعه بتاريخ 2014/6/24، على الرابط التالي

<http://www.alaqsavoice.ps/arabic/index.php?action=detail&id=130881>

اتحاد الصناعات الإنشائية في قطاع غزة، تم استرجاعه بتاريخ 2014/6/24، على الرابط

<http://felesteen.ps/details/news/107449>

الأمم المتحدة، (2013). تقرير عن الوضع الإنساني في قطاع غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013) . تقرير أحوال السكان المقيمين فلسطين.

Inas, Shweiki (2013). **Construction Contracting Management Obstacle In Palestine**. Master of Engineering Management, Faculty of Graduate Studies Nn- Najah National University: Palestine

Daniëlle Griffith, (2013). **The Effect Of Organizational Culture and Leadership Style On Organizational Commitment Within Smes In Suriname, With Job Satisfaction as A mediator**, the Masters of Business Administration (MBA). degree at the FHR Lim A Po Institute for Social Studies (FHR). in association with the Maastricht School of Management . MSM

Astri Ghina, (2012)., **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia** , School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung Jl. Ganesha No. 8, Bandung-Indonesia

Tawfik El-Nahas, & others, (2012). **The impact of leadership behavior and organizational culture on job Satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: a case study on an Egyptian company**. Arab Academy for Science and Technology and Maritime Transport College of Management and Technology, Alexandria, Egypt

Andrew S. Klein (2008). **Organizational culture and Business Strategy: Culture as a Source of Competitive Advantage**, Unpublished Dissertation, Graduate college of the University of Illioness at Chicago

Yilmaz, G.& Ergun, E (2008). **Organizational Culture and Firm Effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy**. Department of Business Administration, Bog'azic,i University, Isletme Bo"lu"mu", 34342 Bebek, I'stanbul, Turkey b Gebze Institute of Technology, Department of

Management, Cayirova Fabrikalar Yolu No.: 101, 41400 Gebze, Kocaeli, Turkey

Jesus M. Casida, (2007)., **The Relationship of Nurse Managers' leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey**, Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs).

Sandra.M (2007). **Organizational Culture and intellectual capital: a new model. Journal of Intellectual Capital**. Vol. 8 No. 3, pp. 409-430

Vicki, L. Metzler (2006). **Organizational finding the right fit**. Unpublished doctoral Dissertation, Temple University

Kavanagh, M (2006). **The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance Of Change during a Merger**. British. Journal of Management. Vol.17.

Deepa. Awal (2006). **Issues In Organizational Culture Change: A Case Study. Journal of Organizational Culture**, Communication and Conflict

McShane, S. & Von Glinow, M (2005). **Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution**. New York:McGraw Hill.

Wright.S (2005). **Anthropology of Organizations**. New York. Taylor and Francis Group.

Keyton. J (2005). **Communication and Organizational Culture: A key to Understanding Work Experinces**. Sage. P45.

William.H (2005). **Organizational Culture. Measuring and Developing. It in Your Organization**. Harvard Business

Schein. E. H (2004). **Organizational culture and leadership**. 4th. San Francisco: Jossey- Bass.

Lan. C. Ngo. H (2004). **The HR System, Organizational Culture, and product innovation International Cusiness**

Lee, siew kim Jean & yu, Kelvin (2004). **"Corporate Culture and Organizational Performance"**, Journal of mangmerial Psychology, vol. 19, no. 4

Lok, Peter & Crawford, John (2004). **"The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"**, Journal of Management Development, Vol. 23, no. 4

Dipak, R (2003). **National Culture, Organizational Culture and Corporate Performance of Japanese's Multinational Companies**. Keiei To Kesa Vol83, No3, Dec

Levy, M. Sidney, (2002). **Project management in construction**, McGraw-Hill, Forth edition.

Schein, E (2001). **The Impact of Transnational Institutions on Cultural Values and Vice Versa, Reflections**: The Sol. Journal, Volume3. Number 1,1 September

Martin, P (2000). **Organizational and identity**. Sage publications London. Op.Cit.

Ashkansy. N. M, Broadfoot. L. E. & Falkus, S (2000). **Questionnaire Measures of Organizational Culture**. OP. Cit.

Martin, J (2002). **Organizational Culture Mapping the terrain**. Thousand Oaks. Sage Pulication

Rafaeli. A. & Worline. M (2000). **Symbols in Organizational Culture. Organizational Cluter and Climate**. Thousand Oaks. CA: Sag.

Robbina. Stephen (1998). **Organizational Behavior, concepts, controversies, applications, 8th edition**, Englewood Cliffs, New Jersy: Prentice- Hill.

Soeters, J. & H. Schreuder (1988). **The Interaction between National and Organizational Culture in Accounting Frims**. Accounting Organization .and Society 131

Hodgetts, Richard, M& Kroeck, K. Galen (2000). **Personnel and Human Resource Mangement 4th**, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

الملاحق

ملحق رقم (1).

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص
1	د. ماجد الفرا.	أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة.
2	د. محمود الرنتيسي.	رئيس قسم الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة.
3	د. محمد المدهون.	رئيس مجلس إدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
4	د. أحمد الوادية.	نائب رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا للشؤون الأكاديمية
5	د. عابدة صالح.	جامعة الأقصى.
6	د. عبد الحكيم أحمد القلاع.	جامعة الأقصى.
7	د. محمد فايز الشريف.	وزارة الثقافة.

ملحق رقم (2).

طلب تحكيم استبانة



أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة



سعادة الدكتور: حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

تحية طيبة وبعد:-

الموضوع تحكيم استبانة

أتشرف بإفادتكم أنني بصدد تطبيق دراسة ميدانية بعنوان: (واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة)، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى بغزة.

لذا فإنه يسعدني أن أضع بين يدي سعادتك هذه الاستبانة لمشاركتكم في تحكيمها ، ولرغبة الباحث في الاستشارة برأيكم فإنه يرجى التكرم بوضع ملاحظاتكم وأفكاركم وتوجيهاتكم وفق استمارة التحكيم المرفقة ، كما يرجى التكرم بوضع أي تعديلات ترونها مناسبة على الاستبانة.

شاكركم لحسن تعاونكم معنا

الباحث مروان عطية الطيبي

جوال 0599411614

ملحق رقم (3).

تسهيل مهمة باحث



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

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

مسار النخبة



الثلاثاء: 29 أبريل، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 069

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: مروان عطية يحيى الطيبي، برقم جامعي: 120120044، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

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

ملحق رقم (4).



أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة



استبانة

واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة عزيزي المجيب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
أما بعد...

نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأنها موجهة للعاملين في شركات المقاولات بقطاع غزة، ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي ، وذلك لمحاولة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

مروان عطية الطيبي

أولاً: الخصائص الشخصية للعاملين في شركات المقاولات:

- 1 الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 العمر
- 3 المؤهل العلمي ☐ أقل من الثانوية العامة ☐ ثانوية عامة ☐
☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس ☐
☐ دراسات عليا ☐
- 4 نوع العمل: ☐ إداري ☐ مالي ☐ مهني ☐ مختلط ☐
- 5 المسمى الوظيفي الحالي: ☐ مدير عام ☐ مدير فني ☐
☐ فني ☐ إداري ☐
- 6 عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

ثانياً : الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات:

- 1 موقع الشركة ☐ محافظة غزة ☐ محافظة خانيونس ☐ محافظة رفح ☐
☐ المنطقة الوسطى ☐ المنطقة الشمالية
- 2 العمر الزمني للشركة منذ التأسيس:
- 3 طبيعة عمل الشركة (تصنيفها). يمكن اختيار أكثر من إجابة
- ☐ أبنية ☐ طرق ☐ كهروميكانيك ☐ أخرى:
- 4 الوضع القانوني للشركة
- ☐ مساهمة عامة ☐ مساهمة خصوصية ☐ شركة تضامن ☐ أخرى ☐
- 5 عدد العاملين في الشركة : عقد دائم عقد مؤقت
- 6 هل يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية؟
☐ نعم ☐ لا يوجد ☐ لا أعلم
- 7 هل يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة للموارد البشرية؟
☐ نعم ☐ لا يوجد ☐ لا أعلم
- 8 هل يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية معروفة لتطوير أداء شركات المقاولات؟
☐ نعم ☐ لا يوجد ☐ لا أعلم
- 9- هل هي قيد الاستخدام؟
☐ نعم ☐ لا

- 10 - إذا كانت الإجابة (نعم). لأي مدى هي مستخدمة؟
☐ كثيراً ☐ أحياناً ☐ أبداً
- 11 - هل يوجد لدى الشركة خطة للتدريب؟
☐ نعم ☐ لا يوجد ☐ لا أعلم
- 12 - هل تتابع الشركة للبرامج التدريبية بعد تطبيقها؟
☐ نعم بانتظام ☐ أحياناً ☐ أبداً
- 13 - إذا كانت الإجابة نعم، ما مدى تكرار هذه المتابعة؟
☐ شهري ☐ ربع سنوي ☐ نصف سنوي ☐ سنوي
- 14 - هل يوجد لدى الشركة هيكلية واضحة؟
☐ نعم ☐ لا يوجد ☐ لا أعلم
- 15 - هل حضرت أي برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة؟
☐ نعم ☐ لا
- 16 - هل دربت أشخاصاً آخرين؟
☐ نعم ☐ لا
- 17 - إذا كانت الإجابة نعم، ماذا كان نوع هذا التدريب؟
☐ إداري ☐ مهني ☐ نظم معلومات ☐ نوع آخر (حدده)
- 18 - هل تطلب الشركة من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تلقيهم التدريب؟
☐ نعم بانتظام ☐ أحياناً ☐ أبداً
- 19 - هل يوجد لدى الشركة نظام تأمين صحي؟ ☐ نعم ☐ لا
- 20 - هل يوجد لدى الشركة لجنة عاملين؟ ☐ نعم ☐ لا
- 31 - هل يوجد لدى الشركة نظام مالي؟ ☐ نعم ☐ لا
- 32 - هل يوجد لدى الشركة نظام رقابة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 33 - هل يوجد لدى الشركة نظام تقييم الأداء؟ ☐ نعم ☐ لا
- 34 - هل يوجد لدى الشركة نظام إداري؟ ☐ نعم ☐ لا
- 35 - هل يوجد لدى الشركة نظام شؤون موظفين؟ ☐ نعم ☐ لا

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

المنظمات والمؤسسات والشركات لديها نمط من السلوك مجموعة من العقائد المشتركة، القيم، والمعتقدات المتشابهة. هذه الاستثمار تساعدك في التعرف إلى الثقافة السائدة في الشركة الخاصة بك وما هو نوع الثقافة التي ترغب أنت بأن تراها في شركتك.

- الأسئلة أدناه تساعدك في تقدير الثقافة المؤسسية التي تفضلها
- كل بند يعطيك أربع عبارات حول جانب معين في المؤسسة التي تنتمي إليها.
- في العمود الأول (أجب حسب انطباعك عن واقع المؤسسة .
- في العمود الثاني (أجب حسب المعتقدات والقيم الخاصة بك كيف يجب أن يكون الوضع .
- أعط كل عبارة علامة (1,2,3,4) . مع العلم أن رقم 4 لأكثر عبارة تعبر عن رأيك ورقم 1 لأقل عبارة تتفق معها.

البند	حسب مؤسستك	حسب رأيك الخاص
1- القائد الجيد في شركتنا:		
أ. قوي، حاسم، صارم لكنه منصف. هو/هي يحمي ويتصرف بكرم وتسامح مع مرؤوسيه.		
ب. موضوعي وصائب، يتجنب استغلال سلطاته لمصلحة خاصة ويطلب من مرؤوسيه فقط ما تتطلبه رسمياً أعمالهم حسب القوانين والنظم في الشركة.		
ت. عادل ويتعاطى مع أفكار الموظفين بخصوص العمل، ويستخدم صلاحياته فقط لتحصيل الموارد اللازمة لانجاز العمل.		
ث. يهتم ويستجيب لاحتياجات الآخرين الشخصية وقيمهم. يستغل صلاحياته لتقديم فرص محفزة ومرضية لتطور مرؤوسيه.		
2- المرؤوس الجيد في شركتي:		
أ. ملتزم، مجتهد، ووفي لمصالح مدرائه.		
ب. مسئول ويعتمد عليه، يقوم بالمهام الممنوعة به حسب وظيفته ويتجنب اتخاذ خطوات تفاجئ أو تخرج مدرائه في العمل.		

