

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

بغنوان :



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

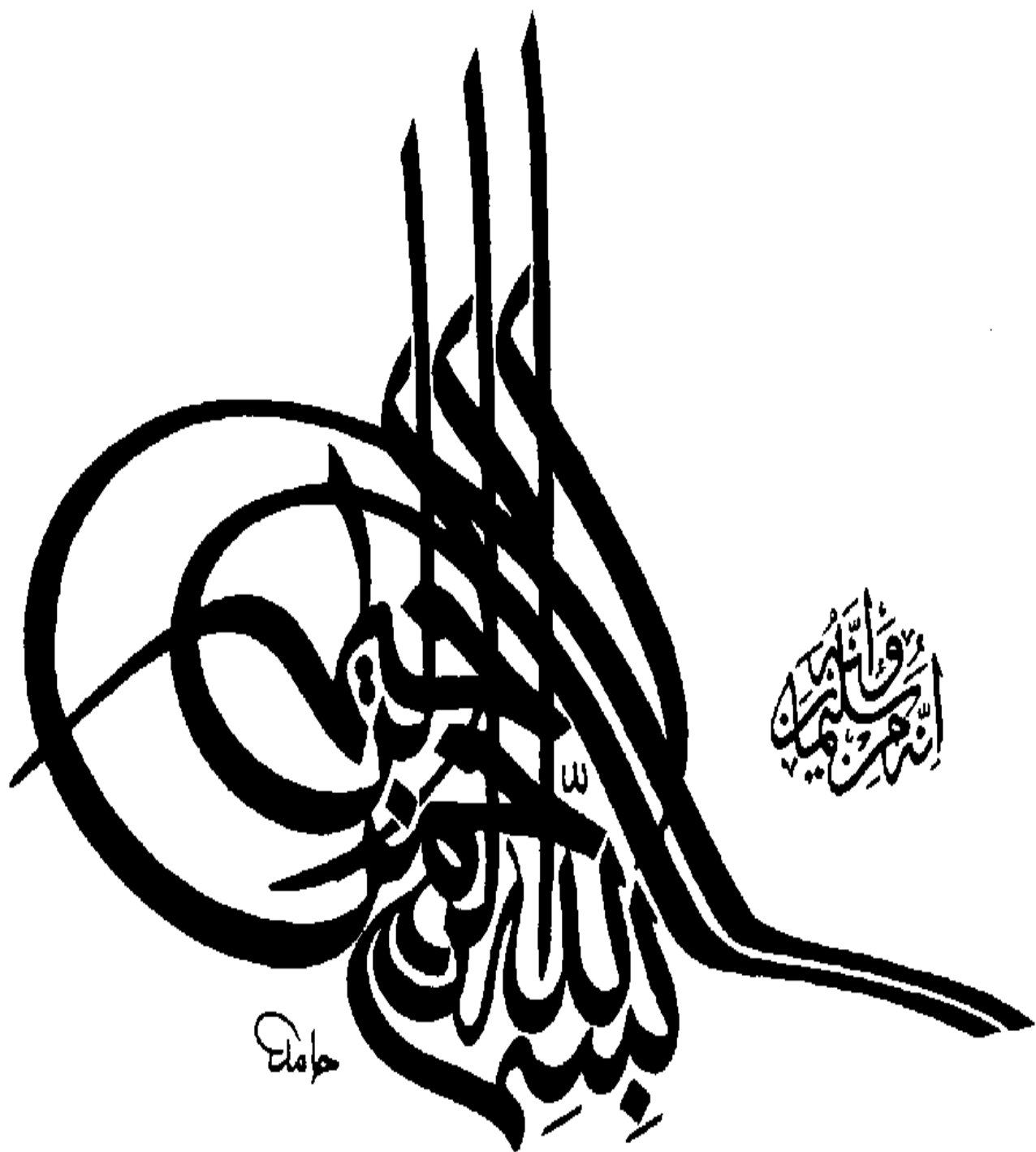
السنة الجامعية : 2014-2015 م

دعاء دعاء

اللهم إنا نسألك خير المسألة
وخير الدعاء و خير النجاح
وخير العلم و خير العمل و خير
الثواب
وخير الحياة و الممات وثبتنا
و ثقل موازيننا
و حقق آمانينا
وارفع درجاتنا و تقبل صلاتنا
واغفر لنا خطايانا
ونسألك العلا من الجنة.
أمين يارب

كلمة شكر

نحمد و نشكر الله العلي القدير الذي أمدنا بقوته
لإتمام مسعانا، و سهل لنا سبل الدراسة، و جعل
أستاذنا محترما في طريقنا: خراز لخضر.
الذي كان سندنا و نعم السند، أعاننا الله و إيانا،
و سد خطانا، و جعل جنة الفردوس مأوانا
و كل من ساعدنا عن قريب أو بعيد،
جزاه الله عنا ألف خير



خطة البحث:

الاهداءات

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 تغيير 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

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.....	أولاً: تطور استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة
03.....	ثانياً: مدخل السوسيولوجي لثقافة المؤسسة
07.....	المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة
08.....	أولاً: معنى الثقافة
09.....	ثانياً: تعريف ثقافة المؤسسة
10.....	ثالثاً: عناصر ثقافة المؤسسة
13.....	المطلب الثالث: نماذج ثقافة المؤسسة
14.....	أولاً: نموذج Hofstede 1980
16.....	ثانياً: نموذج Ouchi 1981
18.....	ثالثاً: نموذج pertes & Waterman
20.....	رابعاً: نموذج Schein
26.....	المبحث الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة
26.....	المطلب الأول: خصائص و عوامل ثقافة المؤسسة
26.....	أولاً: خصائص ثقافة المؤسسة
27.....	ثانياً: العوامل المحددة لثقافة المؤسسة
28.....	المطلب الثاني: أنواع و مستويات ثقافة المؤسسة وأبعادها
28.....	أولاً: أنواع ثقافة المؤسسة
29.....	ثانياً: مستويات ثقافة المؤسسة
31.....	ثالثاً: 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.

المقدمة العامة:

تترك ثقافة المؤسسة بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى التزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمؤسسة.

و مع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة و خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى التزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية، و خاصة القيم التنظيمية التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة و الالتفاف حول الأهداف و مستوى عالٍ من الرضا، مما يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي .

تعد ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، فثقافة المؤسسة نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمسئوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات. ولاستيعاب دراسة مفهوم ثقافة المؤسسة وللاستفادة منه في حياة العاملين والمؤسسات.

فيجب أن تدعم ثقافة المؤسسة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلاً تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلمات كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيراً في نجاح المشروع .

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمؤسسة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون مشروعك أكثر صعوبة. ثقافة المؤسسات مقاومة بطبيعتها للتغير. يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة. ومن هنا نستطيع طرح الإشكالية التالية:

طرح الإشكالية:

- ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع البناء ؟

الإشكاليات الفرعية للبحث:

من الإشكال الجوهرى يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مفهوم ثقافة المؤسسة و ماهي النماذج مفسر لها ؟

- ماهي توجهات الثقافة نحو الاداء ؟

- ماهو دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء المشاريع ؟

- ماهي عوامل ثقافة المؤسسة المؤثرة على نتائج أداء المشاريع ؟

فرضيات البحث: من اجل معالجة الإشكالية انطلقنا من الفرضيات التالية:

تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيرا جوهريا على أداء مشاريع البناء:

1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير ثقافة المؤسسة) على نتائج الأداء.

2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السلوكيات) على نتائج الأداء.

3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير(تأثير السياق أظرفي)على نتائج الأداء.

