

# 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 لغيل 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 الطبي

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 عطيه يحيى الطبي

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.

2016 هـ - 1437 م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث / مروان عطيه يحيى الطبي، 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 24/03/2016 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. بسام عبد الجود ابو حمد  
د. زياد جلال السدماع  
د. نبيل عبد اللطيف

مشريفاً ورئيساً  
مناقشة خارجياً  
مناقشة داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنح هذه الدرجة فإنها تتوصيه بتقوی الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دینه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون





﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالدِّيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا﴾

﴿تَرْضَاهُ وَأَذْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ .

سورة (النمل)، 19.

لِهَرْلَه

إِلَىٰ خَاتَمِ النَّبِيِّينَ وَالْمَرْسُلِينَ ... سَيِّدُنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ

إلى من هما سبب وجودي في هذا الكون ... أبي وأمي ... أطال الله  
عمرهما ومتعمما بالصحة والعافية وأحسن خاتمتهمما  
إلى زوجتي العزيزة التي لم تدخل بمنها في مساندتي ومعاونتي؛ وأبنائي  
الأعزاء

إلى كل من تعلمته منه ولو لمرة واحدة

إلى أرواح شهداء فلسطين

أَسْأَلُ اللَّهَ تَعَالَى أَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْعَمَلَ خَالِصًا لِوَجْهِهِ

١٦

# شكر وتقدير

"لَنْ شَكَرْتُمْ لَا نَرِدْنَكُمْ"

بداية أتقدم بالشكر لله (تعالي) الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث

## المتواضع

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

## بساط أبو محمد

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

كما أتقدّم 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 أتقدّم بالشكر الجزيل لكافة العاملين في أكاديمية الإدارة المخلصين والأوفىاء  
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

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

|       |  |
|-------|--|
| 11 10 | سابعاً السياق الموضوعي للدراسة.                        |
| 12 12 | ثامناً حدود الدراسة.                                   |
| 13 12 | تاسعاً تعريف المصطلحات.                                |
| 13 13 | عاشرأً معوقات الدراسة.                                 |
| 14 13 | حادي عشر محتويات الدراسة.                              |
| 70-15 | <b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.</b> |
| 40-16 | <b>المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.</b>                |
| 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 | <b>المبحث الثاني: شركات المقاولات في قطاع غزة.</b>     |
| 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 و اختصاصات أعمال المقاولات.        |
| 70 53 | <b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة.</b>          |
| 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 تضييفه الدراسة الحالية.                |
| 76 71 | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.</b>  |
| 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  | عاشرأً طريقة جمع البيانات.   |
| 76     | 76  | حادي عشر صدق المحكمين.   |
| 76     | 76  | ثاني عشر الأساليب الاحصائية.   |
| 127-77 |     | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.</b>                            |
| 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 بالخطة 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 | <b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.</b>                              |
| 129    | 129 | المقدمة.   |
| 130    | 130 | أولاً النتائج.   |

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

## قائمة الجداول

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

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 108 | الفرقـات بالنسبة لمتغير العمر.   | 14 |
| 109 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير المؤهل العلمي.                    | 15 |
| 110 | الفرقـات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.                                       | 16 |
| 111 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير نوع العمل.                        | 17 |
| 112 | الفرقـات بالنسبة لمتغير نوع العمل.   | 18 |
| 113 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير المسمى الوظيفي.                   | 19 |
| 114 | الفرقـات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.                                      | 20 |
| 114 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير عدد سنوات الخدمة.                 | 21 |
| 116 | الفرقـات 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 | الفرقـات بالنسبة لمتغير موقع الشركة.   | 25 |
| 119 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير العمر الزمني للشركة.              | 26 |
| 120 | الفرقـات 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 | الفرقـات بالنسبة لمتغير عدد العاملين الدائمين في الشركة.                        | 33 |
| 125 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة. | 34 |
| 126 | الفرقـات بالنسبة لمتغير عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة.                    | 35 |

### قائمة الملاحق

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

### قائمة الأشكال والمخططات

| رقم الصفحة | العنوان   | م |
|------------|---|---|
| 30         | شكل رقم (1 . يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية. | 1 |
| 39         | شكل رقم (2 . يوضح كيف تكون الثقافة التنظيمية.         | 2 |

# **الفصل الأول**

## **خلفية الدراسة وإطارها العام**

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- مبررات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساولات 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، لتميز الأداء الإداري، الرغبة في الاستخدام الأمثل للموارد (الكافأة) . بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعامل، ومع بداية الأربعينيات ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أضافت بعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وتأسисاً 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 اللبنات الأولى لعلم الإدارة.

أغفلت إلى حد كبير - أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري(زياد، 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 آخر. 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

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

وقد تساعل بعض الباحثين، عند بداية الحديث عن ظاهرة الثقافة التنظيمية: هل الثقافة التنظيمية فكرة تستحق الدراسة؟ أم أنها بدعة إدارية سنتهي 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 جوهرياً من حيث القيم والمعتقدات والمبادئ، التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب وتنسيق بيئتها الداخلية وفي علاقتها 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 ونماذجها 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 مقاومة الأداء ومحاولات 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 بالتلبيفات الدقيقة المستندة على القيم، فالثقافة القوية أداة قوية وفاعلة لتجيئ السلوك (Martin ، 2000: 17-22) وعلى 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 ترتكز 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 تطلق 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 موقع العمل، فال المصدر الحقيقي لتميز المنظمات ينبع من قدرتها على الاستفادة القصوى من تلك القدرات الذهنية، ولن يتسعى 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 وشخصياته، أي أن يحب عمله، وأن يسمح للفرد بقدر من التحكم المناسب والاستقلالية مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله، أي أن يتم تمكينه ل القيام بمسؤولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور . وأن يوضع الفرد في مجموعة عمل متاجنة. وأن 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 الإمكانيات، والتدريب، والمحافظة على العاملين، واعطائهم الحافز 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 وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يكتشف

(أسرارها(ملحم، 2006 : 3)

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

(703 – 685

ما 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 منظمتهم؛ حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتجه وتتنظم 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 مكملاً للقطاعات الاقتصادية الأخرى، الذي بدونه 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 يمكن 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 الانقضاضة 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 التوسيع الاستثماري، وخصوصاً أن الوطن وبناء التحتية ومستوى الإسكان يتطلب استثمارات كبيرة تجعل هذا القطاع ركيزة استراتيجية لخطط التنمية ولسنوات عديدة متعددة. كل ذلك، ومنذ قيام السلطة، بدأ يحدث بشكل تدريجي فتم استثمار مبالغ

كبيرة في مجال المقاولات وكذلك الصناعات الإنشائية والخدمات المرافقية، 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 النطور 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 وملامح 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 التعاطف الإنسانية في شركات المقاولات بقطاع

غزة؟

## خامساً: أهمية الدراسة:

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

وتظهر أهمية هذه الدراسة - أيضاً - من خلال الفوائد التي ستعود على كلٍ 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 والأنمط الإدارية المتطرفة، لتعزز الفكر الإداري الحديث، الذي يقوم بدور مهم في تطوير الأداء المؤسسي، و تعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد وتطوير الأداء لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة، ما يحقق أهداف الشركات.

## 2- الباحثون والمعنيين 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، وتحديداً 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 للثقافة 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. حتى تكون لدينا صورة أوضح عن هذا المفهوم لابد من تفسير هذه المعايير من خلال مؤشرات قابلة لقياس 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 كم<sup>2</sup>، وهو يتكون من خمس محافظات، يبلغ عدد سكانه (1.853.000) نسمة(وزارة الداخلية 2014)

وتعتبر 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) ألف نسمة، وقد أظهرت البيانات أن المجتمع الفلسطيني المقيم في قطاع غزة فتيًّا حيث تقدر نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14 سنة)، منتصف عام 2013 بحوالي 43.4 من مجمل السكان في فلسطين، ويلاحظ إنخفاض 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 وعراقل جمة، حيث هدفت (إسرائيل)، خلال فترة احتلالها، إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتقليل إنتاجيته في كافة القطاعات وجعله تابعاً لاقتصادها (مكحول، وعطياني: 2002)

فالأحداث الأخيرة لانتفاضة الأقصى، خلال الفترة من 2006/4/1 - 2014/12/1 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 والانقسام وال الحرب 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 بقطاع غزة، التي عددها - حسب اتحاد المقاولين الفلسطينيين - 307 شركات مصنفة: (أبنية ، طرق، كهروميكانيك بمتوسط (5) أفراد عاملين بكل شركة - 1535 عملاً. ومن خلال عمل الباحث مديرًا عاماً لإحدى شركات المقاولات الفلسطينية المصنفة، وبصفته عضواً في اتحاد المقاولين الفلسطينيين، وعضوًا 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 ببرامج البطالة، صعوبات في العمالة المهرة.

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

• **حدود خاصة بال المجال:**

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 و Khan Younis و Rفح و Dair Al Balah والمنطقة الشمالية).

• **حدود خاصة بالزمان:**

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

**تاسعاً: تعريف المصطلحات:**

• **الثقافة:** يعرف السيد، وأخرون(2002: 27) الثقافة بأنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وتشمل الفنون والأداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان والنظم والقيم والعادات.

• **الثقافة التنظيمية:** يعرّفها العالم (شارلز 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 يتطلب التخطيط؟ وما مدة 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 وحقهم 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 إنسانية؛ الأمر الذي يجعل البعض يسمى مثل هذه الأعمال، الأعمال الإنسانية، للقيام بإنجاز هذا العمل نيابة عنه، بحسب أحكام العقد المبرم بينهم.

• **شركات المقاولات:** يعرفها (البريري، 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، وأحياناً بتكليف من مكتب هندي، 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.

## عاشرًا: 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 وتكونيتها وتأثيرها على الأفراد وعلى المنظمة.

### **أولاً: مفهوم الثقافة**

بعد 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) فالرغم 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 بسطحة شديدة في الفهم، فمجموعـة المعارف والعلوم هي أول ما يتـبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "ثقافة"، كما سـاد الاعتقـاد بأن الثقـافة ما هي إـلا حـكر على جـمـاعة من النـاس دون غـيرـهم، حيث يطلق عليهم لـفـظ (الطبقة المـتفـقة)، بينما في وـاقـع الأمر تمـثلـ المـعارـفـ والـعلـومـ جـزـءـاً يـسـيراًـ من ثـقـافـةـ النـاسـ

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 يتعلّمها البشر في أي مجتمع من الكبار، الذين تنتقل منهم إلى الصغار. كما يعرّفها قاموس راندوم Random بأنها طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل (السكارنة، 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 اشتتمالها 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 بيئه 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 المعرفة والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد، والمدركات الذهنية والحسية،

وال מורوثات التاريخية واللغوية والبيئية، التي تصوغ فكر الإنسان و تمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ

سلوكيه العملي في الحياة "خطاب، وأخرون، 2000: 55)

### **ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:**

لاقت الثقافة التنظيمية قدرأً 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، وأخرون 2000: 55) حيث ارتبط هذا المفهوم بمبادرات التغيير الناجحة وبرضاء الموظفين وولائهم وبحمل أداء المنظمة، وقد سعى الباحثون والممارسون كلّاهم إلى تحديد هذا المفهوم المهم وتفسيره، ولكن لسوء الحظ استمر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مراوغاً، ففي حين يوجد اتفاق كبير على وجود هذه الظاهرة وعلى أهميتها، إلا أن تعريفها وتحديد مفهومها وأبعادها وتميزها عن غيرها من المفاهيم، مثل المناخ التنظيمي، بات موضع مناظرات كثيرة (Vicki, 2006: 1)، 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 هاوريون التي أجرتها إلتون مايو بين عامي 1924، 1933، التي كانت 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* شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، المستخدمة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثropolجي، 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 الإدراة 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 وملامح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية.

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

**:Peter and Waterman بيتر و ووترمان**

يمثل كتابهما الصادر عام 1982م أهم محاولات نقل خطاب الثقافة التنظيمية من السياق إلى التطبيق العملي، ويعود كتابهما (البحث عن التميز) (In Search Of Excellent) أكثر كتب الإدراة تأثيراً في زماننا هذا وأكثرها شعبية، كما أثار الانتباه نحو كتب الإدراة والتنظيم، وقد اجرى 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

**:Edgarde Schien إدجارد سكين**

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 والبني والعاملات التنظيمية. مستوى القيم، وتتضمن الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات. مستوى الافتراضات

الأساسية، وهي أعمق ما يكون في الثقافة، وتكون 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 Communication and Conflict Journal of Organizational Issues in Organizational Culture Journal of Psychological Culture، وكذلك دورية متخصصة بعنوان

كما أفردت العديد من الدوريات أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية ثقافة المنظمة من حيث المفهوم ومن حيث أثرها على المفاهيم التنظيمية الأخرى.

**شارلز هاندي :Charles Handy**

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

ويرى الباحث أن موضوع الثقافة التنظيمية حيوي ومتجدد ويصعب تعميم نتائجه، التي تم التوصل إليها في بيئه ما، على المنظمات التي تعمل في بيئه مغایرة.

