

جامعة د.مولاي الطاهر -سعيدة -



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د



في العلوم التجارية

تخصص : إدارة المشاريع

بعنوان :

أثر ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع البناء

(دراسة حالة مؤسسة البناء في ولاية سعيدة )

تحت إشراف الأستاذ :

خراز الأخضر

من إعداد الطالبتين :

عامر حفيظة

عبد الوهاب نجاة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2014-2015 م





## الملخص:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير بحيث وصفها أحد المفكرين فقال: " بأنها تشبه تلك المضلة التي تنطوي تحتها عناصر كثيرة كالقيم و العادات، الطقوس... الخ"، كونها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أداء الذي يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بحيث يتأثر هذا الأخير بخصائص المشروع و السياق الظرفي و أيضا بالسلوكيات التي تعتبر من ركائز ثقافة المؤسسة. و من خلال ما تطرقنا إليه توصلنا إلى وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة و أداء المشاريع البناء.

## الكلمات المفتاحية:

- الثقافة المؤسسة. - القيم. - الطقوس. - ثقافة المهمة. - الاداء. - الكفاءة. - الفاعلية. - المشروع.

## Abstract :

The subject of foundation culture got some big interest, so that an thinker said " it's similar to that umbrella, that include many elements like values, habits and rites... because its one of the main specifics for foundation prosperity, which work to realize the performance that used to be the main tool for any foundation wants to reach to the excellence and superiority and wants to realize it strategic goals, and this last will be affected by project's characteristics, situations and also the behaviors which it's a support of foundation culture. From that, we attain to a relation between "foundation culture" and "building projects".

## Key Word:

- culture Organizational. -Values. - rites. - mission culture. - performer. Efficacité. - efficience. - projet.

# الفهرس

المقدمة العامة.....أ-ث

## الفصل الأول:

### الإطار الاصطلاحي لثقافة المؤسسة.

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة وتطورها.
02.....	المطلب الأول: مدخل السوسيولوجي لثقافة المؤسسة وتطورها التاريخي.
02.....	أولا: تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة.
03.....	ثانيا: مدخل السوسيولوجي لثقافة المؤسسة.
07.....	المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة.
08.....	أولا: معني الثقافة.
09.....	ثانيا: تعريف ثقافة المؤسسة.
10.....	ثالثا: عناصر ثقافة المؤسسة.
13.....	المطلب الثالث: نماذج ثقافة المؤسسة.
14.....	أولا: نموذج Hofstede 1980.
16.....	ثانيا: نموذج Ouchi 1981.
18.....	ثالثا: نموذج pertes & Waterman.
20.....	رابعا: نموذج Schein.
26.....	المبحث الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة.
26.....	المطلب الأول: خصائص و عوامل ثقافة المؤسسة.
26.....	أولا: خصائص ثقافة المؤسسة.
27.....	ثانيا: العوامل المحددة لثقافة المؤسسة.
28.....	المطلب الثاني: أنواع و مستويات ثقافة المؤسسة وأبعادها.
28.....	أولا: أنواع ثقافة المؤسسة.
29.....	ثانيا: مستويات ثقافة المؤسسة.
31.....	ثالثا: أبعاد ثقافة المؤسسة.
32.....	المطلب الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة.
33.....	المبحث الثالث: ثقافة تغيير المؤسسة واليات تشكيلها.

# الفهرس

33.....	المطلب الأول: وظائف و آليات تشكيل ثقافة المؤسسة.
33.....	أولاً: وظائف ثقافة المؤسسة.
34.....	ثانياً: آليات تشكيل ثقافة المؤسسة.
35.....	المطلب الثاني: تغيير ثقافة المؤسسة.
35.....	أولاً: تعريف تغيير ثقافة المؤسسة.
38.....	ثانياً: مقاومة التغيير.
40.....	خلاصة الفصل الأول.

## الفصل الثاني:

### أداء المشاريع

41.....	تمهيد
42.....	المبحث الأول: الأداء في المؤسسة.
42.....	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.
42.....	أولاً: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء.
43.....	ثانياً: تحديد ماهية الأداء.
46.....	ثالثاً: مكونات الأداء.
49.....	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء.
49.....	أولاً: أبعاد الأداء.
49.....	ثانياً: محددات الاداء.
50.....	ثالثاً: معوقات الأداء.
51.....	المطلب الثالث: أنواع و عناصر و العوامل المؤثرة على الأداء.
51.....	أولاً: أنواع الأداء.
52.....	ثانياً: عناصر الأداء.
52.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء.
53.....	المطلب الرابع: علاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء.
53.....	أولاً: تأثير ثقافة المؤسسة على السلوك.
53.....	ثانياً: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين.
54.....	ثالثاً: اثر الثقافة على أداء المؤسسة.