4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير خصائص المشروع) على نتائج الأداء.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف

على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما

يخص موضوع بحثنا، وسنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها:

- دراسة نجوى الطبلاوي "حول تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية سنة 1996. وتبين للباحثة

أن مؤشر الفاعلية التنظيمية يميل إلى الارتفاع في الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.¹

-دراسة منصور آل سعود عام 2003 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها

بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارتي الرياض و مكة المكرمة،

¹- نجوى الطبلاوي ، تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف أ.د عايدة سيد الخطيب و د .محمود سيد، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 1996.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصاً سلوك القادة و الذي يعد مؤثراً جداً في بناء الثقافة التنظيمية.¹

- دراسة حمد بن فرحان الشلوي عام 2005 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية العسكريين و المدنيين.²

أهمية البحث: تعتمد أهمية البحث هذا على النقاط التالية:

- 1- يساهم في إضافة معلومات و نتائج تتعلق بثقافة المؤسسة خاصة إن موضوع مهم بالنسبة للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية.
- 2- إثراء المكتبة الجامعية ببحث مضمونه ثقافة المؤسسة و هو من المواضيع الحديثة.
- 3- إن أي موضوع يعتبر بحثاً علمياً و أي بحث علمي هو إضافة علمية جديدة و لو على مستوى الطرح.
- 4- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الحصول على خبرة جديدة في مجال البحث الأكاديمي.
- 2- التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة وتحليل عناصرها
- 3- معرفة الثقافة السائدة بمؤسساتنا و مدى تأثيرها على أداء مشاريع البناء.
- 4- الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.
- 5- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء مشاريع البناء.
- 6- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المؤسسة وموضوع الأداء.

دوافع اختيار الموضوع: تكمن دوافع اختيار الموضوع كالأتي:

1. أول دافع لهذا البحث العلمي هو الحصول على شهادة علمية.

1- أحمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف أ.د محمد فتحي محمود. قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية 2005

2- نفس المرجع، انظر الموقع: www.nauss.edu.sa

2. إنّ هذا الموضوع من أسباب اختياره هو أنه استجابة لواقع اقتصادي ، فالعولمة قبل أن تكون اقتصادية، فهي عولمة نموذج ثقافي دخيل عن ثقافتنا المحلية، و بالتالي فالقاء نظرة على واقع ثقافة المؤسسة السائدة بإحدى منشآتنا أصبح ضرورة ملحة.
 3. نقص البحوث حول الجانب السوسيوثقافي، و خاصة حول ثقافة المؤسسة.
 4. يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.
- صعوبات الدراسة:** خلال فترة تحليلنا واجهتنا صعوبات عدة، نريد أن نؤخذ بعين الاعتبار من اجل تسهيل عملية البحث ومن بين هذه المشكلات:
- قلة المراجع حول موضوع الاداء .
 - صعوبة الوصول إلى موقع مؤسسات البناء و المقاولين عند توزيع الاستمارة.
- منهج الدراسة :** من خلال اختيارنا لهذا الموضوع ارتأينا إتباع المنهج الوصفي و مزج معه المنهج التحليلي و ذلك من خلال دراسة مشاريع بناء.
- خطة الدراسة:**
- تطرقنا في هذا البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم الخاتمة، وتحتوي أيضا على جانبين نظري وآخر تطبيقي حيث الجانب النظري يحوي فصلين و يحتوي كل فصل على مباحث ، حيث يتضمن الفصل التمهيدي على الإطار الاصطلاحي لثقافة المؤسسة أما في المبحث الثاني تناولنا خصائص و أنواع وأبعاد ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى مستوياتها وأهميتها، أما المبحث الثالث تضمن آليات تشكيل ثقافة مؤسسة وتغييرها.
- أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أداء المشاريع من خلال ثلاث مباحث ، حيث يتضمن المبحث الأول لمحة تاريخية حول الاداء و تعريفه ،أبعاده مكوناته ومحددات و المعوقات، أما المبحث الثاني فيضم اراء المشاريع .
- أما فيما يخص الفصل التطبيقي وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بعد التقرب من مجموعة المؤسسات البناء و مقاولين. عرضنا عليهم استمارة تضم مجموعة من أسئلة .

تمهيد:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير كونها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، و وصفها أحد المفكرين فقال: " بأنها تشبه تلك المضلة التي تنطوي تحتها عناصر كثيرة كالقيم و العادات، الطقوس، اللغة.. الخ و كلما تعمقنا أكثر كلما اكتشفنا عناصر جديدة ".

و قال أيضا: " إذا أردت أن تعرف ثقافة مؤسسة ما، فعليك أن تنظر إليها بعين الزائر الجديد."

إن رأي هذا المفكر يؤكد مدى عمق و غموض ثقافة المؤسسة ومدى أهميتها لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول : مفهوم الثقافة المؤسسة وبعض المفاهيم المرتبطة بها.

المبحث الثاني : خصائص و عوامل ثقافة المؤسسة ومستوياتها.

المبحث الثالث:آليات تشكيل ثقافة المؤسسة وتغيرها.

المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة و تطور ها.

تعد الثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، فالثقافة المؤسسة نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

المطلب الأول: مدخل السوسيولوجي لثقافة المؤسسة و تطورها تاريخي.

أولاً : تطور استعمال مصطلح ثقافة مؤسسة:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة المؤسسة مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو و التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، و في سنة 1938 أشار بارنارد، إطار في شركة "بيل" للهواتف إلى مفهوم ثقافة المؤسسة متحدثاً عن "شخصية خاصة" لكل مؤسسة. بينما كان جاك أول من أشار و عرف مفهوم ثقافة المؤسسة سنة 1952.

إن مصطلح ثقافة المؤسسة استعمل و لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week و إلى أن جاء الباحثان Kennedy & Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك المعنى الأول لهذا المفهوم¹.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " ثقافة المؤسسة لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية وبحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: " ثقافة المؤسسة" 1982 Deal & Kennedy Corporate culture وكتاب : "البحث عن الامتياز " لبرتز و ووترمان 1982 In Search of excellence:

__ ترايد الاهتمام بثقافة المؤسسة:

زاد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بناء على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المؤسسات و ذلك لاعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.² و من بين الأسباب الأخرى التي أظهرت أهمية ثقافة المؤسسة صدور عدد المقالات و الكتب نذكر من بينها : المقال الصادر في المجلة الاقتصادية الأمريكية business Week تحت عنوان:

1- بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية. كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية .جامعة مسيلة يوم 04,03 ماي. 2005 ص06.

2 - على عبد الله. التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة ، أيام 21ماي 2002، ص 09 .

Corporate culture : the hard to change values that spells success or failure

سنة 1980 ثم كتاب كندي و ويل corporate cultures في سنة 1982 بالإضافة إلى العديد من النظريات و النماذج الأخرى، كنموذج ماكنزي سباعي الأبعاد.

ثانيا: مدخل سوسيولوجي لثقافة المؤسسة:

1 نظرية الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتجاه القرارات (مبدأ التخصص و تقسيم العمل).

قام فردريك تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، و ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل المستخدمة، و الزمن اللازم لكل مهمة، و من خلال تطبيق أسلوبا علميا.¹ لخص نظريته للسلوك الإنساني في المؤسسة على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة. بالرغم من نتائج هذه النظرية، إلا أن ذلك لم يحول دون ظهور تيارات معارضة لهذه النظرية، حيث تضمنت معظم الانتقادات الاهتمام الكبير بزيادة الإنتاج بغض النظر عن دراسة الظروف الفيزيائية للعمل و طبيعة العلاقات الإنسانية التي توجد في المصنع.