**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 أن 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

: Schien 1

يعد تعريف سكين التعريف الأكثر ذكرًا في أدبيات الثقافة التنظيمية، الذي أكد فيه أن الثقافة التنظيمية تكمن في "أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشتر� فيها أعضاء المنظمة، التي تتذكرها وتتطورها مجموعة معينة، وتعمل بصورة، لا واعية، وتحدد بصورة تبدو بدائية 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)

: Keyton, 2005 2

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 الملمسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد السلوك الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسיהם ومنظماتهم" (الهيجان، 1992: 7)

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

:Ashkanasy, et al, 2000 5

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

6- القريوتي، 2009 :

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

7- العميان، 2002 :

هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، 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 مدة الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل

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

ومن التعريفات السابقة يمكن القول إن الطبيعة التشاركية هي العنصر الوحيد الذي تشتراك 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 وافتراضات وفلسفات وخبرات الحياة التنظيمية، بينما تركز التعريفات المادية على القصص والدعابات والرموز وأسلوب اللغة الخاصة والتربیات المادية.

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

وبإمكان 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 جانب 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 محكمة 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، ويطلب لتغييرها استراتيجية طويلة المدى.

ما سبق، ومن خلال مراجعة التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، قرر الباحث الاعتماد على التعريف الإجرائي التالي، الذي يقتضاه 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، وتنشأ متأثرة 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(حرير، 2004: 339) والنثقافة 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 وتنقل من خلال شبكة من المعتقدات والسنن، والاتصالات وأنماط التفاعل، وتدعم عن طريق معايير الجماعة، ونظام المكافآت، والرقابة للمنظمة(الحريري، 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، وزداد 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 القریوتي أنه، بشكل أكثر تحديداً، يعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمُناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، ومصطلح المُناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح

المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعدها في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لأنثره 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(القريوتى، 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 فيم الثقافة التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكده 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، ويحرض على الالتزام بالعمل، ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه(أبو معيلق، 2012 : 38)

و تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تحكم 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 وإننا 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، وتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، وتحقيق الانتفاء، وضمان البقاء في المنظمة(جود، 2000: 360) وتكمّن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً للتنظيم وتجيئه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم، المطلوبة أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه(المدهون، والجزاوي، 1995: 397-398)

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي تعلم الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر (عكاشه، 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 صوره، 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 جزرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت المنظمة وقيمها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تمثل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير (أبو هين، 2010: 40) تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم في سلوكهم وعلاقتهم (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 في منحها للمنظمة والعاملين فيها هوية مميزة تتنظم العمل وتحافظ على ثبات مبادئها من التغيير، وتعمل على توجيه السلوك وال العلاقات الداخلية بين العاملين، من أجل توجيهها في سبيل خدمة الهدف العام للمؤسسة.

## **خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:**

لقد حظى 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 أعضاءها 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 للمعايير والقيم والمدركات 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 منظمتهم

هي أهم شيء بالنسبة لهم(الشمرى، 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(العتبي، 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(الصيريفي، 2006: 261)

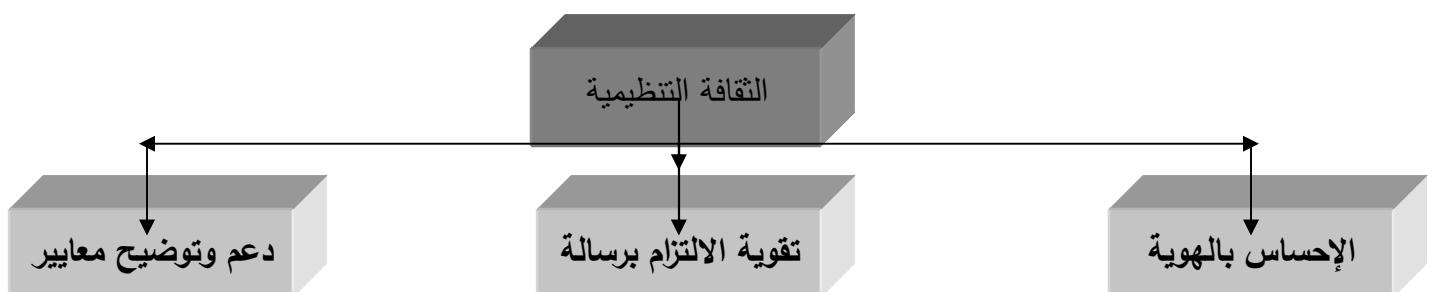
6-توفير الدعم والمساندة لقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتتوفر أداة رقابية للإدارة، تستطيع،

من خلالها، تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده(القربيوني، 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 مدربين أو أفراداً، وتصوغ علاقاتهم 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 تمتص 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 (Rafiel & Worline, 2000: 71-84)

وبالرغم من أهمية الثقافة الوطنية، من حيث أثيرها 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 يتسعى فهم الثقافة التنظيمية (Soeters & Sheruder, 1988: 28)، ويرى البعض الآخر أن كل منظمة تستطيع أن تكون 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

(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 حققه المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تقدر وتتبني مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل، وتمثل تلك القيم في العمل بانسجام ووثام والاستغرار في العمل والرقابة الذاتية والمسؤولية 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 المتفافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قيول وجهات نظرهم، وتحقق لهم شرعية القبول المنوحة 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)

ما 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 بمفرز عنها، كما ذهب البعض، أن القادة والمؤسسين يساهموا في إرساء معظم القيم الثقافية في المنظمة، إلا أن المساهمة الحقيقة 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 بحيث 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 منظمتين تعملان في البيئة الاجتماعية نفسها نجد أن ثقافتهما ليستا ملائمتين 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 لوحدات 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 يتعدى ضبط أي سلوك، ما يفقد التنظيم هويته، وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى ظهور "السلالية" وتعدد الولاءات وتقديم المصالح الخاصة على العامة(القربيوني، 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 حدها 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** المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحکام 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 والمحسوبيّة.

**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 شبكيًّا 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 تتعكس في أشياء، مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين. قيم متحكمة تتبعها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركونها في ذلك، مثل: تحقق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية. فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء. قواعد تملّي 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 تطبيقها.

**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 للمنتسبين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي ينبع من 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 مهتمة جداً بنشاطات البحث 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، وتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم لآخرين؛ فهم يهتمون بغيرهم، ويشعرون الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقر الناس بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين، ويشعر الناس بالانتماء، ويشعرن 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(عكاشه، 2008: 21)

## **ثانياً: الثقافة الإبداعية :**

هذا النوع من الثقافة ديناميكي وي العمل 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. وتميز 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. (عكاشه، 2008: 22)

## **رابعاً: ثقافة العمليات :Operational Culture**

وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وي العمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي نقل 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 بالصداقة 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 والمتقدمة.

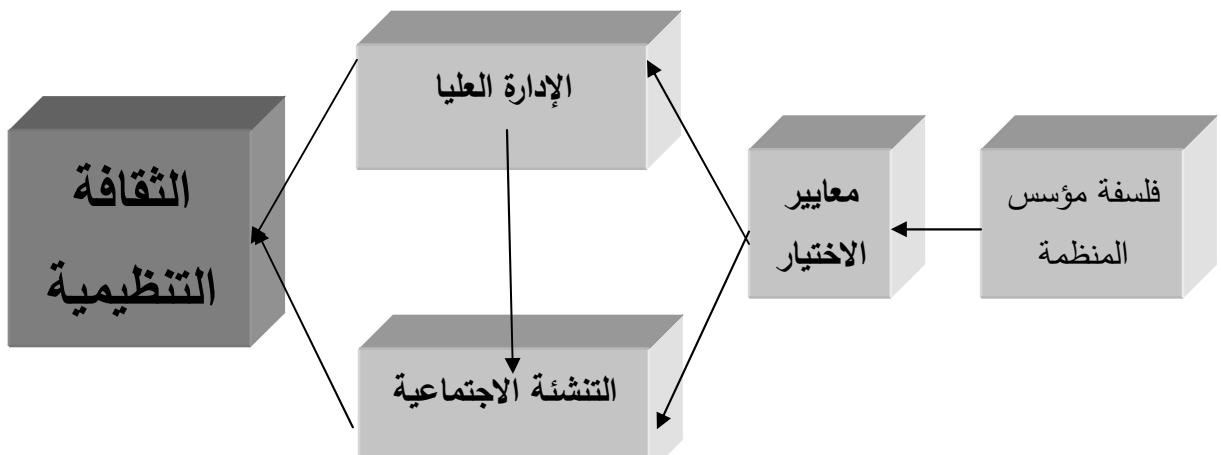
### **تاسعاً: تكوين الثقافة التنظيمية:**

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون الاتجاهات والقيم والتطلعات نفسها، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشتراك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. وبضيف (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 الجهد والتكليف والمالي 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 جوًّا 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 وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين.

شكل رقم (2) يوضح كيف تكون 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 مسيطرة قوية، ورؤوية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك (جرينبرج، وبارون، 2004: 637).

**التأثر بالبيئة الخارجية Experience with the Environment:** تتمو 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 وافتراضاتهم في المنظمة،

وحيثما تتجه 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

وإصال 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 (العجز، 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:**

بعد 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 إنشاء المهن الإنسانية والصناعات المساعدة لها، وشجع على استثمار رأس المال الفلسطيني المهاجر في قطاع المقاولات المحلي، وساهم في خلق فرص عمل لآلاف من الفلسطينيين، ونمّت 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 الأساسيات والعمل بموجبها كي يضمن لنفسه التقدم والنجاح والربح الذي يتبعه، 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 دوراً الأول فيها، فهي تتطلب جهداً متواصلاً وتتطوراً مستمراً والتزاماً تماماً بالمبادئ العملية حتى تؤتي ثمارها وتجني للمقاول ربحاً مادياً وسمعة معنوية تضاف إلى رصيده المهني، وكلما التزم المقاول بتطبيق المبادئ العلمية والهندسية جاءت نتائج أعماله ناجحة ومرضية، وهذه الصعوبات تتحمّل الرفض المطلق لاعتماد نظرية كانت تسمى "تلزيم فئات الأعمال". وهي سائدة منذ الانطلاق 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 أساس 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 عرقيلاً جديدة أشد قسوة من كل تلك التي كانت موجودة في السابق، ولقد أطلق لفظ المقاولات على الأعمال التي يقوم بها المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه، والذي كثيراً ما يكون ذا صفة إنسانية؛ الأمر الذي يجعل البعض يدعوه مثل هذه الأعمال بالأعمال الإنسانية (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2014)

**المقاولة** عقد لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها. (تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين، 2000)

**مهنة المقاولة** 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 عامه، وللاقتصاد الإسرائيلي خاصة، فلقد واجه الاقتصاد الفلسطيني معوقات وعرقائل جمة؛ حيث هدفت (إسرائيل)، خلال فترة احتلالها، تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتقليل إنتاجيته في كافة القطاعات، وجعله تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي (مكحول، وعطiani،

(2002)

في ظل الخسائر الفادحة التي مر بها قطاع المقاولات على مدار سنوات طويلة منذ الانفلاحة مروراً بالحصار والانقسام وال الحرب 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 والتکاليف.

**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 واحتلال الهيكل التمويلي. أسباب خارجية من خلال الاتجاهات التضخمية السائدة على المستوى المحلي والعالمي، ولا سيما أسعار الخامات والمواد الأولية وأسعار الطاقة؛ ما يزيد التكالفة 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 تأكل رأس المال لشركات المقاولات فترة الحصار والإغلاق، وقلة المشاريع، وفترة ما قبل الانفاق، ودؤام المصروفات ، وانعدام الإيرادات، وعدم وجود الجهات التي تعوضهم أدى ذلك إلى إيجاد أزمة خانقة في توفير رأس المال. الضرائب المفروضة التي تسلب إيراد الشركات وخصائص 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 تأكل رأس المال. ارتفاع نسبة الفائدة التي تفرضها البنوك وقلة التسهيلات المنوحة. 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 تأكل 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 ومدروس 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 تتفاوضها في المشاريع المحلية الصغيرة. وقف التسويق والتعاون بين الصفة والقطاع بفعل الانقسام، وإن وجد فهو محدود بفعل الحصار. هجرة بعض الشركات الاستشارية الهندسية المختبرة صاحبة الخبرات الكبيرة إلى الخارج. غياب دور الرقابة وضبط الجودة على المواد الخام ومستلزمات عملية البناء (حديد - أسمنت - حصمة ... .

**صعوبات برامج البطالة:** سوء الإدارة وعدم التسويق وغياب التخطيط بين مختلف القطاعات المملوكة والمشغلة على مستوى الحكومة والمؤسسات الدولية المانحة والاتحادات الموجودة؛ ما يؤدي إلى تشغيل البطالة بشكل غير ذي جدوى، ولا يتم دراسة احتياجات السوق بشكل منهج 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 نكس 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 المملوكة.