البند	حسب مؤسستك	حسب رأيك الخاص
ت. مبادر للقيام بمهامه وللمساهمة في انجاز مهام العمل، منفتح على أية أفكار واقتراحات، لا يتردد في منح القيادة لأشخاص آخرين متى ما أظهرُوا جدارتهم.		
ث. مهتم بشكل أساسي بتطوير قدراته الشخصية، ومنفتح على التعلم وبقبل أن يساعد الآخرين، كذلك يتفهم احتياجات الآخرين للتطور ويساهم في ذلك.		
3 الشخص الجيد في شركتي هو الذي يعطي الأولوية لـ :		
أ. المطالب الشخصية للمدير.		
ب. المهام والمسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.		
ت. متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات، الطاقة والموارد المادية.		
ث. الاحتياجات الشخصية للأفراد في محيطه.		
4 العاملون الذين يؤدون عملهم على نحو جيد في الشركة هم:		
أ. متنافسون، لديهم مكر، ونزعة قوية لامتلاك النفوذ والقوة.		
ب. واعون ومسؤولون، يتمتعون بنفس قوي من الانتماء للشركة.		
ت. لديهم إمكانيات فنية وخبرة، ويتمتعون بالتزام كبير لانجاز مهام العمل.		
ث. ماهرون في العلاقات الشخصية، ومهتمون بتنمية وتطوير الأفراد.		
5- يعامل العاملون على أنهم:		
أ. وقتهم وطاقاتهم تحت تصرف المدير.		
ب. وقتهم وطاقاتهم متاحة للاستخدام بموجب عقد يحدد صلاحياتهم والتزاماتهم.		
ت. زملاء خصصوا وقتهم وقدراتهم للالتزام بتحقيق هدف مشترك.		
ث. أشخاص مميزون وجديرون بحقوقهم.		
6 العاملون في شركتي متأثرون محكومون بـ :		
أ. ممارسة النفوذ الفردي (سواء مالياً أو إجرائياً) - طريقة العقوبات والحوافز.		
ب. أعمال مبدأ ممارسة القوة المخولة للشخص بموجب النظام لفرض تحسين الأداء.		

البند	حسب مؤسستك	حسب رأيك الخاص
ت. النقاش حول ما يتطلبه إنجاز المهام من مهارات والتزام وتكوين الدافعية للالتزام الموظفين بتحقيق الأهداف المحددة.		
ث. الاهتمام الشخصي والاستمتاع بالتواجد ضمن مهام العمل، و/أو الاهتمام باحتياجات زملاء العمل ومساعدتهم.		
7 يحق لشخص ما في الشركة التحكم في نشاطات شخص آخر:		
أ. يكون للأول نفوذ وقوة أكبر داخل الشركة.		
ب. يكون الشخص مخولاً بذلك وفقاً للهيكلية الإدارية.		
ت. لدى الشخص الأول معرفة وخبرة أكبر في المهمة قيد الانجاز.		
ث. قبول الشخص الثاني بذلك بدافع الرغبة في التعلم والتطوير.		
8 القاعدة التي يتم على أساسها التكليف بالمهام هي:		
أ. وجهة النظر الفردية للشخص صاحب السلطة أو المدير.		
ب. التوزيع الرسمي وفقاً للوظائف والهيكلية ونظم العمل.		
ت. الموارد والخبرات التي يتطلبها إنجاز العمل/المهمة.		
ث. الطلب الشخصي من الموظف لرغبته بتأدية مهمة معينة أو لحاجته للتطوير والتعليم فيها.		
9 يعمل العاملون بالشركة سوياً كفريق عندما:		
أ. يطلب منهم المدير ذلك.		
ب. التعاون منصوص عليه حسب الإجراءات والأدوار الرسمية.		
ت. عندما تتطلب المهمة المراد تحقيقها تعاوناً وعملاً مشتركاً.		
ث. رغبة الأشخاص في التعاون ومواجهة التحديات.		
10- ينجز العاملون بالشركة العمل بدافع:		
أ. الرغبة في الثواب والخوف من العقاب، أو بدافع الانتماء لشخص ذي نفوذ في الشركة.		

البند	حسب مؤسستك	حسب رأيك الخاص
ب. احترام المهام والصلاحيات والعلاقة التعاقدية في العمل والانتماء للشركة ونظامها بشكل عام.		
ت. الرضا والاهتمام بجودة العمل والالتزام الذاتي في انجاز المهام.		
ث. الاستمتاع الذاتي بالعمل واحترام رغبات وحاجات باقي الأشخاص المشاركين في العمل.		
11- العاملون بالشركة يتنافسون من أجل:		
أ. المنافع الشخصية والنفوذ.		
ب. الرغبة في الصعود لدرجة أعلى حسب الهيكل الرسمي "ترقية رسمية.		
ت. يتنافسون على التميز في إنجاز المهام.		
ث. لأنهم يرغبون بذلك.		
12- الصراع الخلاف:		
أ. يتم السيطرة عليه وحسمه من خلال تدخل السلطة الأعلى المدير.		
ب. يقمع من خلال الرجوع للإجراءات والقوانين.		
ت. يتم حله من خلال نقاش معمق حول ما تتطلبه مهام العمل أو القضية محل الخلاف		
ث. يحل من خلال نقاش؛ لأن أسلوب الأفراد وقيمهم تحثهم على ذلك		
13- القرارات تتخذ:		
أ. بواسطة صاحب السلطة العليا المدير.		
ب. بواسطة الشخص المسئول حسب الوصف الوظيفي.		
ت. بواسطة الشخص الذي لديه أكثر خبرة ومعرفة حول المشكلة.		
ث. بواسطة الشخص صاحب العلاقة والمتأثر بنتائج القرار.		
14- الهيكلية وخطوط الاتصال المناسبة:		
أ. الاتصال يتم بشكل أساسي من وإلى مسئول الشركة. وهو المسئول عن		

البند	حسب مؤسستك	حسب رأيك الخاص
ضمان التنسيق والتحكم داخل الشركة.		
ب. أنماط الاتصال تحدد بشكل رئيسي وفقاً للأدوار المحددة و مجموعة الإجراءات المقررة، التنسيق والتحكم مسئولية الأشخاص في المراتب الإدارية العليا حسب الهيكلية.		
ت. ينبع الاتصال وتدوير المعلومات حول مهمة معينة من الشخص المركزي في هذه المهمة، ويذهب بالاتجاهين لأعلى وأسفل فقط لأولئك المعنيين بالمهمة لتحديد المتطلبات والموارد والدعم اللازم من باقي الشركة. التنسيق والتحكم يتم من قبل لجنة أو تشكيل آخر يتمحور حول المهمة المقصودة.		
ث. الاتصال يتم حسب العلاقات الفردية والودية وما يفضله العاملون، التنسيق يتم بالتوافق النابع مما يفضله العاملون في الشركة اختياريًا حسب رغبتهم.		