كما ظهرت عدة مشاكل عند ما جرى تطبيقها و كانت النتيجة بروز سوء تكيف العمال كتعبير منهم على عدم صلاحية " الإدارة العلمية " و تعارضها و أنماط سلوكهم و أهدافهم و رغباتهم. على إثر نظرية الإدارة العلمية ظهرت نظريات و دراسات مثل، دراسات علماء النفس الفيزيولوجي، الذين تناول مشكلات التعب و الملل التي ترجع لسوء العلاقات الإنسانية في المؤسسة و إلى طبيعة التدريب و اختلاف القدرات و الفوارق الفردية بين العمال، و اعتبرت نظرية الإدارة العلمية من أسباب ظهور نظرية العلاقات الإنسانية.

2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة دراسات هاوثورن " Hawthorne studies تحول اهتمام الإدارة نحو العلاقات الإنسانية. أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية نقلة نوعية في نظرة الإدارة العامل ، فالفرد ليس آلة فحسب ، كما أنه ليس حبيس حاجته الاقتصادية فهو يتحرك بدوافع نفيسة و اجتماعية. فقد اكتشف إلتون مايو و روثلزبر أن مشاعر و عواطف و وجدان الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقة الجماعة و أنماط القيادة و تدعيم الإدارة، و بالنسبة إلتون مايو يعتبر الإنسان هذا الحيوان الاجتماعي المشغول أساسا بعمله غير قادر على التعبير عن نفسه و النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه فيها، على

1- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، 1998 ص 16 .

اعتبار أن الفرد لا يستطيع تحقيق ذاته بعيدا و نعني بذلك إطار عائلته أو عشيرته أو حتى صنف الجماعات الدينية التي ينتمي إليها.¹

لقد توصل فريق بحث إلتون مايو إلى أن الإنتاجية زادت نتيجة وجود الروح المعنوية بين العمال و شعورهم بالانتماء و الولاء إلى جماعة واحدة.

3 نظرية ماجريجو (نظرية الفلسفة الإدارية): Maregor's Theory X and Y

تمثل النظرية (X) النظرة التقليدية للإدارة العلمية و المبادئ البيروقراطية بينما تمثل النظرية (Y) الاتجاه الإنساني الاجتماعي في الإدارة.

أ- الافتراض الأساسي لنظرية X : هو أن الإنسان كسول بطبعه و يتهرب من المسؤولية و العمل و هو سلبى بشكل عام.² و انعكاسات هذا الافتراضي على الإدارة تتضمن ما يلي:

1. التركيز على الحوافز المادية و الاقتصادية لان العامل هو كائن اقتصادي و مادي.
2. اعتبار الإنسان بمثابة الآلية و عدم مراعاة ظروفه و احتياجاته و طموحاته.
3. أسلوب العقاب و الثواب هو الوسيلة لدفع العامل للإنتاج.

ب- الافتراض الأساسي لنظرية Y: الإنسان كائن اجتماعي نشيط و مسؤول ، و يسعى إلى العمل بجد و إبداع عند توفر الظروف المناسبة أي أن النظرة العامة للإنسان إيجابية و بالتالي فإن انعكاسات هذه النظرية على الإدارة كما يلي:

1. رقابة ذاتية إلى جانب وسائل الرقابة الخارجية.
2. نظام حوافز مادي و معنوي متكامل و شمولي.
3. وضع أهداف العاملين فالهدف من هذه الفرضية إن تتحقق الرضا في مجال العمل و تهيئة فرص الترقية أمام الأفراد.³

إن نظرية "Y" تؤكد أن العامل قادر علي إشباع حاجاته المادية و لكنها لا تستمر في دفع العمال على العمل بكفاءة و فعالية بل لابد من البحث عن حوافز أخرى، تسد نقص الحوافز المادية و القيام بتحليل حاجيات

1- Pierre Bourdieu **sociologie de l'Algérie** .série (que sais jep –U-F) 1973 p 22 .

2- نائل عبد الحافظ العولمة، الهياكل و الأساليب، دار زهران للنشر و التوزيع الأردن 2001 ص 32.

3- د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 522

الإنسان غير المادية و اقترح ماجريجور أن تكون الإدارة بالأهداف حيث يتمكن العامل من تحمل المسؤولية و تحديد أهدافه بمساعدة رئيسه وتعاونه معه.¹

4 نظرية Z:

ظهرت نظرية Z كنموذج الإدارة اليابانية الناجحة في مجال الانجاز الفعال، و الإنتاجية المرتفعة، و الاطمئنان الوظيفي للعاملين، و هي تقوم على الاهتمام و الشعور المشترك بين كافة العاملين من رؤساء و مرؤوسين، و بالتالي تعزيز العلاقات و التعاون المثمر بين مختلف العاملين من أجل المصلحة المشتركة، و يمكن القول أن هذه النظرية امتداد لنظرية Y كما أن جميع هذه النظريات تمثل مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الإنسان و علاقته بالتنظيم، ضمن إطار قيمي محدد تختلف من خلاله ثقافة مؤسسة عن أخرى.²

و أظهرت الدراسات في ثقافة مؤسسة لنظرية Z أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، و أن نظرية Z هي نموذج يقتدى به في الإدارة الناجحة، فتجربة الإدارة في اليابان سواء على مستوى الدولة أو مؤسسات الأعمال تعتبر فريدة من نوعها، فثقافة المؤسسة التي تضع في حسابها الجانب الاجتماعي و النفسي للعمال مؤسسة تقترب أكثر من غيرها نحو النجاح و تضمن توافق العمال مع ثقافتها أكثر.

5 نظرية تنمية الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية، من أحدث المداخل في الإدارة و الذي من خلاله يمكن المؤسسة أن تستفيد من خلاله بزيادة الفعالية، و إشباع حاجات الأفراد، و يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية، الاستخدام، التنمية، الصيانة، التحفيز باختصار هي عملية الحصول على الأفراد ، إعدادهم ، تنشيطهم ، الإبقاء عليهم.³

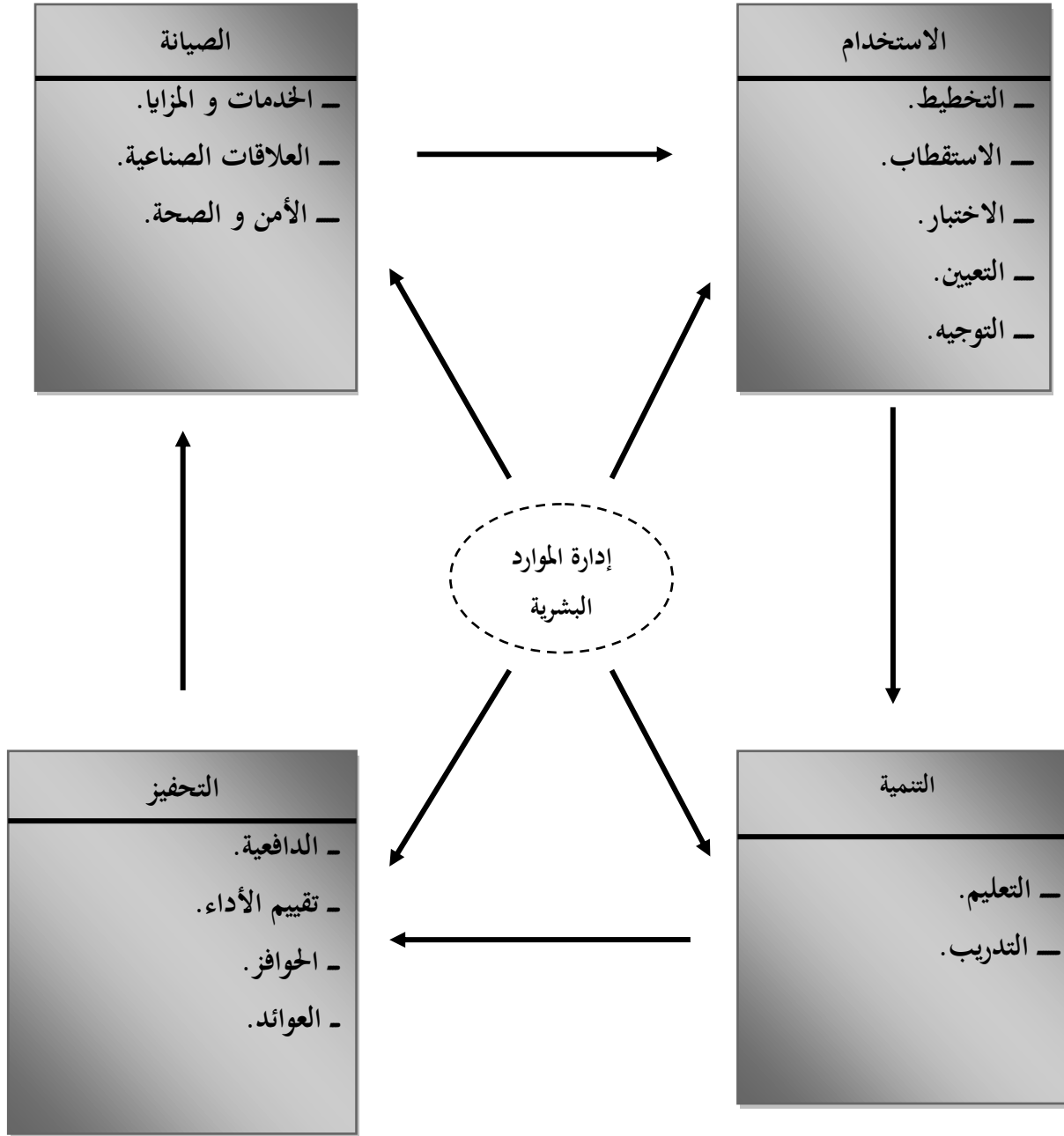
و نستنتج من القراءات المعمقة لنظرية الموارد البشرية، أن أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1- د. سعيد عبد مرسى بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2000، ص 177.

2- نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب الجامعية بيروت، 1993 ص 32، 33.

الشكل (1/1) عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب الجامعية بيروت، 1993،

ص32، 33.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: لتطبيق هذا المفهوم يجب توافر بعض المتطلبات الأساسية مثل:

1. تغيير ماهية و طبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية و التسويقية.

2. تغير قيم و اتجاهات الأفراد المختلفة و خاصة المتعلقة بالعمل بحيث يزيد ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، و تزيد دافعيتهم للعمل، و يتم هذا من خلال :

- تنمية أسس عادلة لمعاملة الأفراد و تحسين أخلاقيات و سلوكيات و اتجاهات العمل لديهم.

- محاولة مقابلة توقعاتهم، و تحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة.

- تنمية روح الالتزام و الابتكار.

و يمكن القول أن مدخل الموارد البشرية يقوم على :

__ العمل في إطار فريق عمل يزيد من كفاءة و فعالية الأفراد .

__ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته.¹

__ برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد، و أهداف المؤسسة.

و هذه العناصر هي جوهر أي ثقافة مؤسسية ناجحة، و المورد البشري هو الرهان الحقيقي لأي ثقافة

مؤسسة و لا يمكن أن يغيب في أي سياسة تسييره فتجاهل و إغفال السلوك البشري يزيد من صعوبة فهم

الأفراد و بالتالي الوصول إلى مرحلة من سوء التكيف مع الثقافات المعتمدة في المؤسسة، فالطريق نحو نجاح أي

مشروع يتطلب توافق قيم الأفراد مع قيم التنظيم أي مع الثقافة السائدة.

6- مقارنة نظرية لموضوع البحث: إن عرض النظريات السابقة هو تبيين نظري لموضوع البحث فثقافة المؤسسة

هي الحقل الحقيقي لتطبيق هذه النظريات.

فلا تخلو أي مؤسسة اقتصادية كانت أو اجتماعية أو تعليمية من نموذج في التسيير و المؤسسة الجزائرية بصفة

عامة و المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، تبنت إحدى هذه النماذج النظرية و إن كانت ثقافة مؤسساتنا تجمع

في كثير من الأحيان بين العديد من النماذج تسييره، و أحيانا كثيرة تنحرف عن النماذج و النظريات، التي في

اغلبها من إبداع و إنتاج واقع غربي يختلف إلى حد كبير عن واقع المؤسسات في العالم الثالث. فالمورد البشري يقف

على عاتقه نجاح أو فشل أي عملية تنمية، و استثمار قدراته و مواهبه هو الطريق نحو تأسيس واقع تنموي

حقيق، فالهدف الأول و الأخير لأي نموذج ثقافي هو امتثال العمال له.

المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة المؤسسة.

أولا : معنى الثقافة :

__ عرض عالم انثروبولوجيا الثقافة (Herskowitz 1948) معنى الثقافة بأنها عملية بناء تصف الهيئة

الإجمالية من المعتقدات، و السلوك، و المعرفة، و القيم، و الأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقا للحياة خاصة

بها. فالتركيز حصل على ثقافة الجماعات، و الذي فتح بدوره الباب لدراسة ثقافة المؤسسة، انسجاما مع نظرة

1- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2004 ص 109.

تري المؤسسة كوحدات اجتماعية، خاصة أو مجاميع، يدعوا إلى التفكير بكيفية تطبيق الثقافة كتعبير مجازي في المؤسسة تحت عنوان أطلق عليه "ثقافة المؤسسة"، وقد استفاد منظري المؤسسة من معني الثقافة كطريق للحياة بين الناس في أي مجتمع، إذ أشاروا إلى أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا طريق للحياة في المؤسسة، مؤكدين على ارتباطها برأسمال الفكري و البراعة الفنية بتصميم المؤسسة و أسلوب إدارتها بنجاح.

— وصف العالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي (Tylor 1871) معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، المعتقدات، الفن، و الأخلاق، القانون، و العادات و التقاليد، و الاستعدادات الأخرى و ما يكتسبه الإنسان من أعراف و تقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.

— عرف (jaques 1952) ثقافة المصنع الأخلاق و القانون و العادات و التقاليد و الاستعدادات الأخرى و ما يكتسبه الإنسان من أعراف و تقاليد من مجتمعه فهو يركز بأنها التقاليد و الطريق التقليدي للتفكير و إنجاز الأعمال و المهام التي يشترك و يتقاسم الأعضاء الحاليين و يتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة و موجهة لسلوك المؤسسة و أعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة.¹

— ربط (Burns & Stalker) فكرة الثقافة بالمعتقدات و القيم المشتركة اللتين تشكلان منظومات ثابتة و أساسية للتميز ما بين التنظيمات العضوية و الآلية.

— اعتبر (Peter & Waterman 1982) الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المؤسسة في البحث عن التميز.

— نظر (Pettigrew 1979) للثقافة كنظام عام وجمعي يقبل معاني أنشطة و مهام الجماعية التي تنجز في توقيت محدد يضم النظام مصطلحات و عبارات، و صيغ، و تصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير تصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً و تنجيباً.

ثانياً: تعريف ثقافة المؤسسة :

✓ أشار Torrington 2008 ضمن منطق إدارة الموارد البشرية إلى أن ثقافة المؤسسة تعني المعتقدات و التقاليد و نماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمؤسسة. إذ يحصل الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجماعية في المؤسسة و أقسامها و تحديد دستورها ونظمها و هويتها. فضلاً عن الاهتمام بثقافة صناع المعرفة و التنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في الدول المختلفة خاصة تنوع القيم الثقافية و الثقافة الوطنية التي تواجه الشركات العالمية و الدولية متعددة الجنسيات عابرة القارات.²

1- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن ، ص 20. 21.

1- مرجع سابق، ص 21_24.