**صعوبات في العمالة المهرة:** فقدان العمالة 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 كبير سنهم أو توجههم إلى الوظائف الحكومية أو الوظائف البديلة، بعد توقف البناء بسبب الحصار؛ ما أدى إلى ارتفاع أسعار أجورهم بنسبة 300%. إن القطاع بصدده 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 التعامل 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، وكل منها أسلوبه الخاص في التنفيذ، وتختلف متطلبات المبني بحسب الهدف من إنشائها ومدى الخدمات والتسهيلات المطلوب أن توفر فيها، وينقسم المشروع إلى مراحل عديدة من التنفيذ، وكل مرحلة متطلباتها وأسلوبها واحتياجاتها وتوقيتها، أي تختلف مراحل المشروع الواحد فيما بينها، فطبعاً 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 الشروط الفنية الواجب الالتزام بها في تنفيذ المشروع، ويجب على المقاول الالتزام بتلك الشروط أثناء العمل، وإن عدم الالتزام بها نتيجة عدم القدرة على تفويتها، أو توفر في التكاليف، أو ضعف في الكفاءة ينتج عنه مشاكل خطيرة كرفض الاستلام والغرامات(عط 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 يترب على كلا الطرفين من التزامات تخصه(الدبي، 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 واحتياجات أعمال المقاولات:**

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

### **أ- المجال الأول: (طرق)**

1- احتجاج (إنشاء الطرق): إنشاء الطرق بكافة أنواعها من فتح وتعبيد وترفيت. ويشمل العمل: الأشغال الترابية، والسدود، والفرشات، والجسور، والعبارات، والخلطات الأسفلتية، وجدران الطرق الاستنادية، والأشغال التكميلية من أرصفة ودريزيات، 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، والتقاطعات، 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.

## بـ المجال الثاني: (الأبنية).

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

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

**3- اختصاص (أبنية منشآت معدنية):** إنشاء المبني المعدنية من مصانع ومستودعات وخزانات الوقود والغاز. ويشمل العمل: المبني المتكاملة من أساسات وهياكل، وتمديدات، وتكميلات بحيث تكون جاهزة للاستعمال، ويشرط أن يكون المقاول مالكاً لمصنع الهياكل المعدنية.

**4- اختصاص (أبنية جاهزة مسبقة الصنع):** إنشاء المبني السكنية أو الصناعية أو العامة وغيرها من المواد المعدنية أو الأسبست، ويشمل العمل: المبني متكاملة من أساسات وهياكل، وتمديدات بحيث تكون المبني جاهزة للاستعمال ويشمل الاختصاص صيانة تلك الأشغال، ويشرط أن يكون المقاول مالكاً للمصنع الذي تجهز فيه هذه الأشغال.

**5- اختصاص (صيانة الأبنية):** يشمل هذا الاختصاص الصيانة الدورية والوقائية للأشغال المدنية: كأعمال ترميم الخرسانة والحجر والطوب والقصارة والأرضيات، والأشغال المعدنية، والدهان، وعزل الأسطح، ويشمل كذلك صيانة كل ما يتعلق بالعناصر والتجهيزات الكهربائية والميكانيكية والتمديدات الصحية.

**6- اختصاص أعمال الديكور والتأثيث:** يشمل هذا الاختصاص: إنشاء كافة أعمال الديكور والتأثيث للمبني وتصنيعها، وإعداد التصميمات 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 الحرير وأنظمة، الأمان والمراقبة والإندار، وكهرباء إنارة المبني والشوارع والساحات والملعب والإشارات

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

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

3- اختصاص (كهرباء): تتنفيذ جميع الأعمال الكهربائية للمشاريع الصناعية، وتجهيز إنارة الشوارع، والإشارات الضوئية، وأشغال محطات التوليد والتحويل الكهربائية للنقل والتوزيع وتشغيلها وصيانتها، وتتنفيذ 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 والمقادس، والأجهزة الإلكترونية، وأنظمة الصوت والفيديو والحماية، والإشارات الضوئية، والأجهزة الطبية وصيانتها.

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

ثـ 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 الخازوقيبة)،** ويشمل هذا الاختصاص حفر الآبار الخازوقيبة وإعدادها وصبها.

**4- اختصاص (سكك حديدية)،** يشمل هذا الاختصاص إنشاء خطوط السكك الحديدية وما يلزمها من أشغال تحتية وفرشات، وعوارض ومنشآت، وأرصفة 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 وعدها أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن مضمون وشكل الدراسة الدراسية، وشملت الدراسات مختلف الأنواع من الشركات والصناعات والمؤسسات التعليمية، واختلفت النتائج التي توصل لها الباحثون نتيجة طبيعة لاختلاف أنواع الصناعة ولاختلاف 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 الإنسانية في فلسطين " )

#### **Construction Contracting Management Obstacles in Palestine**

هدفت الدراسة إلى دراسة قطاع المقاولات الإنسانية في فلسطين، وإلقاء الضوء على مشكلات ومعيقات 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

المقترحه 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 مديرى المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظي القدس ورام الله والبيرة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديرى المدارس الحكومية في محافظي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، 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 عده، 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 متطلبات 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 ( $\geq 0.05$ ). 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 تعزيز 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 المديريات.

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 مدير اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة تعزى إلى (العمر أو الخبر أو المنطقة)، وتوصلت الدراسة إلى أن حملة التوجيهي فأقل نسبة 12.5 وحملة 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 تعزي 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 كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35)، والانحراف المعياري (0.76)، وأن الفاعلية التنظيمية للبلديات 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 مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة

للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

هدفت الدراسة لإجابة السؤال الرئيس الآتي ما درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة

للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟ وهدفت أيضاً 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

قدر 65.91%， وبيّنت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات المعلمين

لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزيز لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ومتغير سنوات

الخدمة، وبيّنت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد

الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد أوصت الدراسة بالتوسيع في

الدورات التدريبية المقدمة لمديرى المدارس لتطوير أدائهم المدرسي وأن يعمل مديرى المدارس على تعزيز

وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية وتوفير أجواء عمل

مرحة 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 مديرى

المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديرى 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 تقييمات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزيز لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ثقافة القوة والنظام والأدوار في سنوات الخدمة، وفروق ذات دلالة إحصائية في مجال ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني لصالح الأكثرين 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 زيادةوعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعده 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 متقدمة ترفع من مستوى أدائهم.

دراسة (عكاشه، 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 بالجانب 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 بالأنمط 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 السائدة 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%， وجود 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 تعزيز إلى المؤهل العلمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزيز إلى سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة على أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، والعمل على ترسير ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتقويض 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 تمثل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تمثل إلى ثقافة النظم والأدوار، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تخفيف شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين وزيادة مستوى التقويض والاهتمام بتعميم الموارد البشرية.

دراسة (عط 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 الداخلية 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 (صيقي، 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، وتكون العمال وتدريبهم وفتح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها 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 الإمام بتقنيات التطوير التنظيمي، وأوصى الباحث بتشجيع التجديد والابتكار وربطه بمكافآت مادية ومعنوية بالمديرية لحرس الحدود، واتباع نظام الاستقرار الوظيفي للفيادات الكفؤة 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، ويكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عده، 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، تعر.

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 متوفراً 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 رساله المنظمة، كما أوصى الباحث إدارة المنظمة بالاهتمام بمشاركة الرؤساء والمرؤوسيين 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 مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدير 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 مدير 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 بارامريبو .

**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 يتواكب هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عده، 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 بضرورةأخذ 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 الحواجز - 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 الأربع 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 عده، 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 البحث وحساب الاختبارات بشكل أكثر مصداقية.

دراسة (Yilmaz & Ergum, 2008) تركيا، بعنوان **الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة وفحص الآثار النسبية للسمات الثقافية والمفترضة 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 تتبؤاً بفاعلية الشركة، حيث تؤثر سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأهمية والرؤية تأثيراً واضحاً على جميع مؤشرات الفعالية، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية، المرتبطة بالتكيف والاتساق، أكثر الأبعاد تتبؤاً بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء أكثر الأبعاد تتبؤاً 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 الأداء 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 مدراء لهونج كونج واستراليا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية مثيرة للاهتمام بين العينتين فيما يتعلق بقياسات الابتكار والثقافة الداعمة، هذا وقد وجد أن العينة الاسترالية 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 الاسترالية، ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع العلم أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الاسترالية، 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 مجلمل 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 وفاعليتها 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.  
وتحتفل مقاييس الثقافة التنظيمية من دراسة إلى أخرى، حيث يتم تحديد أبعاد الثقافة وخصائصها وفقاً لهدف ومجتمع الدراسة وطبيعة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالثقافة.

تؤكد مجلمل الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الفرد أن للثقافة التنظيمية، ذات التوجه الإنساني، (ثقافة الفريق – الثقافة البناءة) تأثيراً إيجابياً على مجلمل 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.

اختلاف 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 المتتسارعة في قطاعي المعرفة والتكنولوجيا، سعياً 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 تطرق إلى مجال الثقافة التنظيمية السائدة في شركات القطاع الخاص الفلسطيني، حيث يشكل القطاع الخاص الفلسطيني الداعمة 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 الدراسة 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 وتطبيقاتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصيل 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 لظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائجها للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها. أما الدراسة المقطعة 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 محافظاتها، وهي رفح، خانيونس، دير البلح، غزة، الشمال ."

### **ثالثاً: مدة الدراسة:**

استهلكت الدراسة (9) أشهر ، وتفاصيلها 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 المستrikين 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 إشمار 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 اختيارها:**

لقد تم استخدام برنامج Survey System 10 Evaluation Edition . لحساب العينة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية منظمة من قوائم شركات المقاولات بقطاع غزة، وقد 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 الاستبيانات 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)، وت تكون 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: (الفائد الجيد- المرؤوس 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 بداع - 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 الأولى:

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

#### عاشرًا: طريقة جمع البيانات:

تم التسويق 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 تفريغها 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 يرونها 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 بتقريغ وتحليل الاختبار من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وقد استخدم الأساليب الاحصائية التالية: إحصائيات وصفية، منها الجداول التكرارية، واحتساب النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبارات (T) لفتيين مستقلتين، لبيان الفروق بين متسلسلات فتيين 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 متسلسلات ثلاث فئات فأكثر، للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمografية. اختبار LSD . لمعرفة اتجاه الفروق ودلائلها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمografية وتأثيرها على محاور الاستبانة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

- ✓ الخصائص الديمografية لأفراد العينة.
- ✓ الخصائص الوظيفية للشركة.
- ✓ استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بعده 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 الديمografية لأفراد الدراسة.
- ✓ الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة.

## مقدمة:

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

### أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

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

| النسبة %  | العدد | المتغير              |                        |
|-----------|-------|----------------------|------------------------|
| 94.3      | 367   | ذكر                  | النوع.                 |
| 5.7       | 5.7   | أنثى                 |                        |
| 100       | 389   | المجموع              |                        |
| 29.6      | 115   | أقل من 35            | العمر.                 |
| 48.3      | 188   | من 35-45             |                        |
| 22.1      | 86    | فأكثر 45             |                        |
| 100       | 389   | المجموع              |                        |
| <b>39</b> |       | <b>38.5 - الوسيط</b> |                        |
| 21.9      | 85    | أقل من بكالوريوس     | المؤهل العلمي.         |
| 70.4      | 274   | بكالوريوس            |                        |
| 7.7       | 30    | دراسات عليا          |                        |
| 100       | 389   | المجموع              |                        |
| 22.4      | 87    | إداري                | نوع العمل.             |
| 11.0      | 43    | مالي                 |                        |
| 22.6      | 88    | مهني                 |                        |
| 44.0      | 171   | مختلط                |                        |
| 100       | 389   | المجموع              |                        |
| 23.4      | 91    | مدير عام             | المسمى الوظيفي الحالي. |
| 20.1      | 78    | مدير فني             |                        |
| 29.6      | 115   | فني                  |                        |
| 27.0      | 105   | إداري                |                        |
| 100       | 389   | المجموع              |                        |

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

بيّنت 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 بيّنت 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. ويتبّع 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 متتفقة مع بعض نتائج الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (عط الله، 2005) فقد تبيّن 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) . ويتبين 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 القديمة، 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 (الدبي، 2012)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن حملة التوجيهي فأقل بنسبة 12.5 وحملة البكالوريوس بنسبة 62.5%， وحملة الدراسات العليا بنسبة 13.1%， ودراسة (عط 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، تتتنوع 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، والضائقـة الاقتصادية كذلك، وتتوفر 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) . ويتبين 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، غالباً ما تكون ثابتة، وعدها 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، ويوضح - 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 (عط الله، 2005) حيث بلغ عدد أفراد العينة، الذين زادت خبراتهم عن عشر سنوات، نسبة 60 دراسة (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:**

| النسبة     | العدد      | المتغير         | موقع الشركة.                     |
|------------|------------|-----------------|----------------------------------|
| 32.4       | 126        | محافظة غزة      |                                  |
| 15.9       | 62         | محافظة خانيونس  |                                  |
| 15.7       | 61         | محافظة رفح      |                                  |
| 14.9       | 58         | محافظة الوسطى   |                                  |
| 21.1       | 82         | محافظة الشمال   |                                  |
| <b>100</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  | العمر الزمني للشركة منذ التأسيس. |
| 22.9       | 89         | أقل من 15       |                                  |
| 37.0       | 144        | من 15-أقل من 20 |                                  |
| 40.1       | 156        | 20 فأكثر        |                                  |

|      |     |                                  |  |
|------|-----|----------------------------------|--|
| 100  | 389 | <b>المجموع</b>                   |  |
|      |     | <b>الوسط 17.8 - الوسيط 18</b>    |  |
| 85.9 | 334 | أبنية                            |  |
| 72.2 | 281 | طرق                              |  |
| 68.9 | 268 | كهرباء ومبانيك                   |  |
| 8.0  | 31  | أخرى، مثل: (مياه وصرف صحي ومطر). |  |
| 100  | 389 | <b>المجموع (متعدد).</b>          |  |
| 90.8 | 353 | مساهمة خصوصية                    |  |
| 8.7  | 34  | شركة تضامن                       |  |
| 0.5  | 2   | أخرى (لم تحدد).                  |  |
| 100  | 389 | <b>المجموع</b>                   |  |

طبيعة عمل الشركة (تصنيفها).