15- يتم التكيف/الاستجابة لبيئة العمل على أنها:		
أ. غابة كل واحد فيها ضد الآخر، ومن لا يمارس القهر يكن هو مقهوراً.		
ب. نظام رشيد ومنظم يكون فيه التنافس محدداً بالقانون ويمكن التفاوض لإجراء تسويات للخلاف.		
ت. نظام معقد وغير مثالي ولكنه يتحسن وبعاد تشكيله كلما زادت انجازات الشركة.		
ث. مزيج من مصادر التهديد والدعم، يتم التلاعب به واستخدامه كجو للتطوير وكذلك كمساحة للعمل والاستمتاع.		

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (5).

أسماء شركات المقاولات في قطاع غزة

المف تم تحميله على الرابط التالي

<http://www.kuwaiti.co/qmdwae5pcztt>

ملحق رقم (6).

السلطة الوطنية الفلسطينية

تعليمات تصنيف المقاولين
الفلسطينيين

لسنة 1994

تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين
لسنة 1994

المادة [1]	تسمى هذه التعليمات (تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين لسنة 1994) ويعمل بها اعتباراً من تاريخ صدورهما ونشرهما في الصحف المحلية .
المادة [2]	يكون للكلمات، أو العبارات، حيثما وردت في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك.
السلطة	السلطة الوطنية الفلسطينية .
السلطة المختصة	أية دائرة من دوائر السلطة الوطنية الفلسطينية ذات العلاقة .
الدائرة	دائرة الأشغال العامة.
رئيس الدائرة	رئيس دائرة الاشغال العامة.
اتحاد المقاولين	اتحاد المقاولين الفلسطينيين.
الاتحاد	اتحاد المقاولين الفلسطينيين.
نقابة المهندسين	نقابة المهندسين الفلسطينيين .
المقاول	: عقد لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها.
المقاول	أي شخص طبيعي أو معنوي يمارس مهنة المقاولات الانشائية والمصنف والمسجل وفق أحكام نظام اتحاد المقاولين الفلسطينيين لعام 1994 م .
العضو العامل	المقاول الفلسطيني المسجل في اتحاد المقاولين الفلسطينيين والمصنف بموجب أحكام نظام الأشغال العامة المعمول به والتعليمات الصادره بمقتضاه.
العضو المنسب	المقاول العربي أو الأجنبي المسجل في الاتحاد وفقاً لأحكام القوانين.
النظام	نظام الأشغال العامة المعمول به والتعليمات الصادرة بمقتضاه.
اللجنة	لجنة تصنيف المقاولين الفلسطينيين والمشكلة من الفئات الخمس الأولى.
الدينار	هو الدينار الأردني أو مايعادله من العملة المتداولة.
الملحق رقم [1]	الملحق الذي يتضمن تعريف أنواع أشغال المقاولات، ويعد جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.
الملحق رقم [2]	الملحق الذي يتضمن شروط ومتطلبات التصنيف، ويعد جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.

الملحق رقم [3] الملحق الذي يتضمن أنواع المعدات والآليات المطلوبة لمتطلبات التصنيف، ويعد جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.

الملحق رقم [4] الملحق الذي يتضمن الجهاز الفني والإداري المطلوب لمتطلبات التصنيف، ويعد جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.

المادة [3] يتم تصنيف المقاولين في خمس فئات، هي الفئات الأولى - الثانية - الثالثة - الرابعة - الخامسة.

المادة [4] (أ) تشكل السلطة، بناء على تنسيب رئيس دائرة الأشغال العامة، لجنة تصنيف المقاولين من ثمانية أعضاء ويكون مدير دائرة العطاءات رئيساً لها.

(ب) تجتمع هذه اللجنة كلما دعت الحاجة بدعوة من رئيسها ويكون اجتماعها قانونياً بحضور خمسة من أعضائها على الأقل على أن يكون رئيسها من بينهم ، وتتخذ قراراتها بالإجماع أو بأكثرية أصوات أربعة من أعضائها الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس اللجنة. وللجنة الاستعانة بالخبراء أو المختصين عند الحاجة لتقديم نصائحهم في الأمور المتعلقة بمهامها دون أن يكون لهم حق التصويت على قراراتها.

(ج). تقوم اللجنة بالمهام التالية :-

- 1- النظر في طلبات التصنيف المقدمة من المقاولين وتقييمها، والتأكد من صحة الشهادات والوثائق المقدمة، ورفع التنسيبات بشأن تلك الطلبات إلى رئيس دائرة الأشغال العامة .
 - 2- تقديم الاقتراحات المتعلقة بتعديل هذه التعليمات وملاحقها كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
 - 3- تحديد مجال أو مجالات تصنيف المقاول في الفئة التي يقيد عليها كل منهم في مجال اختصاصه وإعداد جداول بذلك .
 - 4- إعادة تقييم وتصنيف المقاولين بصفة دورية كل سنتين من تاريخ آخر تصنيف لكل منهم .
 - 5- دراسة ما يحال إلى اللجنة من مواضيع لقطاع المقاولات أو المناقصات عموماً، وإبداء الرأي بشأنها.
- (د).** تكون فترة عضوية اللجنة لمدة 3 سنوات تبدأ من تاريخ صدور قرار تشكيلها، قابلة للتجديد، ويجوز لرئيس الدائرة إضافة عضو أو أكثر حسب ما تقتضيه مصلحة العمل أو إجراء أي تعديلات في عضوية اللجنة.
- (هـ)** . يكون للجنة أمين للسر يختاره رئيس اللجنة ويكون مسؤولاً عن أعمالها وما يحال إليه وعليه طلب البيانات والمستندات التي تحتاجها اللجنة من أية جهة، واستلامها، وتدوين محاضر الجلسات، وإبلاغ الجهات ذات العلاقة بالقرارات والتوصيات، ومتابعة تنفيذها.
- (و)** . تضع اللجنة نظام العمل الذي يسير عليه تحديد مواعيد اجتماعاتها وترتيب الموضوعات التي تعرض عليها.
- (ز)** . تشكل اللجنة من بين أعضائها لجنة أو لجاناً فرعية كلما دعت الحاجة إلى ذلك ولها أن تستعين بمن ترى من الخبراء والفنيين كلما رأت ذلك ضرورياً.