✓ وصف Schein 1985 ثقافة المؤسسة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، و الاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي. و تستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة و التعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، و التفكير و الشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل، فهو ينظر إلى الجوانب التالية:

- __ الثقافة كأعراف، وقيم، ونماذج سلوك و طقوس وشعائر وتقاليد.
- __ احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.
- __ الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.
- __ تبين الثقافة عملية التطبيع الاجتماعي للأعضاء الجدد.
- __ الثقافة هي دالة لتاريخ المؤسسة قيادةً، وإدارةً، و عمليات، و نتائجاً ومراحلاً وعلاقات.

✓ تناول (huczynski & buchana, 2006) ثقافة المؤسسة ضمن منطق السلوك المنظمي بأنها مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، و المعتقدات، و العادات، والتقاليد و الممارسات التي يساهم أعضاء المؤسسة بها ، و تمتد كذلك إلى تعلم الطقوس و شعائر حاکمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي و غير الرسمي.

✓ كما عرف (Johnson étal- , 2006) ثقافة المؤسسة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المؤسسة ، وعمليات اللاوعي و تحديد النظرة الأساسية للمؤسسة و تفاعلاتها مع بيئتها. فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المؤسسة.

✓ حدد Martin 1992 ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المؤسسة و هي :

- __ منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم و مشاركة جميع أعضاء المؤسسة امتلاكهم الوعي العام الشامل عن المؤسسة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.
- __ منظور الاختلاف الذي يركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.
- __ منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر أو لب ثقافة المؤسسة.

✓ و يعرفها "وليام أوتشي " بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراءات و السلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين ¹.

1- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تحت إشراف عبد السلام سعدي جامعة الجزائر 1999 ص220

- ✓ كما يرى ايليو جاك أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي و تكون مشتركة و مقسمة بين أعضاء المؤسسة ، و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة.¹
- ✓ أيضا تشير إلى مجموعة المعتقدات و القيم و الرموز و الطقوس ، و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، و تنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر، تؤثر هذه القيم فتشكل أسس و معايير و أنماط السلوك التنظيمي.²
- ❖ مفهوم أشمل لثقافة المؤسسة:

من أهم تعاريف و أكثرها شيوعا و شمولاً لمفهوم ثقافة المؤسسة تعريف شان Schein حيث يرى بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها".³

و يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم ثقافة المؤسسة :

- أن الثقافة هي مجموعة المبادئ و الأسس.
- أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المؤسسة
- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد.

ثالثا: عناصر (مكونات) ثقافة المؤسسة:

تعد الثقافة المؤسسة نظام يتكون من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المؤسسة.⁴ ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا: الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

1. القيم:

هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.¹

2 - Gilles Bressy et Christian kankayt, économie d entreprise. 4 édition Dalloz paris 98 p513 .

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، سنة 1999 ص24.

4- مصطفى عاشوري و سعيد الوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول ثقافة وتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 1992/11/30، ص273.

5- احمد بوشناق و احمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص03.

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.

2.المعتقدات:

الاعتقاد هو الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده سواء كان حقاً، أو باطلاً، و هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي يؤمن الفرد بصحتها.

و يعرف أيضا أنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

3.الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات والصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة.³

4.الأعراف والتوقعات:

تتمثل التوقعات في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁴

أما الأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

5.الإشاعات:

الإشاعات تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المؤسسة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المؤسسة.

6.الطابوهات :

هي المواضيع تود المؤسسة إخفاءها و التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب

1- نفس المرجع، ص 03.

2- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003/02، ص 312

3- Gilles Bressy et Christian kankoyt, op.cit P 52 .

4- محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 313.

في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمؤسسة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة ككل¹.

7. الأساطير:

يمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها" و هي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة².

8. الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة. وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة³. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها⁴:

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي⁵.

ثانيا: الموروث الثقافي للمؤسسة :

و يتضمن ما يلي :

1. سلوك قادة المؤسسة:

1- Philippe schewbig, les communications de l'entreprise, MC GRAW _ HILL : Paris 1991, P 44.

2- Gilles Bressy et Christian kankoyt, idem, P52

3- Pascal lourtant & français bouard, Economie D'entreprise, BTS Tome 2, Editions d'organisations, Paris 1991 P 247

4- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة تحت إشراف د. زين العابدين بروش، 2003 ص 20.

5- Steven L. MC Shame & Mary Ann Von Glinw, Organisational behaviour, Mc Graw Hill, USA, 2000, P502.

يعد من أهم العوامل التي تؤثر في تكوين ثقافة المؤسسة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا¹.

2. المؤسسون:

تعتبر ثقافة المؤسسة إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة.

3. تاريخ المؤسسة:

يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4. مهنة المؤسسة:

تعرف مهنة المؤسسة (النشاط الرئيسي لها) بأنها: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين².

5. الأبطال:

عبارة عن أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال كفاءتهم و انسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة، وهم يعتبرون من أهم أفراد المؤسسة.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المؤسسة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصور ثقافة المؤسسة، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج ثقافة المؤسسة.³

إن موضوع ثقافة المؤسسة حضي بتزايد الاهتمام بالدراسة في المستهل الثمانينات من القرن العشرين، فان عملية بناء نماذجه لا زالت قيد التكوين الفكري، و الفحص النظري و الاختبار العملي التطبيقي، وفي ظل هذه الولادة العلمية و العملية بثقافة المؤسسة ، و استرشادا بآراء تضمنتها حقول السلوك التنظيمي، و نظرية المؤسسة،

1- سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08، انظر الموقع : [www. Alkahraba. Com](http://www.Alkahraba.Com)

2- Pascal LAURANT & François BOUARD. Op.cit. P 249.

3- نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

و الإدارة، سيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المؤسسة مرتكزة على آراء روادها على أمل أن تغني بالتحليل و التعميق معرفيا في جهود علمية لاحقة. و هكذا يمكن الاستعانة بتلك الآراء الفكرية لبيان نماذج أدناه:

أولا: نموذج (Hofsted, 1980):

تبنى هوفستد المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، واستطيع القول أن مساهمة هوفستد تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من القرن العشرين، واخذ مداه في عقد الثمانينات من ذلك القرن، فتمودجه ينتمي إلى مدخل الثقافي في دراسة المؤسسة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج .

تدور فكرة نموذج هوفستد حول البحث و استمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية و واقعية لأبعاد ثقافة تشخيصا و تحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة. وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

1. **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.
2. **الفردية والجماعية:** مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.
3. **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الاستقرار و الأمان والتأكد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
4. **الذكور والأنوثة:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وان تكون خصائص الذكور والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاطة الأدوار والأعمال الوظيفية وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
5. **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج انجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.

اهتم نموذج هوفستد بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك والفهم ، و يعرض الشكل صورة منطق تحليل أبعاد ثقافة المنطق الشكل (1/2) جوهر فكرة أبعاد ثقافة المؤسسة و



المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 55.

منطق تحليلها.

ثانياً: نموذج Ouchi 1981:

انطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية و بالأخص من افتراضات نظرية " X & Y "

لـ McGregor المفسرة لفلسفة الإنسان و التي يعتمد عليها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصالتها من (نظرية Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمؤسسات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها لاستفادة من التجربة إدارة شركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتتمثل تلك المعالم بالاتي:

1. الاستخدام بعيد الأمد للعاملين .
 2. التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
 3. التنمية روحية المسؤولية الفردية.
 4. اهتمام الإدارة بالشؤون الفرد و مهامه بصورة شاملة.
 5. نظم رقابة اقل الرسمية .
 6. اتخاذ القرار بالاتفاق و المشاركة.
- فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني و المجتمع الأمريكي، و هو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه الشركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع Ouchi أن يحدد في عمله عام 1981 عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المؤسسات اليابانية و المؤسسات الأمريكية.