الوضع القانوني للشركة.

بيّنت النتائج السابقة أن ما نسبته (32.4%) من شركات المقاولات تقع في محافظة غزة، وأن (15.9%) تقع في محافظة خانيونس، وأن (15.7%) تقع في محافظة رفح، وأن (14.9%) تقع في محافظة الوسطى، وأن (21.1%) تقع في محافظة الشمال، ويتبّع 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 الحاجز، مثل أبو هولي، وتنساري، وتقسيم القطاع إلى مناطق، - وأيضاً - تعد محافظة غزة محورية ومرغوبة للسكن ويتمركز فيها معظم مصالح الحكومة والخدمات، وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عط الله، 2005)؛ حيث حصلت محافظة عزة على نسبة (70.7%) ودراسة (الدب، 2013)؛ حيث حصلت محافظة غزة على نسبة 52.3 من مجموع عينة الدراسة - حسب المنطقة.

كما بيّنت 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 يعنيه 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 مصرافية، وهي شركات اعتبارية، أما شركات التضامن فمزایاها 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:

| النسبة                 | العدد | المتغير         |                                      |
|------------------------|-------|-----------------|--------------------------------------|
| 47.3                   | 184   | أقل من 5        | عدد العاملين في الشركة / عقد مؤقت.   |
| 37.5                   | 146   | من 5-أقل من 15  |                                      |
| 15.2                   | 59    | فأكثر 15        |                                      |
| 100                    | 389   | المجموع         |                                      |
| الوسط 6 - الوسيط 8.3   |       |                 |                                      |
| 39.6                   | 154   | أقل من 10       | عدد العاملين في الشركة / دائمين.     |
| 36.8                   | 143   | من 10-أقل من 20 |                                      |
| 23.7                   | 92    | فأكثر 20        |                                      |
| 100                    | 389   | المجموع         |                                      |
| الوسط 10 - الوسيط 14.9 |       |                 |                                      |
| 42.7                   | 166   | أقل من 20       | عدد العاملين في الشركة موظفي مشاريع. |
| 33.2                   | 129   | من 20-أقل من 40 |                                      |
| 24.2                   | 94    | فأكثر 40        |                                      |
| 100                    | 389   | المجموع         |                                      |
| الوسط 21 - الوسيط 25.9 |       |                 |                                      |

بيّنت 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 نسبتهم (37.5%)، وشركات المقاولات، التي فيها (15 عامل فأكثر) بعقد مؤقت، نسبتهم (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). وتمثل العقود المؤقتة بما تقدمه بعض المؤسسات لشركات المقاولات من تزويدهم بخريجين وعمال، مثل نقابة المهندسين ووزارة العمل ووكلة 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 ومحددة، ولا علاقة لها كثيراً بعد 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 خطة استراتيجية.                        |
| 10.8       | 42         |   |
| 5.9        | 23         |   |
| <b>100</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>                              |
| 78.9       | 307        | وجود خطة استراتيجية مكتوبة للموارد البشرية. |
| 13.1       | 51         |   |
| 8.0        | 31         |   |
| <b>100</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>                              |
| 91.8       | 357        | وجود هيكلية واضحة.                          |
| 4.6        | 18         |   |
| 3.6        | 14         |   |
| <b>100</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>                              |

بيّنت 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 بيّنت 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، فيما من خلال ورش العمل والدورات المنقدمة في الداخل

والخارج، وتقوم بدورات تطوير الأداء مؤسسات مختلفة، مثل اتحاد المقاولين ومؤسسة المرسي كور

والجامعة الإسلامية وزارة 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 المملوكة والمشغلة الالتزام بهيكلات تنظيمية واضحة.

وقد أظهرت نتائج دراسة (عط الله، 2005) أن (64.5%) من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه. ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب مقاومة لا تدل على استخدام الخطيط 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 (الدب، 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 (الحربي، 2010) إدارة المنظمة بصياغة رؤية ضمن رسالة المنظمة، أو أن تكون مستقلة عن الرسالة، التي تستمد من خاللها رسالها المنظمة. وأوصت دراسة (عليان، 2012) إلى العمل على مشاركة أكبر عدد من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها. وأوصت دراسة (صدقي، 2013) بمشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها. وأوصت كذلك دراسة (سميع، 2009) بمعرفة مواطن الخل 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<br>لا يوجد<br>لا أعلم<br>المجموع                    |
| 7.2    | 28    |  |
| 2.6    | 10    |  |
| 100    | 389   |  |
| 60.4   | 235   | نعم بانتظام<br>أحياناً<br>أبداً<br>المجموع               |
| 35.2   | 137   |  |
| 4.4    | 17    |  |
| 100    | 389   |  |
| 21.3   | 50    | شهري<br>ربع سنوي<br>نصف سنوي<br>سنوي<br>المجموع          |
| 37.9   | 89    |  |
| 22.6   | 53    |  |
| 18.2   | 43    |  |
| 89.2   | 347   | نعم<br>لا<br>المجموع                                     |
| 10.8   | 42    |  |
| 100    | 389   |  |
| 92.5   | 360   | نعم<br>لا<br>المجموع                                     |
| 7.5    | 29    |  |
| 100    | 389   |  |
| 56.9   | 205   | إداري<br>مهني<br>نظم<br>معلومات<br>أنواع أخرى<br>المجموع |
| 68.6   | 247   |  |
| 18.3   | 66    |  |
| 0.2    | 1     |  |
| 100    | 360   |  |

|            |            |                |                 |
|------------|------------|----------------|-----------------|
|            |            | (متعدد).       |                 |
| 52.2       | 203        | نعم بانتظام    | متابعة التدريب. |
| 43.4       | 169        | أحياناً        |                 |
| 4.4        | 17         | أبداً          |                 |
| <b>100</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b> |                 |

بيّنت 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، فنقوم الشركات بعمل خطة للتدريب، ومنها تدريب الإداريين والمهنيين.

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

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

كما بيّنت 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 وحاسبى الكميات ومراقبى الأبنية والمساحين والحرفيين.

كما بينت النتائج أن (52.2%) من شركات المقاولات طلبت بانتظام من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تقييم 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 تقييم التدريب، ويعزو الباحث ذلك لأن معظم الموظفين المؤقتين تنتهي عقودهم مع انتهاء المشاريع، بينما المتابعة تتركز على الموظفين الدائمين.

وقد توصلت دراسة (العتبي، 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 (عكاشه، 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

وتدربيهم 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                       | المجموع | نعم  | العدد | النسبة |
|-------------------------------|---------|------|-------|--------|
| وجود نظام تأمين صحي للعاملين. | 389     | 21.3 | 83    | 21.3   |
|                               | 389     | 78.7 | 306   | 78.7   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود لجنة عاملين.             | 389     | 57.8 | 225   | 57.8   |
|                               | 389     | 42.2 | 164   | 42.2   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود نظام مالي.               | 389     | 4.4  | 17    | 4.4    |
|                               | 389     | 95.6 | 372   | 95.6   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود نظام رقابة.              | 389     | 8.2  | 32    | 8.2    |
|                               | 389     | 91.8 | 357   | 91.8   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود نظام تقييم الأداء.       | 389     | 12.1 | 47    | 12.1   |
|                               | 389     | 87.9 | 342   | 87.9   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود نظام إداري.              | 389     | 4.4  | 17    | 4.4    |
|                               | 389     | 95.6 | 372   | 95.6   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |
| وجود نظام شئون موظفين.        | 389     | 52.2 | 203   | 52.2   |
|                               | 389     | 47.8 | 186   | 47.8   |
|                               | 389     | 100  |       | 100    |

بيّنت 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 بيّنت 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 والحدسار 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 رزمي سنوي للمعلمين الأكثر تميزاً وكفاءة، وفق تقييم موضوعي على مستوى المديريات.

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

كما بيّنت النتائج أن (87.9%) من شركات المقاولات (أي معظمها) فيها نظام تقييم الأداء، حيث تقوم شركات المقاولات بتقييم أداء جميع العاملين، للارتقاء بهم، وعدم حدوث أخطاء في عملهم. وأوضحت دراسة (صديقي، 2013) بأن للابداع 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 وضرورة وجود النظام الإداري في شركات المقاولات، وأنه- أيضاً- يطلب لاستكمال ملف التصنيف الوطني لدى اتحاد المقاولين. ويطلب أيضاً من البنوك، للتسهيلات المصرفية، وكذلك يطلب من المؤسسات الدولية. وقد أوصت دراسة (العتبي، 2012) باتباع نظام الاستقرار الوظيفي لقيادات الكفؤة.

كما بينت النتائج أن (47.8% فـقط 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 نمر به شركات المقاولات، وعدم ثبات واستقرار الموظفين في أماكن عملهم، وتغير عددهم من وقت آخر. وقد أوصت دراسة (أبو معيلق، 2012) بالعمل على زيادةوعي 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 تتبؤاً بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين.

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

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

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

بيّنت النتائج السابقة أن الإجابات عكست أن ثقافة الإنجاز جاءت بمتوسط حسابي (44.2) بوزن

نسبة 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. ويتبّع من خلال العرض السابق لنتائج هذه الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في

شركات المقاولات بقطاع غزة أحرزت درجات ونتائج متقاربة 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 مديرى الشركات يقومون بتطبيق أكثر من نمط ثقافة تنظيمية حسب

الأولويات التي يملّيها عليهم الموقف ذاته أو طبيعة عملهم، وأن الموقف الذي يواجه المدير هو الذي

يحدد طبيعة ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة، وأن المدير قد يغير من سياسة تعامله بناءً على ما تضمنه

الظروف والعوامل المحيطة بالبيئة المحيطة، سواء تعلق بذلك بمدى تعاون العاملين مع المدير، أو مدى

إحراز الشركة لنجاحات وإنجازات أو إخفاقها في ذلك، أو ما يتعلّق 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، ويفقق استخدام المدير لخلط 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 (عكاشه، 2011)، ودراسة (صدقي، 2013) بزيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين. وترى دراسة (الحربي، 2010) أن واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة متوفّر بمستوى عالٍ من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية، وأوضحت دراسة (عليان، 2012) أن هناك درجة عالية لتوفّر 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 للأسباب التالية:
  1. يتيح المديرون فرص المبادرات الإيجابية للعاملين من خلال توفير الإمكانيات الممكنة وتقویغ العاملين للقيام بالأنشطة المختلفة.
  2. يتيح المديرون الفرصة للعاملين من أجل تطوير أدائهم من خلال حضور الدورات التربوية.
  3. رغبة المديرين بحصول شركاتهم على مراكز متقدمة من خلال تحقيق إنجازات حقيقة 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 - أيضًا - 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 (Iok, 2004)، حيث أظهرت نتائجها أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية من وجهة 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. وتبينت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lee, 2004)، حيث هدفت الدراسة 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 بمعايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.
  2. احترام 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 وبشارة كونهم أفراداً لهم 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 يسرون في طريق مبهمه غير واضح مما يؤدي إلى انخفاض انتاجيتهم ورضاههم الوظيفي.