ح) . يحق للجنة استحداث مجال أو أكثر أو اختصاص أو أكثر من مجالات أو اختصاصات العمل، ووضع الشروط والمتطلبات اللازمة لتصنيف المقاولين في هذه المجالات، وذلك حسب الحاجة، وكلما اقتضت الضرورة ذلك، على أن يستوفي المقاول الشروط والمتطلبات للمجال أو المجالات المستحدثة، والتي يرغب التصنيف فيها .

المادة أ- تقسم المقاولات لغايات تصنيف المقاولين إلى المجالات التالية :-

[5]

1- الطرق.

2- الأبنية.

3- الكهروميكانيك.

4- المياه/المجاري.

5- الأشغال العامة والصيانة

ب- تحدد الاختصاصات التي تدخل في كل مجال من المجالات الأشغال المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة، ويتم تعريف كل منها على الوجه المبين في الملحق رقم (1) .

المادة أ-

[6]

يصنف المقاول في مجال أو أكثر من مجالات الأشغال المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة، والمعرفة في الملحق رقم (1) . بقرار من رئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة .

ب- يسري قرار التصنيف لجميع الفئات والاختصاصات لفترة سنتين، تبدأ من اليوم الأول من شهر نيسان من سنة التصنيف، وتنتهي في الحادي والثلاثين من شهر إذار من السنة بعد التالية، وإذا تم التصنيف في أي وقت بعد تاريخ بدء التصنيف فينتهي مفعولها في نهاية فترة التصنيف .

ت- يمكن للمقاول الذي صنف في السنة الأولى من فترة التصنيف أن يحصل على شهادة تصنيف للسنة الثانية من تلك الفترة، شريطة تقديم الوثائق التالية، وبحيث تكون سارية المفعول للسنة الثانية من فترة التصنيف .

1- رخصة مهن سارية المفعول .

2- شهادة تبين تسديد الرسوم المستحقة عليه لدى اتحاد المقاولين لتاريخه .

3- شهادة تسجيل حديثة للمهندسين العاملين لديه صادرة من نقابة المهندسين مع صورة عن كتاب التعيين أو العقد الموقع مع المهندس .

4- أية تعديلات على كشف المعدات والآليات المملوكة لديه .

ث- يشترط فيمن يتقدم من المقاولين بطلب التصنيف، سواء كان شخصاً طبيعياً أو معنوياً، ما يلي :-

1- أن يكون فلسطينياً .

2- أن يكون كامل الأهلية بالنسبة للشخص الطبيعي .

3- أن يكون حسن السيرة والسمعة .

4- أن يكون قد التزم بالأصول الفنية وأصول المهنة والالتزامات التعاقدية فيما أوكل إليه من مشروعات

5- ألا يكون قد سبق استبعاده من ممارسة مهنة المقاولات ما لم يكن قد أعيد إليه حق ممارسة المهنة .

6- ألا يكون قد سبق استبعاده من عضوية اتحاد المقاولين الفلسطينيين خلال السنتين السابقتين (عدا مرحلة التأسيس . ولم يتقدم بطلب لإعادة تسجيله في الاتحاد، ويشترط موافقة الاتحاد على إعادة تسجيله .

7- ألا يكون قد صدر ضده حكم نهائي بإشهار إفلاسه أو بحل المنشأ أو تصفيتهما .

8- أن يكون له مقر ثابت لمزاولة نشاطه بمناطق السلطة الوطنية يتناسب مع الفئة المطلوب تسجيله فيها .

9- أن يستوفي الحد الأدنى من شروط التصنيف وفقاً لشروط ومتطلبات وجدأول التصنيف وفقاً لهذه التعليمات.

10- تقديم طلب التصنيف حسب النماذج والاستمارات المعدة لذلك، مرفقاً معها الشهادات والمستندات والبيانات اللازمة لاستيفاء شروط ومتطلبات التصنيف.

11- دفع الرسوم المالية المطلوبة حسب قرار اللجنة.

لرئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة أن يعتبر أي مقاول (مقاولاً عاماً) إذا تم تصنيفه في أربعة مجالات من مجالات الأشغال المنصوص عليها في المادة (5) . من هذه التعليمات شريطة استيفائه بما يلي:

أ- أن يكون تصنيفه في المجال الأول من الفئة الأولى في الطرق، أو الأبنية، ومن الفئة الأولى أو الثانية في الطرق أو الأبنية في المجال الثاني (أي من الفئة الأولى في واحدة منها ومن الفئة الأولى أو الثانية في الثانية) ومن الفئة الأولى أو الثانية في المجالين الثالث والرابع.

ب- أن يكون رأس ماله المسجل (700) ألف دينار على الأقل، وأن يقدم وثائق الملاءمة المالية التي تطلبها اللجنة.

ت- أن يكون لديه خبرة موثقة تشمل إنجاز مشاريع في ثلاثة مجالات مختلفة وبقيمة إجمالية مقدارها (12) مليون دينار على الأقل في العشر سنوات الأخيرة.

ث- أن يكون تاريخ خبرته في السنوات الخمس الأخيرة خالياً من التعثرات في إنجاز المشاريع. يشترط في المقاول، الذي يرغب في التصنيف في أي من الفئات التقيد بما يلي:

1- أن يكون عضواً عاماً أو منتسباً في اتحاد المقاولين الفلسطينيين.

2- أن يكون مرخصاً كمقاول إنشاءات بموجب أحكام نظام مقاولي الإنشاءات المعمول به.

3- أن يكون مسجلاً لدى مراقب الشركات أو في السجل التجاري في دائرة الصناعة والتجارة، على أن تكون الغاية من التسجيل ممارسة المقاولات دون غيرها.

4- أن يكون حاصلاً على رخصة مهنة سارية المفعول.

5- أن يكون له مكتب ثابت ومناسب لدرجة تصنيفه حسب الملحق رقم (2) وللجنة أن تشكل فريقاً مختصاً للكشف عليه وتقديم تقريراً بذلك.

6- أن يقدم شهادات من نقابة المهندسين تبين أسماء المهندسين المتفرغين العاملين لديه.

7- أن يقدم شهادات بنكية تثبت ملاءمته المالية وفقاً للنماذج المعتمدة، على أن تكون تلك الشهادة صادرة، أو موقعه من قبل الإدارة العامة للبنك، أو المؤسسة المالية التي يتعامل معها المقاول.