و كما هو مبين أدناه: الشكل (1/3)

مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية و إدارة المؤسسات الأمريكية:

فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية	فلسفة إدارة المؤسسات الأمريكية
__ الاستخدام مدى الحياة.	__ الاستخدام قريب الأمد.
__ التقييم البطيء و الترقية.	__ سرعة التقييم و الترقية.
__ لغة الجماعة في اتخاذ القرار.	__ المسؤولية الفردية.
__ اهتمام الشمولي.	__ تجزئة الاهتمام.
__ لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي.	__ تركيز و الاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص.

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص56.

الأمريكية . فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، و القدرة على التكيف و التلاؤم مع بيئة المؤسسة الثقافية، وما يتطلبه من مرونة التعامل و التركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج Ouchi في المؤسسات الأمريكية توفر و استعداد للتغير بما ينسجم و يساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم و موجه لسلوك الإداريين و العاملين ، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج كأسلوب للتعبير عن الخصائص و القيم الثقافية في المؤسسات اليابانية و المؤسسات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالمؤسسات الأمريكية.

الشكل (2/3)

الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi, 1981):

الخصائص	التعبير عنها في المؤسسات اليابانية	التعبير وفق أسلوب (Z)	التعبير عنها في المؤسسات الأمريكية
الالتزام مع العاملين	الاستخدام مدى الحياة	الاستخدام بعيد الأمد	الاستخدام قريب الأمد
الترقية	بطيئة	بطيئة	سريعة
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	متخصص
الرقابة	ضمنية و غير رسمية	ضمنية و غير رسمية	صریحة و فريدة
اتخاذ القرار	جماعي بالاتفاق	جماعي بالاتفاق	فردى
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالأفراد	كلى	كلى	محدود

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص57.

ثالثا: نموذج Peters & Waterman 1982:

أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المؤسسة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت (25) سنة مع إدارة المؤسسات الأمريكية، و توج عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز) عام 1982 وكان نتيجة للدراسة التي بدأت في عام 1977، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المؤسسة ، كما هو موضح في الشكل

الشكل (1/4)

إطار مكنزي سباعي الأبعاد

التركيب	إطار منظمي
الإستراتيجية	توجه منظمي
النظم	تتضمن الإجراءات و الآليات
الأسلوب	فلسفة الإدارة
المهارة	جوانب قوة الشركة
القدرة	قضايا ترتبط بالأفراد
القيم المشتركة	ثقافة المؤسسة

المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص58.

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء ، فالمؤسسات التي تحقق أعلى نجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح و تحقيق التفوق بالأداء ، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود و تحت القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء و تفوقه .¹

وحدد الباحثان إطار لخصائص المؤسسة المتميزة، و هذه الخصائص لها انعكاسات على تصرفات المؤسسات رغم عمل هذه المؤسسات ضمن إطار التشابه الثقافي، ويمكن ذكر أمثلة مترجمة و مجسدة لحركة الخصائص في حياة المؤسسة و نتائج عملياتها كما هو موضح في الشكل:

الجدول (1/4)

الخصائص و انعكاسها على تميز المؤسسات وفق نموذج Peters & Waterman :

1- مرجع السابق ، ص58 .

الخصائص	أمثلة
1. التحيز في العمل و التصرف	. العمل على اتخاذ القرار حتى وإن كانت المعلومات غير كاملة.
2. إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	. الزبون أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات المؤسسة التي توجه جهودها و عملياتها وأنشطتها نحوها.
3. الاستقلالية و الريادة	. تقسيم المؤسسة إلى أقسام و وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع و الابتكار.
4. الإنتاجية من خلال الأفراد	. ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة و احترام وتمنح لهم فرص بعدالة و موضوعية.
5. امتلاك الإدارة لأذرع قوة	. يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم و دقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات و الإدارة التنفيذية.
6. المواظبة نحو العمل الدءوب	. تتمتع المؤسسة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات و خبرات.
7. شكل (الهيئة) بسيط	. هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة و عدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد.
8. الطلاقة والحرية في نفس الوقت و شدة التحكم بالمؤسسة	. مراعاة الطلاقة و حرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد و بنفس الوقت تتحكم بحركة المؤسسة في ضوء غياب القواعد و الأنظمة و القوانين . بمعنى امتلاك المؤسسة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمؤسسة.

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 60.

إن التقييم ليس مجرد عملية تقنية بل هي عملية إنسانية تتأثر بالثقافة المؤسسية. الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز و شعار التفوق بالأداء ثقافة المؤسسة.

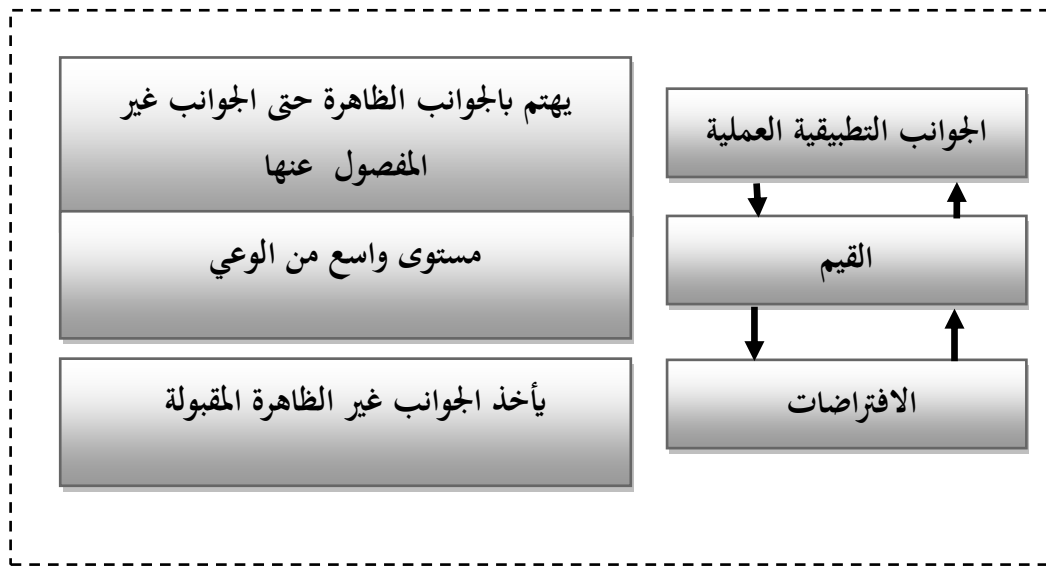
رابعاً: نموذج (Schein, 1985):

طور (Edgar Schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المؤسسة.

حيث حللت نظرية Schein ثقافة المؤسسة ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات. يظهر الشكل الموالي نموذج Schein الذي يتألف من مستويات ثلاثة، سيتم وصفها فيما يأتي:

الشكل (1/5)

مستويات الثقافة وفق تصور Schein:



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 61.

- المعتقدات و الافتراضات:

وفقا لرأي Schein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المؤسسة. الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم. فهي تكون موجودة خارج إطار الوعي المؤلف، ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي.

فمثلا، من بين الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية التصورات الواردة في الشكل:

الشكل (2/5)

أسلوب فهم رجل المؤسسة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المؤسسة

المنظور	الافتراض	التركيز / القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة و القوة
الحداثة المبكرة	رجل علمي/منطقي	العقلانية/ ورقابة الإدارة
الحداثة	رجل إيكولوجي	البيئة، والرقابة الخارجية
التفسير _ الرمزي	رجل رمزي	التفسير و معنى و الدلالة
ما وراء الحداثة	رجل جمالي(فني)	الإبداع، و الحرية و المسؤولية

المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 62.