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

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

|       |    |    |      |       |       |       |       |         |   |    |
|-------|----|----|------|-------|-------|-------|-------|---------|---|----|
| 651   | 1  | 1  | 1.7  | 31    | 34    | 101   | 223   | النكرار | 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   | النكرار | المنافع الشخصية والنفوذ.  | 11 |
|       |    |    |      | 9.0   | 5.1   | 20.8  | 65.0  | النسبة  |   |    |
| 864   | 1  | 2  | 2.2  | 103   | 50    | 66    | 170   | النكرار | 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   | النكرار | بواسطة صاحب السلطة العليا المدير.   | 13 |
|       |    |    |      | 26.7  | 17.7  | 14.7  | 40.9  | النسبة  |   |    |
| 111   | 4  | 3  | 2.9  | 158   | 102   | 43    | 86    | النكرار | الاتصال يتم بشكل أساسي من وإلى مسؤول الشركة، وهو المسؤول عن ضمان التسويق والتحكم داخل الشركة. | 14 |
|       |    |    |      | 40.6  | 26.2  | 11.1  | 22.1  | النسبة  |   |    |
| 530   | 1  | 1  | 1.4  | 10    | 19    | 73    | 287   | النكرار | 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  | النكرار | المجموع الكلي   |    |
|       |    |    |      | 273.5 | 220.2 | 328.7 | 687.4 | النسبة  |   |    |

بيّنت 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 (ملتزٌ، مجتهد، وفي لمصالح مدرائه)، وتتميز الهيكلية

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

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

| Sum  | Mode | Median | Mean | 4    | 3    | 2    | 1    |         | الفقرة  | M |
|------|------|--------|------|------|------|------|------|---------|---|---|
| 1168 | 3    | 3      | 3    | 125  | 170  | 64   | 30   | النكرار | موضوعي وصائب يتتجنب<br>استغلال سلطاته لمصلحة<br>خاصة، ويطلب من مرؤوسيه<br>فقط ما تتطلبه رسمياً أعمالهم<br>حسب القوانين والنظم في<br>الشركة. | 1 |
|      |      |        |      | 32.1 | 43.7 | 16.5 | 7.7  | النسبة  |   |   |
| 1098 | 3    | 3      | 2.8  | 105  | 152  | 90   | 42   | النكرار | مسؤول، ويعتمد عليه، ويقوم<br>بالمهام المنوطة به حسب<br>وظيفته، ويتجنب اتخاذ خطوات<br>تقاجي، أو تحرج مدرائه في<br>العمل.                     | 2 |
|      |      |        |      | 27.0 | 39.1 | 23.1 | 10.8 | النسبة  |   |   |
| 961  | 2    | 2      | 2.5  | 69   | 118  | 129  | 73   | النكرار | المهام والمسؤوليات والمتطلبات<br>الوظيفية.  | 3 |
|      |      |        |      | 17.7 | 30.3 | 33.2 | 18.8 | النسبة  |   |   |
| 1160 | 4    | 3      | 3.0  | 163  | 110  | 62   | 54   | النكرار | واعون ومسؤلون، يتمتعون<br>بنفس قوي من الانتماء للشركة.  | 4 |
|      |      |        |      | 41.9 | 28.3 | 15.9 | 13.9 | النسبة  |   |   |
| 941  | 2    | 2      | 2.4  | 74   | 98   | 134  | 83   | النكرار | وقتهم وطاقاتهم متاحة<br>للاستخدام بموجب عقد يحدد<br>صلاحياتهم والتزاماتهم.  | 5 |
|      |      |        |      | 19.0 | 25.2 | 34.4 | 21.3 | النسبة  |   |   |
| 924  | 2    | 2      | 2.4  | 59   | 86   | 186  | 58   | النكرار | إعمال مبدأ ممارسة القوة<br>المخولة للشخص بموجب<br>النظام لفرض تحسين الأداء.   | 6 |
|      |      |        |      | 15.2 | 22.1 | 47.8 | 14.9 | النسبة  |   |   |
| 993  | 2    | 3      | 2.6  | 78   | 122  | 126  | 63   | النكرار | يكون الشخص مخولاً بذلك وفقاً<br>للهيكلية الإدارية.  | 7 |
|      |      |        |      | 20.1 | 31.4 | 32.4 | 16.2 | النسبة  |   |   |
| 985  | 3    | 3      | 2.5  | 60   | 139  | 138  | 52   | النكرار | التوزيع الرسمي وفقاً للوظائف<br>والهيكليات ونظم العمل.  | 8 |
|      |      |        |      | 15.4 | 35.7 | 35.5 | 13.  | النسبة  |   |   |
| 988  | 2    | 3      | 2.5  | 70   | 129  | 131  | 59   | النكرار | عندما يكون التعاون منصوصاً<br>عليه حسب الإجراءات والأدوار   | 9 |
|      |      |        |      | 18.0 | 33.2 | 33.7 | 15.2 | النسبة  |   |   |

|       |    |    |      |       |       |       |       |         |   |
|-------|----|----|------|-------|-------|-------|-------|---------|---|
|       |    |    |      |       |       |       |       |         | الرسمية.  |
| 1140  | 3  | 3  | 2.9  | 125   | 148   | 80    | 36    | التكرار | احترام المهام والصلاحيات والعلاقة التعاقدية في العمل والانتماء للشركة ونظامها بشكل عام.   |
|       |    |    |      | 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 .  |
|       |    |    |      | 24.2  | 32.4  | 29.0  | 14.4  | النسبة  |   |
| 924   | 2  | 2  | 2.4  | 45    | 124   | 152   | 68    | التكرار | يُقمع من خلال الرجوع للإجراءات والقوانين.   |
|       |    |    |      | 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.   |
|       |    |    |      | 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. |
|       |    |    |      | 18.0  | 32.6  | 34.2  | 15.2  | النسبة  |   |
| 1324  | 4  | 4  | 3.4  | 234   | 87    | 59    | 9     | التكرار | نظام رشيد ومنظم يكون فيه التناقض محدد بالقانون ويمكن التفاوض لإجراء تسويات لخلاف  |
|       |    |    |      | 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  |   |

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

في شركات المقاولات هو (موضوعي وصائب، يتتجنب 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، ويتعمدون بنفس قوي من الانتماء للشركة)، وأنه يتم التكيف الاستجابة لبيئة العمل على أنها (نظام رشيد ومنظم، يكون فيه التناقض محدد بالقانون، ويمكن التفاوض لإجراء تسويات لخلاف).

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

| الفقرة   | M | النسبة | التكرار | 1   | 2   | 3   | 4   | Mean | Median | Mode | Sum  |
|--|---|--------|---------|-----|-----|-----|-----|------|--------|------|------|
| عادل، ويتغاطى مع أفكار الموظفين بخصوص العمل، ويستخدم صلاحياته فقط لتحسين الموارد الازمة لإنجاز العمل فقط.                                      | 1 | 52.4   | 197     | 99  | 47  | 46  | 2.1 | 2    | 2      | 2    | 818  |
| مبادر ل القيام بمهامه ولمساهمة في إنجاز مهام العمل، ومنفتح على أية أفكار واقتراحات لا يتردد في منح القيادة لأشخاص آخرين متى ما أظهروا جدارتهم. | 2 | 32.6   | 103     | 127 | 48  | 111 | 2.4 | 2    | 1      | 1    | 921  |
| متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات، الطاقة، والموارد المادية.  | 3 | 8.5    | 41      | 33  | 116 | 199 | 3.2 | 4    | 4      | 4    | 1259 |
| لديهم إمكانات فنية وخبرة، ويتمتعون بالالتزام الكبير لإنجاز مهام العمل.   | 4 | 11.3   | 62      | 44  | 138 | 145 | 3.0 | 3    | 4      | 4    | 1162 |
| زملاء خصصوا وقتهم وقدراتهم للالتزام بتحقيق هدف مشترك.  | 5 | 15.9   | 46      | 46  | 112 | 169 | 3.0 | 3    | 4      | 4    | 1182 |
| النقاش حول ما يتطلب إنجاز المهام من مهارات، والالتزام، وتكوين الدافعية للالتزام الموظفين بتحقيق الأهداف المحددة.                               | 6 | 11.8   | 46      | 46  | 103 | 194 | 3.1 | 3    | 4      | 4    | 1223 |
| لدى الشخص الأول معرفة وخبرة أكبر في المهمة قيد الإنجاز.  | 7 | 8.0    | 66      | 31  | 80  | 212 | 3.2 | 4    | 4      | 4    | 1251 |
| الموارد والخبرات التي يتطلبها إنجاز العمل المهمة.  | 8 | 10.3   | 48      | 40  | 106 | 195 | 3.1 | 4    | 4      | 4    | 1234 |
| عندما تتطلب المهمة المراد  | 9 | 42     | 42      | 42  | 112 | 193 | 3.1 | 3    | 4      | 4    | 1234 |

|       |    |    |      |       |       |       |       |         |  |    |
|-------|----|----|------|-------|-------|-------|-------|---------|--|----|
|       |    |    |      | 49.6  | 28.8  | 10.8  | 10.8  | النسبة  | تحقيقها تعاوناً، وعملاً مشتركاً.   |    |
| 1075  | 4  | 3  | 2.8  | 124   | 123   | 68    | 74    | النكرار | 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    | النكرار | التقاض على التميز في إنجاز المهام.   | 11 |
|       |    |    |      | 52.7  | 33.4  | 8.5   | 5.4   | النسبة  |  |    |
| 1195  | 4  | 3  | 3.1  | 187   | 95    | 55    | 52    | النكرار | يتم حله من خلال نقاش عميق 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    | النكرار | 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    | النكرار | ينبع الاتصال وتدوير المعلومات حول مهمة معينة من الشخص المركزي في هذه المهمة ويدرك بالاتجاهين لأعلى وأسفل فقط لأولئك المعنيين بالمهمة لتحديد المتطلبات والموارد، والدعم اللازم من باقي الشركة، والتسيير 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    | النكرار | نظام معقد وغير مثالي ولكنه يحسن 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   | النكرار | المجموع الكلي  |    |
|       |    |    |      | 609.6 | 413.3 | 281.3 | 232.3 | النسبة  |  |    |

بيّنت 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:**

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

|      |   |   |     |      |      |      |      |         |   |    |
|------|---|---|-----|------|------|------|------|---------|---|----|
| 947  | 3 | 3 | 2.4 | 62   | 143  | 86   | 98   | النكرار | قبول الشخص الثاني بذلك بداعي الرغبة في التعلم والتطور.  | 7  |
|      |   |   |     | 15.9 | 36.8 | 22.1 | 25.2 | النسبة  |   |    |
| 903  | 1 | 2 | 2.3 | 70   | 103  | 98   | 118  | النكرار | الطلب الشخصي من الموظف، لرغبته بتادية مهمة معينة، أو حاجته للتطوير والتعليم فيها.   | 8  |
|      |   |   |     | 18.0 | 26.5 | 25.2 | 30.3 | النسبة  |   |    |
| 956  | 2 | 2 | 2.5 | 67   | 119  | 128  | 75   | النكرار | 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   | النكرار | 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   | النكرار | الرغبة بذلك.  | 11 |
|      |   |   |     | 14.1 | 28.5 | 42.4 | 14.9 | النسبة  |   |    |
| 912  | 3 | 2 | 2.3 | 55   | 120  | 117  | 97   | النكرار | يحل من خلال نقاش لأن أسلوب الأفراد، وقيمهم تتحتم على ذلك.   | 12 |
|      |   |   |     | 14.2 | 30.8 | 30.1 | 24.9 | النسبة  |   |    |
| 977  | 3 | 3 | 2.5 | 66   | 139  | 112  | 72   | النكرار | 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  | النكرار | الاتصال يتم حسب العلاقات الفردية والودية، وما يفضلها العاملون، والتنسيق يتم بالتوافق النابع مما يفضلها العاملون في الشركة اختيارياً حسب رغبتهم. | 14 |
|      |   |   |     | 4.1  | 12.3 | 33.4 | 50.1 | النسبة  |   |    |
| 999  | 2 | 2 | 2.6 | 84   | 108  | 142  | 55   | النكرار | مزج من مصادر التهديد والدعم يتم التلاعيب به واستخدامه كجو للتطوير وكذلك كمساهمة للعمل والاستمتاع  | 15 |
|      |   |   |     | 21.6 | 27.8 | 36.5 | 14.1 | النسبة  |   |    |

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

بيّنت النتائج السابقة أن استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بثقافة التعاطف الإنساني، أن العاملين يعاملون على أنهم أشخاص مميزون وجديرون بحقوقهم، وأن العاملين متاثرون ومحكومون بالاهتمام الشخصي والاستمتعاب 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:

| الدلالـة | قيمة "T" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابـي | الـعـدـد | الـنـوـع | الـمـحـور                  |
|----------|----------|-------------------|------------------|----------|----------|----------------------------|
| 0.299    | 1.041    | 7.940             | 30.804           | 367      | ذكر      | الـقـوـةـ.                 |
|          |          | 7.125             | 29.000           | 22       | أنـثـى   |                            |
| 0.756    | 0.311    | 5.479             | 39.823           | 367      | ذكر      | الـنـظـمـ وـالـأـدـوارـ.   |
|          |          | 3.488             | 39.455           | 22       | أنـثـى   |                            |
| 0.607    | -0.515   | 7.327             | 44.131           | 367      | ذكر      | الـإنـجـازـ.               |
|          |          | 6.651             | 44.955           | 22       | أنـثـى   |                            |
| 0.365    | -0.908   | 6.778             | 35.395           | 367      | ذكر      | الـتعـاطـفـ إـلـاـسـانـيـ. |
|          |          | 4.832             | 36.727           | 22       | أنـثـى   |                            |

بيّنت 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 والإثنيات 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 مديرى شركات المقاولات يسعون إلى تطبيق الإجراءات المتبعة من قبل الشركة بلا استثناء، حرصاً منهم على تقديم 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. وتفق 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 مديرى 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:**

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

بيّنت 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).