# الفهرس

55	المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع.
55	المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة المشاريع البناء.
55	أولاً: مفهوم المشروع.
56	ثانياً: إدارة المشروعات.
56	ثالثاً: مبادئ إدارة المشروع.
58	رابعاً: مراحل أداء مشاريع.
60	المطلب الثاني: تقييم أداء مشاريع.
60	أولاً: مفهوم التقييم.
62	ثانياً: معايير تقييم الأداء.
62	ثالثاً: مراحل تقييم الأداء.
64	المطلب الثالث: خصائص و شروط التقييم الجيد أداء مشاريع.
64	أولاً: خصائص التقييم الجيد للأداء.
65	ثانياً: شروط التقييم الجيد للأداء.
65	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء.
66	رابعاً: تقارير الأداء.
66	المطلب الرابع: متابعة أداء المشروع.
66	أولاً: أهمية متابعة الأداء.
67	ثانياً: صفات النظام الجيد للمتابعة الأداء.
67	ثالثاً: أساليب متابعة أداء المشروع.
68	رابعاً: تقارير سير الأداء.
70	خلاصة الفصل الثاني.

## الفصل الثالث:

### الدراسة التطبيقية

71	تمهيد.
72	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.
72	المطلب الأول: منهج الدراسة.
72	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.

# الفهرس

---

72	أولاً:مجتمع الدراسة.....
72	ثانياً:عينة الدراسة.....
73	المطلب الثالث:أدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
74	المبحث الثاني:الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
74	المطلب الأول:صدق و ثبات أداة القياس.....
75	المطلب الثاني: تحليل الوصفي لمتغيرات العينة.....
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
90	خلاصة الفصل الثالث.....
	الخاتمة العامة.
	المراجع.
	الأشكال و الجداول.
	الفهرس.

































































































































































































































## خاتمة عامة:

إن أداء المشاريع يساعد في عملية تنفيذ التغييرات في الثقافة والهياكل التنظيمية بناء على المعرفة القائمة على الثقافة التنظيمية، وهذا البحث قد وفرت مزيد من المفاهيم حول ثقافة مؤسسة داخل مشاريع البناء، وخصوصا توفير الأدلة التحريية التي تختلف من مشروع إلى آخر، و لها توجهات ثقافية مختلفة وأن هذه الأخيرة ترتبط مع مستويات مختلفة من الأداء، و أثبتت أيضا أن التوجهات: القوى العاملة، وفريق مشروع هي أبعاد محددة من الثقافة التي تتعاون مع نتائج الأداء مشروع وعلى هذا النحو هي الأبعاد التي تتطلب الاهتمام و المشاركة المؤسسات في المشروع، كما تم أيضا تطوير النماذج الإحصائية لتمثيل العلاقات بين التوجهات الثقافية ونتائج الأداء، وعلى الرغم من فائدتها التنبؤية محدودة، وهذه النماذج لا توفر بعض الإرشادات حول نتائج أداء المشروع المرشح أعطت التوجه الثقافي الخاص. وهذا يعني أن فرق المشروع يمكن بإجراء تقييم توجهات الثقافة وبناء على ذلك، يتوقع أداء مشروع محتمل، عند الضرورة ويمكن بعد ذلك اتخاذ إجراءات لتحسين التوجيه الثقافي من خلال ربط التوجهات الثقافية المختلفة مع نتائج الأداء مشروع ، وقد وفرت هذه الدراسة أدلة على أن ثقافة تسهم في السعي لتحسين الأداء مشاريع البناء. ويمكن بالتالي النتائج أن تستخدم كأساس للتوصية أو تشجيع التغيير الثقافي في المؤسسات البناء.

فمن الضروري لتقييم أداء مشاريع البناء ، حيث الأداء هو الدرجة التي يتم تحقيق أهداف المشروع كما تم تقييمها على أساس نتائج مختلفة من قبل متابعة الجهات المعنية بما في ذلك تكاليف ضمن جملة أمور، الوقت، الجودة والصحة والسلامة، والنزاعات، و نتائج الإنتاجية.