8- أن يتوفر لديه الجهاز الإداري والفني والمعدات والخبرة المنصوص عليها في المواد (9-10-11-12-13) من هذه التعليمات، وفي حال تصنيف المقاول في أكثر من مجال يكتفى بالجهاز الإداري للتصنيف ذي المتطلب الأكثر، ويكون الجهاز الفني المطلوب معادلاً لمجموع الجهاز الفني المطلوب لكل مجال.

المادة أ- مراعاة أحكام الفقرة (ب) من هذه المادة التي تحدد الأجهزة الإدارية والفنية الدائمة والمتفرعة للعمل في المكتب الرئيسي للمقاول، التي يشترط توفرها لديه لغايات تصنيفه في أي من الفئات بالمواصفات والأعداد الكافية، وفقاً لما هو منصوص عليه في الملحق رقم (4).

ب- يجب أن يتوفر في العاملين في الأجهزة الإدارية والفنية، المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة المؤهلات والخبرات التالية :-

[1] الجهاز المالي :

يشترط في (المدير المالي) لهذا الجهاز أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية في المحاسبة أو الاقتصاد أو إدارة الأعمال ولديه خبرة في الشؤون المالية لا تقل عن (5) سنوات، كما يشترط في المحاسب أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية في المحاسبة ولديه خبرة في هذا المجال لا تقل عن سنتين أو أن يكون حاصلاً على شهادة في المحاسبة من كلية مجتمع مع خبرة لا تقل عن (5) سنوات في مجال المحاسبة أو أن يكون حاصلاً على شهادة الدراسة الثانوية العامة في مجال المحاسبة مع خبرة لا تقل عن (10) سنوات

[2] الجهاز الإداري :

يشترط في (المدير العام) لهذا الجهاز أن تتوفر فيه المؤهلات والخبرات التالية، وذلك وفقاً لفئة تصنيف المقاول :

الفئة الأولى :

أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية مع خبرة في مجال الإدارة لا تقل عن (5 سنوات أو أن يكون حاصلاً على شهادة من كلية مجتمع مع خبرة في مجال الإدارة لا تقل عن (8 سنوات أو أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة مع خبرة لا تقل عن (12 سنة على الأقل

الفئتين الثانية والثالثة :

أن يكون حاصلاً على شهادة من كلية مجتمع مع خبرة في مجال الإدارة لا تقل عن (5 سنوات أو أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة مع خبرة في مجال الإدارة لا تقل عن (8 سنوات.

[3] الجهاز الفني :

يشترط في (المدير الفني) في هذا الجهاز أن يكون مهندساً مسجلاً لدى نقابة المهندسين وتخصصه في الاختصاص المعين للعمل فيه لدى المقاول، ومتفرغاً للعمل لدى المقاول، وأن تتوفر لديه الخبرة التالية في ممارسته الأعمال الهندسية كحد أدنى وذلك وفقاً لفئة تصنيف المقاول.

- الفئة الأولى (10 سنوات، منها (6 في تنفيذ المشاريع.
 - الفئة الثانية (8 سنوات، منها (5 سنوات في تنفيذ المشاريع.
 - الفئة الثالثة (6 سنوات، منها (3 سنوات في تنفيذ المشاريع.
 - الفئة الرابعة (4 سنوات، منها سنتان في تنفيذ المشاريع.
- ويشترط في (مهندس المكتب) أن يكون مسجلاً لدى نقابة المهندسين، واختصاصه في مجال اختصاص المقاول، ومتفرغاً للعمل لدى الشركة، وأن تتوفر لديه الخبرة التالية في ممارسة الأعمال الهندسية كحد أدنى وذلك وفقاً لفئة تصنيف المقاول.

- الفئتين الأولى والثانية : [4 سنوات .
 - الفئتين الثالثة والرابعة سنتان .
- ويشترط في (مهندس التخمين) أن يكون مسجلاً لدى نقابة المهندسين، واختصاصه في مجال اختصاص المقاول مع خبرة لا تقل عن سنتين في ممارسة الأعمال الهندسية، وأن يكون متفرغاً للعمل لدى الشركة . ويشترط في الفنيين من مراقبين ورسامين ومساحين وحاسبى كميات ومحلي مواد (فني مختبر) أن يكون كل منهم حاصلاً على شهادة من كلية مجتمع متوسطة على الأقل مع خبرة لا تقل عن (4 سنوات في تنفيذ المشاريع أو خريج معهد فني مع خبرة لا تقل عن (6 سنوات.

ج- يحق لرئيس الدائرة، بناء على تنسيب اللجنة، أن يأذن بكتاب خطي إلى مقاول ما في حالة عدم توفر فرص عمل له أن يحتفظ بأقل من الحد الأدنى المطلوب من المستخدمين لمدة لا تقل عن (6 سنوات.

المادة [10] إذا التزم المقاول بتنفيذ أي مشروع فيترتب عليه توفير المعدات والآليات والأجهزة الفنية والإدارية حسب شروط عقد المقاول لكل مشروع، وذلك إضافة إلى الأجهزة الدائمة والمتفرغة في مكتبه الرئيسى.

المادة [11] أ- يستطيع المدير العام لدى المقاول أن يشغل منصب المدير الفني أو المدير الإداري بالإضافة كونه مديراً شريطة أن تتوفر فيه الشروط المقررة لأي من هذين المنصبين، ويشترط في المدير العام في جميع الأحوال أن يكون متفرغاً للعمل في منشأ واحدة.

ت- لا يجوز الجمع بين وظيفتي المدير الفني والمدير الإداري للفئات الأولى والثانية.

المادة أ- يترتب على المقاول تقديم الكشف والبيانات المتعلقة بالمركبات الإنشائية والمعدات الأخرى والمعامل التي يملكها، وذلك لغايات تصنيفه على النحو التالي:

[12]

(1) المركبات الإنشائية على أن تكون مسجلة لدى دائرة ترخيص المركبات ومرخصة لسنة التصنيف.

(2) المعدات الأخرى التي تعمل بالقوة أو لا تسير على عجلات كالرافعات والخلاطات المركزية والضاطات، على أن تكون مسجلة في سجل المعدات لدى الدائرة وفقاً للتعليمات التي يصدرها رئيس الدائرة لهذه الغاية.

ب- يشترط أن تكون المركبات الإنشائية والمعدات صالحة للاستعمال وأن تبقى ملكية المقاول لها سارية المفعول طيلة مدة التصنيف، وعليه أن يعلم الدائرة عن أي تغيير في ملكيتها، وللجنة أن تنسب بتعديل تصنيفه، سواء قام بإعلام الدائرة عن ذلك أو حجب تلك المعلومات عنها.