ونظهر 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 بمحافظات غزة، تعزى لمتغير العمر. وكذلك دراسة (عط الله، 2005) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات لدى شركات المقاولات بمحافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

**جدول رقم (14): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر:**

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

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

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

بيّنت 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 احصائية في استجاباتهم لنوعي الثقافة: (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز).

وتطهّر 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 متطلبات 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 متطلبات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الليثي، 2008)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات 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:**

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

|   |        |        |                  |  |
|---|--------|--------|------------------|--|
|   |        | 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

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

بيّنت 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)؛ وذلك لأن الماليين يتعاملون بالرسمية والمؤسسية، على خلاف الإداريين الذين يتعاملون بالعلاقات الإنسانية أحياناً.

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

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

|   |       |        |         |       |  |
|---|-------|--------|---------|-------|--|
|   |       |        | 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:

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

بيّنت 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. وتبين 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 الفنانين يحتكون بالعاملين بشكل يومي ودائم، سواء في المشاريع الدولية أو الحكومية أو الأهلية، وهذا ما يستدعي تعاطفاً إنسانياً لديهم مع العاملين، وأيضاً يعود ذلك لتركيبة الشركة العائلية.

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

| محور التعاطف الإنساني | المسمى الوظيفي الحالي | مدير عام | مدير فني | إداري   | 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 | المجموع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "F" | الدلالة |
|-----------------|------------------|---------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------|
| القوة.          | أقل من 10        | 389     | 122   | 30.247          | 7.624             | 4.176    | *0.016  |
|                 | من 10- أقل من 20 | 389     | 174   | 29.770          | 7.635             |          |         |
|                 | فأكثر 20         | 389     | 93    | 32.377          | 8.264             |          |         |
| النظم والأدوار. | أقل من 10        | 389     | 122   | 30.702          | 7.899             | 0.387    | 0.679   |
|                 | من 10- أقل من 20 | 389     | 174   | 39.546          | 5.395             |          |         |
|                 | فأكثر 20         | 389     | 93    | 40.090          | 5.775             |          |         |
| الإنجاز.        | أقل من 10        | 389     | 122   | 42.074          | 7.643             | 8.052    | *0.000  |
|                 | من 10- أقل من 20 | 389     | 174   | 44.862          | 6.863             |          |         |
|                 | فأكثر 20         | 389     | 93    | 45.656          | 7.033             |          |         |
| المجموع         | المجموع          | 389     | 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        |                   |
|       |       | <b>6.685</b> | <b>35.470</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |

بيّنت 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 (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (من 10-أقل من 20). وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 20).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم اختيار مديري الشركات على أساس أنهم ذوي 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 وتمديدها شبكات المياه وتبسيط الطرق وغيرها، وأن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة، ما يدل على انتظامهم للعمل وزيادة الثقة في العمل المؤدى واعتمادهم على مصادر معلومات متعددة تضمن لهم النجاح في أعمالهم. وأيضاً خصوص العاملين لإجراءات تقييم أداء ومتابعة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم، وأن طبيعة مهنة المقاولات تملّى على العاملين بها التقييد والالتزام بقواعد وأخلاقيات ومسؤوليات طيلة 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 بمحافظات 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 بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

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

| محور القوة.   | أقل من 10 | من 10- أقل من 20 | أقل من 10        | 20 فأكثر |
|---------------|-----------|------------------|------------------|----------|
|               | 1         | *-2.607          | من 10- أقل من 20 |          |
|               | 1         | *-2.130          | 20 فأكثر         |          |
| محور الإنجاز. | أقل من 10 | من 10- أقل من 20 | أقل من 10        | 20 فأكثر |
|               | 1         | *2.788           | من 10- أقل من 20 |          |
|               | 1         | *3.582           | 20 فأكثر         |          |

## تاسعاً: الفروق في الخصائص الوظيفية للشركة:

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

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

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

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

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

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

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

90 من محمل المؤسسات الفلسطينية، وذلك حسب تعداد المنشآت الذي نفذه 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:

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

|       |       |              |               |            |                |                    |
|-------|-------|--------------|---------------|------------|----------------|--------------------|
|       |       | 6.454        | 28.557        | 61         | محافظة رفح     |                    |
|       |       | <b>7.899</b> | <b>30.702</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b> |                    |
|       |       | 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 خانيونس |                    |
|       |       | 5.592        | 39.033        | 61         | محافظة رفح     |                    |
|       |       | <b>5.383</b> | <b>39.802</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b> |                    |
|       |       | 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 خانيونس |                    |
|       |       | 7.037        | 45.328        | 61         | محافظة رفح     |                    |
|       |       | <b>7.285</b> | <b>44.177</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b> |                    |
|       |       | 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 خانيونس |                    |
|       |       | 7.387        | 37.344        | 61         | محافظة رفح     |                    |
|       |       | <b>6.685</b> | <b>35.470</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b> |                    |

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

السايّدة 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.

وتطهّر نتائج اختبار LCD في ثقافة القوة أنه يوجد فروق بين مجموعة (خانيونس) 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، ويسبب الضائقة الاقتصادية التي تمر

بها شركات المقاولات، وتکدیس العاملین داخل الشركات، وقلة فرص العمل كذلك.

وقد أوضحت دراسة (الدیب، 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:**

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

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

| الدلالـة | قيمة "F" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابـي | الـعدد     | الـعمر الزمنـي للـشركة | الـمحور            |
|----------|----------|-------------------|------------------|------------|------------------------|--------------------|
| *0.001   | 6.746    | 7.598             | 33.360           | 89         | أقل من 15              | الـقوـة.           |
|          |          | 7.921             | 29.819           | 144        | من 15-أقل من 20        |                    |
|          |          | 7.762             | 30.000           | 156        | فـأكـثـر 20            |                    |
|          |          | <b>7.899</b>      | <b>30.702</b>    | <b>389</b> | <b>المـجمـوع</b>       |                    |
| 0.705    | 0.350    | 5.391             | 40.045           | 89         | أقل من 15              | الـنظم والأـدـوار. |
|          |          | 5.512             | 39.951           | 144        | من 15-أقل من 20        |                    |
|          |          | 5.280             | 39.526           | 156        | فـأكـثـر 20            |                    |
|          |          | <b>5.383</b>      | <b>39.802</b>    | <b>389</b> | <b>المـجمـوع</b>       |                    |
| *0.019   | 4.027    | 7.250             | 42.270           | 89         | أقل من 15              | الـإنـجاز.         |
|          |          | 7.677             | 44.688           | 144        | من 15-أقل من 20        |                    |
|          |          | 6.777             | 44.795           | 156        | فـأكـثـر 20            |                    |
|          |          | <b>7.285</b>      | <b>44.177</b>    | <b>389</b> | <b>المـجمـوع</b>       |                    |

|       |       |              |               |            |                 |                   |
|-------|-------|--------------|---------------|------------|-----------------|-------------------|
| 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        | فأكثر 20        |                   |
|       |       | <b>6.685</b> | <b>35.470</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |

بيّنت 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 ودرية، وأن لدى الشركات، التي لديها سنوات تأسيس أكثر، مفهوماً واضحاً نحو الثقافة التنظيمية

وإدراكاً لأهميتها وتحديد مزاياها؛ ما ساعدتها 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 الازمة لنجاح المهام وحفز العاملين؛ ما ساعد على

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

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

| محور القوة.     | 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          | <b>20 فأكثر</b>                        |                      |
| <b>20 فأكثر</b> | <b>من 15- أقل من 20</b> | <b>أقل من 15</b> | <b>العمر الزمني للشركة منذ التأسيس</b> | <b>محور الإنجاز.</b> |
|                 |                         | 1                | <b>أقل من 15</b>                       |                      |
|                 |                         | 1                | <b>من 15- أقل من 20</b>                |                      |
| 1               | 0.107                   | * 2.525          | <b>20 فأكثر</b>                        |                      |

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

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

بيّنت 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 (عمل في مجال الأبنية). بينما الفروق في محاور: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز)، تعزى لمتغير (لا تعمل في مجال الأبنية).

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

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

|         |       |       |        |     |         |                   |
|---------|-------|-------|--------|-----|---------|-------------------|
|         |       | 6.988 | 47.065 | 108 | لا تعمل |                   |
| * 0.000 | 5.626 | 6.946 | 36.609 | 281 | تعمل    | التعاطف الإنساني. |
|         |       | 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:

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

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:

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

|       |       |              |               |            |                 |                   |
|-------|-------|--------------|---------------|------------|-----------------|-------------------|
| 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         | فأكثر 15        |                   |
|       |       | <b>7.899</b> | <b>30.702</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |
| 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         | فأكثر 15        |                   |
|       |       | <b>5.383</b> | <b>39.802</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |
| 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         | فأكثر 15        |                   |
|       |       | <b>7.285</b> | <b>44.177</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |
| 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         | فأكثر 15        |                   |
|       |       | <b>6.685</b> | <b>35.470</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |

بيّنت 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 بعدد 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:**

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

|        |        | <b>5.383</b> | <b>39.802</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |
|--------|--------|--------------|---------------|------------|-----------------|-------------------|
| *0.000 | 26.980 | 6.485        | 41.604        | 154        | أقل من 10       | الإنجاز.          |
|        |        | 6.818        | 47.378        | 143        | من 10-أقل من 20 |                   |
|        |        | 7.435        | 43.511        | 92         | فأكثر 20        |                   |
|        |        | <b>7.285</b> | <b>44.177</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |
| *0.002 | 6.607  | 6.403        | 35.682        | 154        | أقل من 10       | التعاطف الإنساني. |
|        |        | 6.124        | 34.091        | 143        | من 10-أقل من 20 |                   |
|        |        | 7.536        | 37.261        | 92         | فأكثر 20        |                   |
|        |        | <b>6.685</b> | <b>35.470</b> | <b>389</b> | <b>المجموع</b>  |                   |

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

الثقافة السائدة في شركات المقاولات، تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين.

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 بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (أقل من 10 . بينما في ثقافة النظم والأدوار يوجد فروق بين مجموعة (من 10-أقل من 20 .

ولصالح مجموعة (من 10-أقل من 20 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (20 فأكثر . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (من 10-أقل من 20)، ولصالح مجموعة (من 10-أقل من 20 . بينما في ثقافة التعاطف الإنساني يوجد فروق بين مجموعة (من 10-أقل من 20) ومجموعة (أقل من 10 . وكذلك يوجد فروق بين مجموعة (20 فأكثر) ومجموعة (من 10-أقل من 20)، ولصالح مجموعة (20 فأكثر .

**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 |
|------------------------|---------------------------------|-----------|------------------|----------|
|                        | 10                              | 1         |                  |          |
|                        | 20 من-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 |
|                        | 10                              | 1         |                  |          |
|                        | 20 من-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 |
|                        | 10                              | 1         |                  |          |
|                        | 20 من-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 |
|                        | 10                              | 1         |                  |          |
|                        | 20 من-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          | العامل موظفو المشاريع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "F" | الدلالة |
|-----------------|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------|
|                 | 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             |          |         |

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

بيّنت 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)، ولصالح مجموعة (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). بينما في ثقافة التعاطف الإنساني يوجد فروق بين مجموعة (40 فأكثر) ومجموعة (أقل من 20)، 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 |
|----------------------|-------------------------------------|-----------|-----------------|----------|
|                      |                                     | 1         | Aقل من 20       |          |
|                      |                                     | *-3.376   | من 20-أقل من 40 | 1        |
|                      |                                     | -0.106    | 40 فأكثر        | *-3.482  |
| محور النظم والأدوار. | عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة | أقل من 20 | من 20-أقل من 40 | 40 فأكثر |
|                      |                                     | 1         | Aقل من 20       |          |
|                      |                                     | 1.097     | من 20-أقل من 40 | 1        |
|                      |                                     | *-2.250   | 40 فأكثر        | -1.153   |
| محور الإنجاز.        | عدد العاملين موظفي مشاريع في الشركة | أقل من 20 | من 20-أقل من 40 | 40 فأكثر |
|                      |                                     | 1         | Aقل من 20       |          |
|                      |                                     | *2.472    | من 20-أقل من 40 | 1        |

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

## **الفصل الخامس**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً: النتائج.**

**ثانياً: توصيات الدراسة.**

**ثالثاً: الدراسات المقترحة.**

## **المقدمة:**

تضمن هذا الفصل عرض ملخص لأهم الاستنتاجات ونوصيات 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 بالتجذيرية الراجعة، التي تساعدها 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 demografie 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 بسميات 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 بعد 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 بالخطة 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 تتبع بانتظام البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة، وأن أكثرها تتبع البرامج التدريبية بعد تطبيق الخطة شهرياً، وأن غالبية أفراد الدراسة حضروا برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة، وأن غالبيتهم - أيضاً - دربوا 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 تطبيق 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 والإإناث 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).