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي هو الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة، فهم طوروا أفكار ركزت على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بؤادر الاهتمام بمنظور الحداثة نظر إلى أن العنصر البشري هو حيوان رشيد، و طورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية الذي يؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني، أما بالنسبة للمنظور الأكثر حداثة فيتبنى افتراضات النظام المفتوح إذ يطرح نظرة متقدمة لتفسير العنصر (الجوانب) الإنسانية كأجزاء متداخلة الاعتمادية مع النظام ولذلك فإنها تخضع لسيطرة البيئة.

ويوضح منظور التفسير - الرمزي حركة ثقافة المؤسسة في نظرية المؤسسة الذي يفترض أن العنصر الإنساني صانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى، وهو ما جذب اهتمام منظري المؤسسة، وهو ما يشكل منظورا جديدا في نظرية المؤسسة اشتق من فلسفة ما بعد الحداثة، وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية. يقود مثل هذا الافتراض إلى قبول تنوع التفسيرات، ويشتمل على ما وصفه بواسطة المفكرين الكلاسيكيين وأولئك المنظرين الذين ينتمون للحداثة ومنظري المؤسسة الذين يحملون لواء منظور التفسير - الرمزي، وكان لـ Schein إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية، و التمييز بين مهام التكيف الخارجي و التكامل الداخلي.

الجدول (1/5)

قائمة Schein بالافتراضات الثقافية الأساسية

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
1. علاقة المنظمة	هل تدرك المؤسسة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، و خضوعها و توافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟.
2. طبيعة النشاط الإنساني	ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمن، دفاعي متوافق أو مستكين (سلبي)/ ضحية؟.
3. طبيعة واقع الحياة و مدى صدقها	كيف نستطيع تحديد ماهو حقيقي و باطل، و كيف تكون الثقة مطلقة محددة للعاملين المادي و الاجتماعي؟
4. طبيعة الوقت	ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، الحاضر والمستقبل، وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة و تعبير عن الأمور اليومية؟.
5. جوهر الطبيعة الإنسانية	هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محيدة، أو شريرة بصورة كاملة و محددة؟.
6. طبيعة العلاقات الإنسانية.	هل تكون العلاقات ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل بفضل نظام سلطة استبدادي / أبوية أو شمولية / تشاركي؟
7. التجانس مقابل التنوع.	هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ و هل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعات نحو الإبداع أو التطابق و التوافق؟.

المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 62.

الجدول (2/5)

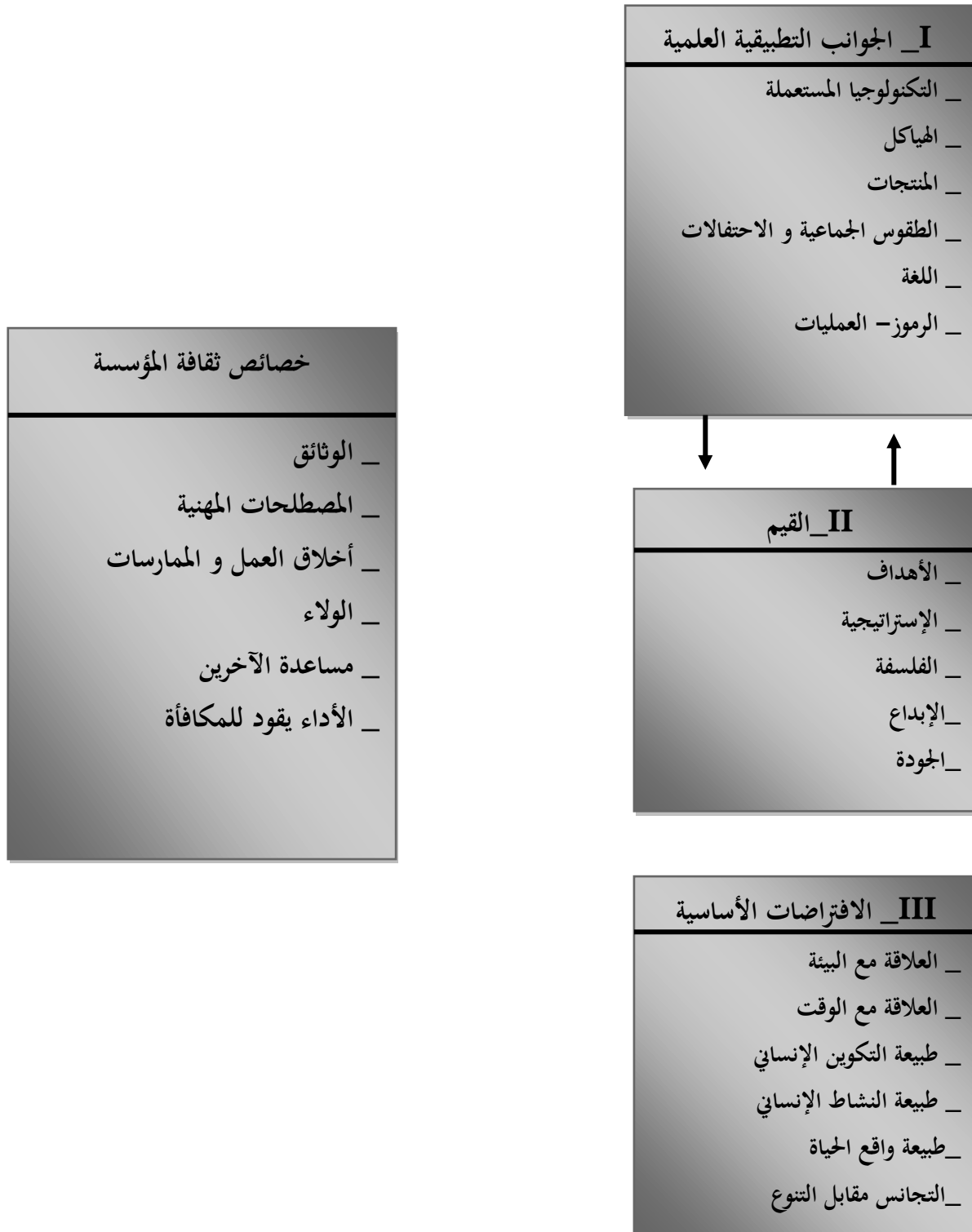
فكرة Schein عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي:

مهام التكيف الخارجي	مهام التكيف الداخلي
تطوير الاتفاق المشترك على الآتي: 1- جوهر رسالة المؤسسة، ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئاتها.	تطوير الاتفاق المشترك على الآتي: 1- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني.
2- أهداف المؤسسة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها.	2- حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي.
3- الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف.	3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة، والقوة والسلطة.
4- المؤشر المستخدم لقياس النتائج.	4- مؤشر الصداقة والحب في مختلف مواضيع العمل والعائلة.
5- إستراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تنجز الأهداف.	5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.
	6- مفاهيم لإدارة العقائد، والأفكار، والمعتقدات والافتراضات.

المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 63.

عرض (Ivancevich et al. 2005) فكرة لنموذج Schein وتصوراته النظرية عن خصائص ثقافة المؤسسة ، ومستوياتها ومتضمنات كل مستوى من جوانب فنية تطبيقية ظاهرة، وقيم تحيط وتترجم مستوى الوعي وافتراضات أساسية تمثل المستوى غير الظاهر في الثقافة، كما يوضحها الشكل.

الشكل (3/5) نموذج Schein في ثقافة المؤسسة: الخصائص و المستويات و المكونات.



المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 63.