المادة [13] الخبرة:

أ- يشترط في المقاول الذي يرغب في التصنيف أن تكون لديه خبرة في تنفيذ المشاريع في المجال أو الاختصاص المطلوب التصنيف به، وفقاً لشروط ومواصفات الخبرة المنصوص عليها في الملحق رقم (2) وأن يقدم البيانات والكشوف التي تثبت تلك الخبرة من المراجع المختصة كأصحاب العمل، والمستشارين الذين أشرفوا على تنفيذ المشاريع، ووثائق الدفاتر النهائية، ورخص البناء المتعلقة بها، وشهادات تسلم تلك الأشغال أو أي بيانات أخرى تثبت فيها الخبرة.

ب- يجوز للجنة استثناء شرط الخبرة أو جزءاً منها (في حالات خاصة لفئة واحدة فقط) للفئات التي يقل رأس مالها عن (50) ألف دينار في السنة الأولى من تاريخ التأسيس شرط التقيد بباقي الشروط المطلوبة للتصنيف في الفئة المطلوبة.

كما يجوز للجنة (في حالات خاصة) الموافقة على قبول 50% من قيمة المعدات والآليات المطلوبة للتصنيف لجميع المجالات والاختصاصات في السنة الأولى من التأسيس على أن تستكمل خلال ستة شهور من تاريخ الموافقة على التصنيف، شريطة التقيد بباقي الشروط المطلوبة للتصنيف في الفئة المطلوبة، وعلى المقاول تقديم ما يثبت استكمال المعدات بعد مرور مدة الستة شهور، وإذا لم يتمكن المقاول من استكمالها خلال المدة المذكورة بعدها يحق للجنة إعادة النظر في فئة تصنيفه وتسجيله في الفئة التي يستحقها بموجب البيانات والمستندات التي يقدمها المقاول.

ت- يجب أن تشمل خبرة المقاول على إنجاز مشروعاً واحداً على الأقل بقيمة تلي الحد الأعلى المقرر للمشروع الواحد للفئة الأدنى مباشرة من فئة تصنيفه، أو إنجاز مشروعين اثنين قيمة كل منهما نصف الحد الأعلى من قيمة المشروع المذكور، وفقاً لما هو منصوص عليه في الملحق رقم (2) وأن يكون معدل كفاءة إنتاجه السنوي بما لا يقل عن ربع قيمة المشروع الواحد المحدد لفئة تصنيفه في الملحق المذكور.

ولغرض احتساب الكفاءة السنوية لمقاولي الفئة الأولى في مجالي الطرق والأبنية تعتبر قيمة المشروع (3) ملايين دينار ويشترط في جميع الأحوال أن يكون الإنجاز قد تم بدون تعثرات أو تأخر غير مبرر في مدة التنفيذ.

ث- يشترط فيمن يصنف في الفئة الأولى في مجال الطرق أن تشمل خبراته على إنجاز مشروع بقيمة (1) مليون دينار أو مشروعين اثنين بقيمة (500) ألف دينار لكل منهما ويصنف المقاول في الفئة الأولى في مجال الطرق بإحدى الدرجتين (أ) و(ب) على النحو الآتي:

- إذا صنف المقاول في اختصاصين من الاختصاصات الفرعية الثلاثة في مجال الطرق فيصنف في الدرجة (أ) من الفئة الأولى.

- إذا صنف المقاول في اختصاصين من الاختصاصات الفرعية الثلاثة في مجال الطرق، على أن يكون من الفئة الأولى في أحدهما، فيصنف في الدرجة (ب) من الفئة الأولى.

ج- يشترط في من يصنف في الفئة الثانية في مجال الطرق، أن يكون مصنفاً بالفئة الثانية في إحدى الاختصاصات الفرعية الثلاثة من مجال الطرق.

ح- يشترط في من يصنف في الفئة الأولى بالدرجة (أ) في مجال الأبنية أن يكون مصنفاً في الفئة الأولى أو الثانية في اختصاص فرعي واحد على الأقل في مجال الأبنية.

خ- يتعين على طالب التصنيف في الفئة؟ في مجال الكهروميكانيك أن يكون مصنفاً في الفئة الأولى لكل من اختصاصي الكهرباء والميكانيك، وأن يتوفر لديه، من ضمن جهازه الفني المتفرع، مدير فني بخبرة (12) سنة على الأقل في أحد الاختصاصين، ومهندس آخر بخبرة (7) سنوات على الأقل في الاختصاص الآخر.

د- لغايات التصنيف تعتمد المشاريع التي قام المقاول بتنفيذها كمقاول رئيس، وذلك بواسطة أجهزته الإدارية والفنية ومعداته بما لا يقل عن 50% من قيمة هذه المشاريع ولا تقل الخبرة في أي مشروع إذا كان المقاول قد أوكّل تنفيذ المشروع أو تنازل عنه كلياً إلى مقاول فرعي، أما إذا تم تنفيذ أي مشروع بواسطة ائتلاف بين المقاولين فيحتسب لكل منهم من الخبرة بنسبة ما أنجزه من المشروع.

ذ- 1- تحتسب الخبرة في تنفيذ الأشغال لأي مقاول فرعي تمت الموافقة عليه حسب العقد بنسبة ما أنجزه من أي مشروع بصورة فعلية، على أن لا يزيد ما يحتسب له في هذه الحالة على (50%) من قيمة المشروع، شريطة إثبات ذلك بشهادة من صاحب العمل ومصدقة من اتحاد المقاولين ما عدا مقاولي الاختصاص، حيث يحسب لهم (75%) من قيمة الأشغال التي نفذوها في هذا الاختصاص.

2- أما بالنسبة للعقود الفرعية التي تتم بعد صدور هذه التعليمات فيشترط، بالإضافة إلى ما ورد أعلاه إبراز ما يثبت الموافقة على المقاول الفرعي بموجب العقد (من صاحب العمل أو المهندس أيهما صاحب الصلاحية).

ر- بالنسبة للخبرة في تنفيذ مشاريع القطاع الخاص فإنه يتعين على المقاول إثبات الخبرة بتقديم العقود الموقعة مع أصحاب العمل ووفقاً لما يلي :

1- للمشاريع الملتزم بها قبل تاريخ إصدار هذه التعليمات تقوم اللجنة بتقدير قيم مشاريع وفقاً لحجمها وطبيعتها.