وبتبعاً 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).

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

لا تختلف وجهات نظرهم تبعاً لمتغير **المعنى 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 غایاتها 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 ويشير دوافع التحدي والإنجاز وتشجيع روح الإبداع والابتكار.

تلعب الإدارة العليا دوراً حيوياً في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤمن بالقيم 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 مستوىوعي متذبذبي القرار في الشركات بأهمية الهوية الثقافية بما تتضمنه من سمات مركبة ومنفردة تتصرف 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، وتمثل القيم الإيجابية في الشركات المتقدمة في اهتمام العاملين

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

تعزيز ثقافة الإنجاز داخل الشركات، من خلال توفير الإمكانيات الممكنة وتفريح 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 التعاطف 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 والتتأكد 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 والمسيّبات الحقيقية التي تعيق كفاءة الأداء من أجل تذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك، ويطلب وضع سياسات وأنظمة وبرامج ملائمة 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 مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر. دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه. مصر جامعة المنصورة.
- أبو معيلق، أمانى (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، وداد(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 مدير المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- جرينبيرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004) . إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر.
- جoward، 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.
- الحربي، 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.
- الحريري، رافدة (2011) . التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. القاهرة دار الفكر.

- حريم، حسين (2010) . **مُبادئ الإِدَارَةِ الْحَدِيثَةِ: النَّظَرِيَاتُ الْعَمَلِيَّاتُ الإِدَارِيَّةُ - وظائف المنظمة.** ط2. عمان دار حامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2004) . **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات.** الأردن دار زهران للنشر.
- حريم، حسين، (2003) . **إِدَارَةِ الْمُنْظَمَاتِ: مُنْظَرٌ كُلِّيٌّ.** عمان دار حامد للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح (2000) . **الإِدَارَةِ الْاسْتَرَاطِيجِيَّةِ مَفَاهِيمُهَا، مَدَارِخُهَا، عَمَلِيَّاتُهَا الْمُعاصرَة.** عمان دار وائل للنشر.
- الخطيب، محسن (2003) . **إِدَارَةِ الْأَزَمَاتِ.** منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاتحاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2. القاهرة مكتبة مدبولي.
- خطاب، عايدة، وآخرون (2000) . **العلوم السلوكيّة.** القاهرة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- خطيب، محمود (2004) . **إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.** 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** بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة.
- الديري، زاهر (2011) . **السلوك التنظيمي.** عمان دار المسيرة.
- ديسلر، جاري (2004) . **إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.** 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.
- زياد، 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. إربد دار عالم الكتاب الحديث.

السكارنة، 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 الوقتي 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.

الشمرى، 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.

صديقى، 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 مریاح الجزائر.

الصيرفى، محمد (2006). **التطور التنظيمى**. الاسكندرية دار الفكر الجامعى.

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

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

عباس، ليلى (2005). **الإبداع والثقافة التنظيمية: حالة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد 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 للجامعات:** دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزه.

العتبي، 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.

عط 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 غزه.

العطية، ماجدة(2003) . **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجامعة.** عمان دار الشروق للنشر.

العطيات، محمد(2006) . **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين.** عمان دار الحامد للنشر.

عكاشه، 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 وال العلاقة 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.

العيان، محمود (2008) . **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط4. عمان دار وائل للنشر.

العيان، محمود (2005) . **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان دار وائل للنشر

العيان، محمود (2002) . **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان دار وائل للنشر.

المصري، كمال(2011) . **درجة ممارسة مديرى 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 مقترن 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. ط.3. عمان دار وائل.
- القريوتي، محمد (2008) . نظرية المنظمة والتنظيم. ط.2. 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 محافظة 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. ط.12. دمشق دار الفكر.
- المدهون، موسى، الجزاوي، إبراهيم (1995) . تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المربي، 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.
- مزيودي، يحيى(2003) . المقاولات: علم وفن وإدارة. القاهرة الدار العالمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مكحول، باسم، وعطيانى، نصر(2002) . دور قطاع الإنشاءات والإسكان في التنمية الاقتصادية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (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 مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة. قسم الإدارة التربوية والتخفيط، جامعة أم القرى السعودية.

وهيبة، عيساوي(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) . الإدراة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة مكتبة عين شمس.

الهيجان، عبد الرحمن (1992) . أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة العدد (74) . الرياض. معهد الإدارة العامة.

بريري، 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](http://arabic.news.cn/economy/2013-09/29/c_132762436.htm)

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

http://www.emaratalyoum.com/politics/reports-and-tr  
-01-28-  
1.644571

تصريحات رئيس 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، غاري(2009) . الحصار والانقسام وآثارهما الاقتصادية والاجتماعية على قطاع غزة، تم استرجاعه بتاريخ 6/7/2014، على الرابط التالي

http

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

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

اتحاد الصناعات الإنسانية في قطاع غزة، تم استرجاعه بتاريخ 24/6/2014، 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, Bogazic,i University, Isletme Bo'lulu'mu", 34342 Bebek, Istanbul, 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 Stydy.** *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.** 4<sup>th</sup>. 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 Kesal 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, 8<sup>th</sup> 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 4<sup>th</sup>**, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

# **الملاحق**

## ملحق رقم (1).

### قائمة بأسماء المحكمين

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

## ملحق رقم (2).

### طلب تحكيم استبانة



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



جامعة الأقصى

سعادة الدكتور: ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تحية طيبة وبعد:-

### الموضوع تحكيم استبانة

أشرف بإفادتكم أنني بصدّ 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 و السياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى بغزة.

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث مروان عطيه الطيب

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 ابريل، 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 الطبيبي، برقم جامعي: 120120044، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة) ونظرًا لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

ونفضلوا 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 الصناعية - بناية رقم 1421 2070/84

## ملحق رقم (4).



أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا

برنامج الماجستير في القيادة والإدارة



استبيانة

### واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة عزيزي المجيب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد ...

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

مروان عطيه الطبي

**أولاً: الخصائص الشخصية للعاملين في شركات المقاولات:**

- |  |                                      |                        |                          |
|--|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 الجنس                                  | <input type="checkbox"/>             | ذكر                    | <input type="checkbox"/> |
| 2 العمر                                  | .....                                |                        |                          |
| 3 المؤهل العلمي                          | <input type="checkbox"/>             | أقل من الثانوية العامة | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/>             | بكالوريوس              | <input type="checkbox"/> |
|  | دبلوم بعد الثانوية                   |                        |                          |
|  | دراسات عليا <input type="checkbox"/> |                        |                          |
| 4 نوع العمل:                             | <input type="checkbox"/>             | إدارية                 | <input type="checkbox"/> |
| 5 المسمن الوظيفي الحالي:                 | <input type="checkbox"/>             | مالي                   | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/>             | مدير عام               | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/>             | فنى                    | <input type="checkbox"/> |
| 6 عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي ..... |                                      |                        |                          |

**ثانياً : الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات:**

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

10 - إذا كانت الإجابة (نعم). لأي مدى هي مستخدمة؟

أبداً

أحياناً

كثيراً

11 - هل يوجد لدى الشركة خطة للتدريب؟

لا أعلم

لا يوجد

نعم

12 - هل تتبع الشركة للبرامج التدريبية بعد تطبيقها؟

أبداً

أحياناً

نعم بانتظام

13 - إذا كانت الإجابة نعم، ما مدى تكرر هذه المتابعة؟

نصف سنوي  سنوي

ربع سنوي  شهري

شهري

14 - هل يوجد لدى الشركة هيكلية واضحة؟

لا أعلم

لا يوجد

نعم

15 - هل حضرت أي برامج تدريب في الثلاث سنوات الأخيرة؟

لا  نعم

16 - هل دربت أشخاصاً آخرين؟

لا  نعم

17 - إذا كانت الإجابة نعم، مإذا كان نوع هذا التدريب؟

إداري  مهني  نظم معلومات  نوع آخر (حدد .....)

18 - هل تطلب الشركة من المتدربين عمل متابعة لتدريبهم أو تدريب زملائهم بعد تلقيهم التدريب؟

أبداً

أحياناً

نعم بانتظام

19 - هل يوجد لدى الشركة نظام تأمين صحي؟

لا  نعم  20 - هل يوجد لدى الشركة لجنة عاملين؟

لا  نعم  31 - هل يوجد لدى الشركة نظام مالي؟

لا  نعم  32 - هل يوجد لدى الشركة نظام رقابة؟

لا  نعم  33 - هل يوجد لدى الشركة نظام تقييم الأداء

لا  نعم  34 - هل يوجد لدى الشركة نظام إداري؟

لا  نعم  35 - هل يوجد لدى الشركة نظام شؤون موظفين؟

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

المنظمات والمؤسسات والشركات لديها نمط من السلوك مجموعة من العقائد المشتركة، القيم، والمعتقدات المتشابهة. هذه الاستماراة 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 المؤسساتية التي تفضلها

- كل بند يعطيك أربع عبارات حول جانب معين في المؤسسة التي تتمنى 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   |
|------------------------------------|------------|--|
| <b>1- القائد الجيد في شركتنا:</b>  |            |  |
|                                    |            | أ. قوي، حاسم، صارم لكنه منصف. هو/هي يحمي ويتصرف بكرم وتسامح مع مسؤليته.  |
|                                    |            | ب. موضوعي وصائب، يتتجنب استغلال سلطاته لمصلحة خاصة ويطلب من مسؤليه فقط ما تتطلبه رسمياً أعمالهم حسب القوانين والنظم في الشركة. |
|                                    |            | ت. عادل ويتناطى مع أفكار الموظفين بخصوص العمل، ويستخدم صلاحياته فقط لتحصيل الموارد اللازمة لإنجاز العمل.                       |
|                                    |            | ث. يهتم ويستجيب لاحتياجات الآخرين الشخصية وقيمهم. يستغل صلاحياته لتقديم فرص محفزة ومرضية لتطور مسؤليه.                         |
| <b>2- المروءوس الجيد في شركتي:</b> |            |  |
|                                    |            | أ. ملتزم، مجتهد، ووفي لمصالح مدرائه.   |
|                                    |            | ب. مسئول ويعتمد عليه، يقوم بالمهام المنوطة به حسب وظيفته ويتجنب اتخاذ خطوات تقاجئ أو تخرج مدراءه في العمل.                     |

| حسب رأيك الخاص  | حسب مؤسستك | البند  |
|---|------------|--|
|   |            | ت. مبادر للقيام بمهامه وللمساهمة في انجاز مهام العمل، منفتح على أية أفكار واقتراحات، لا يتردد في منح القيادة لأشخاص آخرين متى ما أظهروا جدارتهم. |
|   |            | ث. مهم بشكل أساسى بتطوير قدراته الشخصية، ومنفتح على التعلم ويقبل أن يساعد الآخرون، كذلك يقumen احتياجات الآخرين للتطور ويساهم في ذلك.            |
| <b>3 الشخص الجيد في شركتي هو الذي يعطي الأولوية لـ :</b>      |            |  |
|   |            | أ. المطالب الشخصية للمدير.   |
|   |            | ب. المهام والمسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.   |
|   |            | ت. متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات، الطاقة والموارد المادية.  |
|   |            | ث. الاحتياجات الشخصية للأفراد في محيطه.  |
| <b>4 العاملون الذين يؤدون عملهم على نحو جيد في الشركة هم:</b> |            |  |
|   |            | أ. متناسقون، لديهم مكر، ونزعه قوية لامتلاك النفوذ والقوة.  |
|   |            | ب. واعون ومسئلون، يتمتعون بنفس قوي من الانتماء للشركة.   |
|   |            | ت. لديهم إمكانيات فنية وخبرة، ويتمتعون بالالتزام الكبير لإنجاز مهام العمل.   |
|   |            | ث. ماهرون في العلاقات الشخصية، ومهتمون بتقمية وتطوير الأفراد.  |
| <b>5 - يعامل العاملون على أنهم:</b>                           |            |  |
|   |            | 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.   |
| <b>6 العاملون في شركتي متاثرون محكومون بـ :</b>               |            |  |
|   |            | أ. ممارسة النفوذ الفردي (سواء ماليًّا أو إجرائيًّا) – طريقة العقوبات والحوافز.   |
|   |            | ب. إعمال مبدأ ممارسة القوة المخولة للشخص بموجب النظام لفرض تحسين الأداء.   |

| حسب رأيك الخاص                                    | حسب مؤسستك | البند  |
|---|------------|--|
|   |            | ت. النفاش حول ما يتطلبه إنجاز المهام من مهارات والتزام وتكوين الدافعية للالتزام الموظفين بتحقيق الأهداف المحددة. |
|   |            | ث. الاهتمام الشخصي والاستمتعاب بالتوارد 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 للمهيكلية الإدارية.  |
|   |            | ت. لدى الشخص الأول معرفة وخبرة أكبر في المهمة قيد الانجاز.   |
|   |            | ث. قبول الشخص الثاني بذلك بداعي 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 والمهيكليات 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 بداعي:            |            |  |
|   |            | أ. الرغبة في الثواب والخوف من العقاب، أو بداعي الانتماء لشخص ذي نفوذ في الشركة.                                  |