إن تحسين مستوى الأداء المشروع ذات أهمية خاصة و ذلك من خلال السيطرة على العوامل والتي تتمثل في :  
العوامل المتعلقة بالمؤسسة، ومسار المشتريات والعقود، والاختلافات، تعقيد المشروع، فترة المشروع والتكلفة والوقت تصميم والآلات و المعدات والأفراد، والتفاعل بين المشاركين في المشروع، بعض قضايا والمهارات والقدرة والصحة والسلامة والجودة كل هذه العوامل يمكن أن تحمل قدرا من السيطرة و تأثير على مسار المشروع.

## النتائج:

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد المدى الثقافة التنظيمية التي تؤثر أداء مشروع البناء وطبيعة هذا التأثير، وتطوير نموذج (أو نماذج) التي من شأنها أن تساعد المنظمات مشروع البناء على التقييم، من حيث الأداء، النتائج المحتملة من التوجه الثقافي ولتحقيق ذلك، فإن الدراسة تسعى إلى:

1. مراجعة الأدبيات على أداء أن يطور فهم العوامل التي تؤثر في الأداء المشروع ودور الثقافة.
2. تتبع تعريف وتطور بناء من "الثقافة" مع التركيز بشكل خاص على الثقافة التنظيمية.
3. تطوير نموذج نظري للعلاقة بين الثقافة المؤسسة والأداء.
4. تطوير أداة لقياس وتشخيص الثقافات التنظيمية للمؤسسات المشروع، وأيضا لقياس أداء مشاريع البناء.
5. تقييم مؤسسات مشروع محددة توجهات الثقافية ومستويات الأداء.
6. وضع نموذج (أو نماذج) التي تتعلق الثقافة التنظيمية مع الأداء ويساعد على تحديد السمات الثقافية التي هي إلى حد كبير يرتبط مع تحسن أداء مشروع البناء.

## التوصيات:

1. وضع منهجية جديدة للتحويل التنظيمي تنقل المؤسسة من الواقع التقليدي إلى الواقع المتميز المتوافق مع ثقافة المشروع
2. استقطاب موارد بشرية قيادية ذات خبرة و تأهيل مؤمنة بثقافة المشاريع.
3. ضرورة وجود ما يعرف بالثقة التنظيمية بالقادة و الإداريين وهذا يؤدي إلى تقليص مجالات التنافر بالاتجاهات و السلوك.
4. إشاعة القيم و الفضائل العربية و الإسلامية في ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأعضاء.

## خطة البحث:

الإهداءات

التشكرات

المقدمة العامة

### الفصل الأول: ثقافة المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة و تطورها.

المطلب الأول: مدخل السوسيولوجي لثقافة المؤسسة و تطور تاريخي لها.

المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج ثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص و عوامل ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع و مستويات ثقافة المؤسسة و أبعادها.

المطلب الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: ثقافة تغيي المؤسسة واليات تشكيلها.

المطلب الأول: وظائف و آليات تشكيل ثقافة المؤسسة

المطلب الثاني: تغيير ثقافة المؤسسة.

### الفصل الثاني: أداء المشاريع

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء.

المطلب الثالث: أنواع والعناصر والعوامل المؤثرة علي الأداء.

المطلب الرابع:علاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء.

المبحث الثاني:أداء إدارة المشاريع.

المطلب الأول:مفاهيم حول إدارة أداء المشاريع البناء.

المطلب الثاني:تقييم أداء المشاريع.

المطلب الثالث:خصائص و شروط التقييم الجيد لأداء المشاريع.

المطلب الرابع:متابعة أداء المشاريع.

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول:الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول:منهج الدراسة.

المطلب الثاني:مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث:أدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية..

المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة..

المطلب الأول:صدق و ثبات أداة القياس..

المطلب الثاني: تحليل الوصفي لمتغيرات العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

















# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عملية إدارة الموارد البشرية.	01
15	جوهر فكرة أبعاد ثقافة المؤسسة و منطق تحليلها.	02
16	مقارنة اختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية و المؤسسات الأمريكية.	1-3
17	الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi, 1981).	2-3
18	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد.	1-4
20	مستويات الثقافة وفق تصور Schein.	1-5
21	أسلوب فهم رجل المؤسسة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المؤسسة.	2-5
24	نموذج Schein في ثقافة المؤسسة الخصائص و المستويات و المكونات.	3-5
27	العوامل المحددة لثقافة المؤسسة.	1-6
31	أبعاد ثقافة المؤسسة.	1-7
44	مثلث الاداء.	08
47	الاداء من منظور الكفاءة و الفاعلية.	09
56	دورة حياة المشروع.	10
75	بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	12
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	13
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	14

