2- للمشاريع التي يتم الالتزام، بها بعد تاريخ صدور هذه التعليمات، فإنه لا تقبل أي شهادة بدون أن تكون مصدقة من قبل اتحاد المقاولين.

3- لغايات احتساب الخبرات، لمشاريع القطاع الخاص، تعتمد العقود الموثقة والمسجلة لدى اتحاد المقاولين خلال مدة لا تزيد عن ستة أشهر من تاريخ توقيع العقد.

(بعد صدور هذه التعليمات)

المادة أ- للمقاول الذي يرغب في تصنيفه في أي من الفئات، دون أن تكون لمنشأته الخبرة المقررة أو المنصوص عليها في المادة (13) من هذه التعليمات، أن يتقدم للتصنيف اعتماداً على خبرته الشخصية التي اكتسبها في تنفيذ الأشغال لحساب الغير، وللجنة في هذه الحالة إذا توفرت في المنشأة الجديدة الشروط والمتطلبات الأخرى، تنسب بتصنيفه في الفئة التي يستحقها، وفي هذه الحالة لا يجوز تصنيف أي منشأة بالفئة الأولى مباشرة في مرحلة التأسيس.

ب- لا يحق للمقاول، الذي يصنف للمرة الأولى في أي من الفئات (عدا السنتين الأولى والثانية من تاريخ التأسيس) أن ينتقل إلى فئة تصنيف أعلى، قبل مرور سنتين على تصنيفه في تلك الفئة وتحقيقه للشروط المطلوبة للفئة الأعلى بموجب هذه التعليمات.

المادة يترتب على المقاول المصنف في أي من الفئات الأولى والثانية ما يلي :

أ- أن يحتفظ بدفاتر منظمة وفقاً للأصول المحاسبية المعتمدة، وأن يكون لديه مدقق حسابات

[15]

- قانوني مرخص، وأن يكون قد أدرج اسمه في طلب التصنيف.
- ب- أن يقدم لدائرة العطاءات الميزانية العمومية مبيناً فيها قائمتي الموجودات والمطلوبات ، وتبين الأشغال التي نفذها، خلال السنة السابقة لتقديم طلب التصنيف لفئة أعلى، أو طلب تجديد شهادة التصنيف، بالإضافة إلى الأشغال التي هي قيد التنفيذ، على أن تكون معتمدة من مدقق الحسابات القانوني.
- ت- أن يقدم تقريراً مالياً إلى اللجنة، على النموذج المقرر لبيان أوضاعه المالية لمشاريعه الملزم بتنفيذها، إضافة لتزويد اللجنة بأي معلومات أخرى عن وضعه المالي وتوثيقها من الجهات صاحبة العلاقة.
- ث- أن يقدم للجنة التصنيف الهيكلي التنظيمي لمنشأته مع بيان أسماء مالكي الشركة وحصصهم والصلاحيات الإدارية والمالية لكل منهم والنظام الداخلي للشركة إذا كانت منشأة المقاولات شركة مساهمة خاصة عامة.
- ج- أن يقدم اية معلومات مالية تطلبها اللجنة.

المادة

[1]

- على المقاول الذي يرغب في التصنيف، في أكثر من مجال واحد أو في أكثر من اختصاص في أي مجال، ان يقدم للجنة ما يلي :
- أ- ما يثبت مقدرته المالية وكفاءته الإدارية والفنية للقيام بالمسؤوليات المترتبة على كل مجال أو اختصاص، وذلك حسب الشروط والمتطلبات المنصوص عليها في هذه التعليمات.
- ب- أن يوفر رأس المال الأكبر المقرر لأي من تلك المجالات أو الاختصاصات مضافاً إليه ربع رأس المال المقرر لكل من المجالات أو الاختصاصات الأخرى.

المادة

[1]

- لا يجوز تصنيف أي شركة مقاولات فلسطينية، يشترك فيها مقاول عربي أو أجنبي مع مقاول فلسطيني، إلا إذا تحققت فيها الشروط التالية:
- أ- أن تتوفر الخبرة المقررة بموجب هذه التعليمات لدى الشريك الفلسطيني بنسبة لا تقل عن 40% من الخبرة المطلوبة لغايات تصنيف الشركة في فئة التصنيف المطلوبة..
- ب- على الشريك العربي أن يوفر ضعف الخبرة المطلوبة في فئة التصنيف المطلوبة.
- ت- على الشريك الأجنبي أن يوفر ثلاثة أضعاف الخبرة المطلوبة في فئة التصنيف المطلوبة.
- ث- أن تتوفر الأجهزة الفنية والإدارية والمالية المقررة لدى الشركة بموجب هذه التعليمات، وأن يكون لأجهزة الشركة، من العرب أو الأجانب، تواجد فعلي مستمر طيلة مدة التصنيف، وذلك لغايات تطبيق المسؤوليات القانونية للشركة والالتزامات المترتبة عليها، وأن يكون المهندسون العرب أو الأجانب مسجلين لدى نقابة المهندسين.
- ج- أن يقوم الشريك العربي أو الاجنبي بتحويل كامل حصته من رأس المال بالعملة الصعبة من خلال بنك محلي معتمد رسمياً.
- ح- أن يكون هنالك مبرر للمصلحة العامة في إنشاء مثل هذه الشركة.

المادة

[1]

- يترتب على المقاول المصنف المحافظة على توفير جميع الشروط والمتطلبات والأجهزة والمعدات وسائر الأمور التي صنف على أساسها طيلة مدة التصنيف. وللجنة التصنيف التنسيب لرئيس الدائرة بإعادة النظر في فئة التصنيف أو إلغاء التصنيف في أي وقت إذا خالف هذه التعليمات، مع مراعاة ما ورد في المادة (9-ج) من هذه التعليمات.

المادة

[19]

- يترتب على كل مقاول مصنف في أي من الفئات أن يرسل إلى دائرة العطاءات نسخة من كل عقد مقولة يلزم به وصوراً عن شهادات تسليم الأشغال عند صدورها.

المادة [20]

يصدر رئيس الدائرة، بناء على تنسيب اللجنة، التعليمات اللازمة بخصوص تطبيق سقف المشاريع أو العطاءات التي يمكن لأي مقاول مصنف أن يلتزم بتنفيذها في وقت واحد، وذلك حسب فئة تصنيفه وأدائه.

ملحق رقم (7).

ملاحق متطلبات تصنيف المقاولين الفلسطينيين

تم تحميله على الرابط التالي:

<http://www.kuwaiti.co/vl3j0p5ifo0>