| حسب رأيك الخاص                               | حسب مؤسستك | البند   |
|--|------------|---|
|  |            | ب. احترام المهام والصلاحيات والعلاقة التعاقدية في العمل والانتماء للشركة ونظمها بشكل عام. |
|  |            | ت. الرضا والاهتمام بجودة العمل والالتزام الذاتي في إنجاز المهام.                          |
|  |            | ث. الاستماع الذاتي بالعمل واحترام رغبات و حاجات باقي الأشخاص المشاركون في العمل.          |
| <b>11- العاملون بالشركة يتنافسون من أجل:</b> |            |   |
|  |            | 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.   |
| <b>12- الصراع الخلف:</b>                     |            |   |
|  |            | أ. يتم السيطرة عليه وحسمه من خلال تدخل السلطة الأعلى المدير.                              |
|  |            | ب. يقع من خلال الرجوع للإجراءات والقوانين.  |
|  |            | ت. يتم حله من خلال نقاش عميق حول ما تتطلبه مهام العمل أو القضية محل الخلاف                |
|  |            | ث. يحل من خلال نقاش؛ لأن أسلوب الأفراد وقيمهم تحثهم على ذلك                               |
| <b>13- القرارات تتخذ:</b>                    |            |   |
|  |            | أ. بواسطة صاحب السلطة العليا المدير.  |
|  |            | ب. بواسطة الشخص المسؤول حسب الوصف الوظيفي.  |
|  |            | ت. بواسطة الشخص الذي لديه أكثر خبرة ومعرفة حول المشكلة.                                   |
|  |            | ث. بواسطة الشخص صاحب العلاقة والمتأثر بنتائج القرار.                                      |
| <b>14- الهيكلية وخطوط الاتصال المناسبة:</b>  |            |   |
|  |            | أ. الاتصال يتم بشكل أساسي من وإلى مسؤول الشركة. وهو المسئول عن                            |

| حسب رأيك الخاص | حسب مؤسستك | البند   |
|----------------|------------|---|
|                |            | ضمان التنسيق والتحكم داخل الشركة.   |
|                |            | ب. أنماط الاتصال تحدد بشكل رئيسي وفقاً للأدوار المحددة و مجموعة الإجراءات المقرة، التنسيق والتحكم مسؤولية الأشخاص في المراتب الإدارية العليا حسب الهيكلية.  |
|                |            | ت. ينبع الاتصال وتذويير المعلومات حول مهمة معينة من الشخص المركزي في هذه المهمة، ويزهرب 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 والوبية وما يفضل العاملون، التنسيق يتم بالتوافق النابع مما يفضل العاملون في الشركة اختيارياً حسب رغبتهم.  |

15- يتم التكيف/الاستجابة لبيئة العمل على أنها:

|   |  |  |
|---|--|--|
| A. غابة كل واحد فيها ضد الآخر، ومن لا يمارس القهر يكن هو مقهوراً.                                     |  |  |
| B. نظام رشيد ومنظم يكون فيه التناقض محدوداً بالقانون ويمكن التفاوض لإجراء تسويات للخلاف.              |  |  |
| C. نظام معقد وغير مثالى ولكنه يتحسن ويعاد تشكيله كلما زادت انجازات الشركة.                            |  |  |
| D. مزيج من مصادر التهديد والدعم، يتم اللالعب به واستخدامه كجو للتطوير وكذلك كمساحة للعمل والاستمتعاع. |  |  |

**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

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

**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 الفنى والإدارى المطلوب لمتطلبات التصنيف، ويعد جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.

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

**المادة [4]** (أ) تشكل السلطة، بناء على تنصيب 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 ، وتنفذ قراراتها بالإجماع أو بأكثرية أصوات أربعة من أعضائها الحاضرين، وفي حالة شرأواي 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). تقويم اللجنة بالمهام التالية :-**

1- النظر في طلبات التصنيف المقدمة من المقاولين وتقييمها، والتتأكد من صحة الشهادات والوثائق المقدمة، ورفع التنصيبات بشأن تلك الطلبات إلى رئيس دائرة الأشغال العامة .

2- تقديم الاقتراحات المتعلقة بتعديل هذه التعليمات وملحقها كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

3- تحديد مجال أو مجالات تصنيف المقاول في الفئة التي يقيدها 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.

(ه) . 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 والفنين كلما رأت ذلك ضرورياً.

(ح) يحق للجنة استحداث مجال أو أكثر أو اختصاص أو أكثر من مجالات أو اختصاصات العمل، ووضع الشروط والمتطلبات الالزمة 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-** 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 ت Tessib 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 التعين 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 المهمة 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 (عده 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 المنشأة أو تصفيتها.

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

- 9- أن يستوفي الحد الأدنى من شروط التصنيف وفقاً لشروط ومتطلبات وجداول التصنيف وفقاً لهذه التعليمات.
- 10- تقديم طلب التصنيف حسب النماذج والاستمرارات المعدة لذلك، مرفقاً معها الشهادات والمستندات والبيانات اللازمة لاستيفاء شروط ومتطلبات التصنيف.
- 11- دفع الرسوم المالية المطلوبة حسب قرار اللجنة.
- المادة [7]** لرئيس الدائرة بناء على تنصيب اللجنة أن يعتبر أي مقاول (مقلولاً عاماً إذا تم تصنيفه في أربعة مجالات من مجالات الأشغال المنصوص عليها في المادة (5) من هذه التعليمات شريطة استيفائه بما يلي:
- 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).
  - أن يكون رأس ماله المسجل (700) ألف دينار على الأقل، وأن يقدم وثائق الملاءمة المالية التي تطلبها اللجنة.
  - أن يكون لديه خبرة موثقة تشمل إنجاز مشاريع في ثلاثة مجالات مختلفة وبقيمة إجمالية مقدارها (12) مليون دينار على الأقل في العشر سنوات الأخيرة.
  - أن يكون تاريخ خبرته في السنوات الخمس الأخيرة خالياً من التعثرات في إنجاز المشاريع.
- المادة [8]** يشترط في المقاول، الذي يرغب في التصنيف في أي من الفئات التالية بما يلي:
- أن يكون عضواً عاملاً أو منتسباً في اتحاد المقاولين الفلسطينيين.
  - أن يكون مرخصاً كمقاول إنشاءات بموجب أحكام نظام مقلولي الإنشاءات المعمول به.
  - أن يكون مسجلًا لدى مراقب الشركاء أو في السجل التجاري في دائرة الصناعة والتجارة، على أن تكون الغاية من التسجيل ممارسة المقاولات دون غيرها.
  - أن يكون حاصلاً على رخصة مهن سارية المفعول.
  - أن يكون له مكتب ثابت ومناسب لدرجة تصنيفه حسب الملحق رقم (2) وللجنة أن تشكل فريقاً مختصاً للكشف عليه وتقديم تقريراً بذلك.
  - أن يقدم شهادات من نقابة المهندسين تبين أسماء المهندسين المتقدرين العاملين لديه.
  - 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.
  - أن يتتوفر لديه الجهاز الإداري والفنى 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 الفنى المطلوب معدلاً لمجموع الجهاز الفنى المطلوب لكل مجال.
- المادة [9]** أ- مراعاة أحكام الفقرة (ب) من هذه المادة التي تحدد الأجهزة الإدارية والفنية الدائمة والمترغبة 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 يتتوفر 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 وتحصصه 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، واحتخصصه 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، واحتخصصه 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 ومحللى 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 تنصيب اللجنة، أن يأذن بكتاب خطى 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 إذا التزم المقاول بتنفيذ أي مشروع فتترتب عليه توفير المعدات والأليات والأجهزة الفنية والإدارية حسب شروط عقد المقاولة لكل مشروع، وذلك إضافة إلى الأجهزة الدائمة والمترغبة [10] في مكتبه الرئيسي.**

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

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

[11]

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

[12] 1) المركبات الإنسانية 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 والضاغطات، على أن تكون مسجلة في سجل المعدات لدى الدائرة وفقاً للتعليمات التي يصدرها رئيس الدائرة لهذه الغاية.

ب- يشترط أن تكون المركبات الإنسانية 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 ك أصحاب العمل، والمستشارين الذين أشرفوا على تنفيذ المشاريع، ووثائق الدفعات 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 ولفئة 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 إنجازه مشروعاً واحداً على الأقل بقيمة ثلثي 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 مجال الطرق والأبنية تعتبر قيمة المشروع (3) ملايين دينار ويشترط في جميع الأحوال أن يكون الإنجاز قد تم بدون تعثرات أو تأخير غير مبرر في مدة التنفيذ.

ث- يشترط فيمن يصنف في الفئة الأولى في مجال الطرق أن تشتمل 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.
- يشترط في من يصنف في الفئة الثانية في مجال الطرق، أن يكون مصنفاً بالفئة الثانية في إحدى الاختصاصات الفرعية الثلاثة من مجال الطرق.
- 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.
- يتبع على طالب التصنيف في الفئة؟ في مجال الكهروميكانيك أن يكون مصنفاً في الفئة الأولى لكل من اختصاصي الكهرباء والميكانيك، وأن يتتوفر 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.
- لغايات التصنيف تعتمد المشاريع التي قام المقاول بتنفيذها كمقاول رئيس، وذلك بواسطة أجهزته الإدارية والفنية ومعداته بما لا يقل عن 50% من قيمة هذه المشروع ولا تقل الخبرة في أي مشروع إذا كان المقاول قد أوكل 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.
- 1- تحسب 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.
- 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).
- بالنسبة للخبرة في تنفيذ مشاريع القطاع الخاص فإنه يتبع على المقاول إثبات الخبرة بتقديم العقود الموقعة مع أصحاب العمل ووفقاً لما يلي :

  - 1- للمشاريع الملزם 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 ١-** للمقاول الذي يرغب في تصنيفه في أي من الفئات، دون أن تكون لمنشاته الخبرة المقررة أو المنصوص عليها في المادة (13) من هذه التعليمات، أن يقدم للتصنيف اعتماداً على خبرته الشخصية التي اكتسبها في تنفيذ الأشغال لحساب الغير، وللجنة في هذه الحالة إذا توفرت في المنشأة الجديدة الشروط والمتطلبات الأخرى، تتطلب 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 ٢-** يترتب على المقاول المصنف في أي من الفئات الأولى والثانية ما يلي :

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

[15]

قانوني مرخص، وأن يكون قد أدرج اسمه في طلب التصنيف.

ب-. أن يقدم لدائرة العطاءات الميزانية العمومية مبيناً فيها قائمة 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 الملزם 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 أية معلومات مالية تطلبها اللجنة.

**المادة** 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 ثبت مقدراته المالية وكفاءته الإدارية وفنية ل القيام 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** لا يجوز تصنيف أي شركة مقاولات فلسطينية، يشترك فيها مقاول عربي أو أجنبي مع مقاول فلسطيني، إلا إذا تحققت فيها الشروط التالية:

أ-. أن توفر الخبرة المقررة بموجب هذه التعليمات لدى الشريك الفلسطيني بنسبة لا تقل عن 40% من الخبرة المطلوبة لغایات تصنيف الشركة في فئة التصنيف المطلوبة..

ب-. على الشريك العربي أن يوفر ضعفي الخبرة المطلوبة في فئة التصنيف المطلوبة.

ت-. على الشريك الأجنبي أن يوفر ثلاثة أضعاف الخبرة المطلوبة في فئة التصنيف المطلوبة.

ث-. أن توفر الأجهزة الفنية والإدارية والمالية المقررة لدى الشركة بموجب هذه التعليمات، وأن يكون لأجهزة الشركة، من العرب أو الأجانب، تواجد فعلى مستمر طيلة مدة التصنيف، وذلك لغایات تطبيق المسؤوليات القانونية للشركة والالتزامات المترتبة عليها، وأن يكون المهندسون العرب أو الأجانب مسجلين لدى نقابة المهندسين.

ج-. أن يقوم الشريك العربي أو الأجنبي 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** يترب 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** يترب على كل مقاول مصنف في أي من الفئات أن يرسل إلى دائرة العطاءات نسخة من كل عقد مقاولة يلزم به وصوراً عن شهادات تسليم الأشغال عند صدورها.

[19]

**المادة** يصدر رئيس الدائرة، بناء على تنسيب اللجنة، التعليمات الالزمة بخصوص تطبيق سقف [20] المشاريع أو العطاءات التي يمكن لأي مقاول مصنف أن يتلزم بتنفيذها في وقت واحد، وذلك حسب فئة تصنيفه وأدائه.

## **ملحق رقم (7).**

**ملحق متطلبات تصنيف المقاولين الفلسطينيين**

**تم تحميله على الرابط التالي:**

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