❖ بعض النماذج حول ثقافة المؤسسة:

1- النموذج الناجح " الياباني ":

- إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جداً، و أيضاً الميكانيزمات الاجتماعية و الاقتصادية موجودة داخل المؤسسة، أين نجد:
- اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.
 - الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بمؤسسة و فقط، بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في أن توظفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج).
 - لا توجد انفرادية في المؤسسة، أي المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.
 - هناك علاقات من نوع أبوي.
 - إعطاء أهمية كبرى للاجتماعات الغير رسمية و تبرز الأهمية في:
 - أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات.
 - فيما يخص أخذ القرار، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جداً فيما يخص أخذ القرار، و أن القاعدة في أخذ القرارات تكون عموماً من طرف الجماعة، لا فردياً.
 - لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.
 - القرارات تأخذ بمراحل، و هذا ما يفسر طول فترة انتظار.
 - هناك مستخدمين بالعقود، مثلاً مؤقتين تحت المعالجة، فرعيين و مستخدمين دائمين، حيث أكبر نسبة تكون لمستخدمين بالعقود.¹

2- النموذج الجزائري:

- أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج، و تم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات، و تم استنتاج ما يلي:
- لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تتركن العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول، هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، و أيضاً تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل.
 - عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل.
 - التماس الأعذار لتبرير مخالفتهم كقلة المواصلات.

1- Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economie, 1990.P122.

- للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- تكاثر الغيابات أيام السوق الأسبوعية و خاصة في المدن الصغيرة.
- تكاثر الغيابات أثناء المباراة و خاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقنعة و قفازات... إلخ.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول ثقافة المؤسسة.

المؤسسة مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل مؤسسة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها.

المطلب الأول: خصائص و العوامل ثقافة المؤسسة.

أولا : خصائص ثقافة مؤسسة: و يمكن تلخيص خصائص الثقافة المؤسسة في ما يلي:

1. **الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، و من هذا فتثقافة المؤسسة سمة الإنسان لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المبادئ التي يأتي بها الأفراد إلى مؤسسة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع مؤسسة.
2. **الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسب ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم مؤسسة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين.
3. **القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية، و هذا عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المؤسسات و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث تلقى ثقافة المؤسسة قبولا واسعا من أفراد مؤسسة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.
4. **التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإنحداد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملا.
5. **القابلية للتغيير:** تتميز ثقافة المؤسسة بقدرتها على الاستجابة للتغير و هذا على حسب طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المؤسسات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم

1_ بو عبد الله لحسن، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس، وعلوم التربية جامعة الجزائر 30.28 نوفمبر 1992 ص 193.

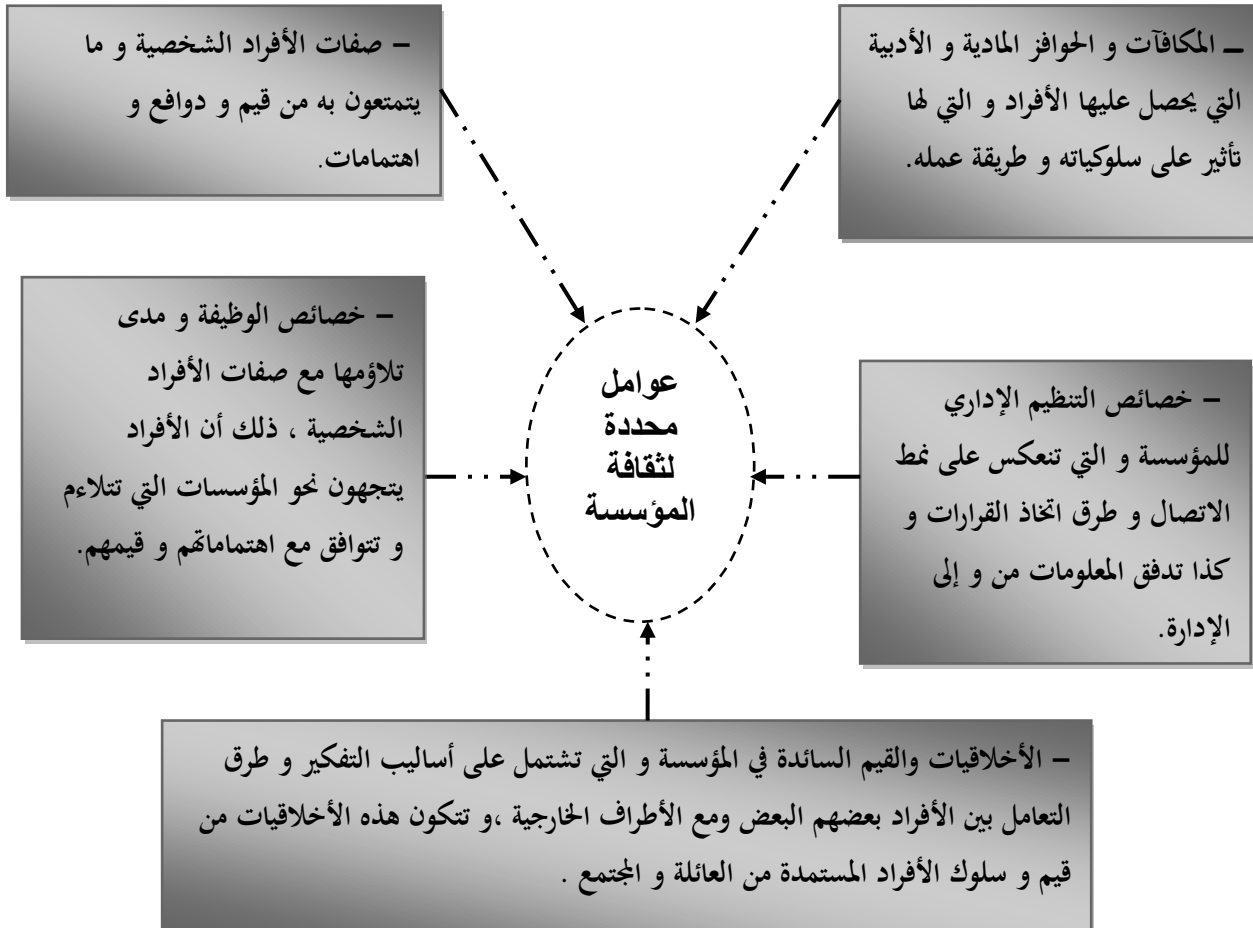
للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.¹

ثانيا: العوامل المحددة لثقافة المؤسسة: تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات

أهمها :

الشكل (1/6) العوامل المحددة لثقافة

المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعة

الإسكندرية 2003. 2004 ص 82. 83

1- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

– خصائص الوظيفة و مدى
تلائمها مع صفات الأفراد
الشخصية ، ذلك أن الأفراد
يتجهون نحو المؤسسات التي تتلاءم
و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم.

← . . .

المطلب الثاني: أنواع ومستويات ثقافة المؤسسة وأبعادها.

أولاً: أنواع ثقافة المؤسسة:

هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما :الثقافة المؤسسة القوية والثقافة الضعيفة إضافة إلى أنواع أخرى.

1. الثقافة القوية: تعرف بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"¹، حيث أن ثقافة المؤسسة قوية تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع معظم أعضاء المؤسسة ويشاركوا في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة².
وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
–الألفة والمودة :يمكن أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

1- على عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية،مرجع سبق ذكره ، ص 225.

2- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ،ص145.

__ الثقة: تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
ومن إيجابياتها:

__ تحفيز الأفراد على العمل، الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يقوي الشعور بالانتماء.

__ المساواة و التكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.

__ تامين العمل و تطويره.

__ مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف المؤسسة بنجاح.

2. الثقافة الضعيفة: لا يتم استخدام هذه الثقافة بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول من طرفهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها¹.

و في هذه الحالة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

3. الثقافة الكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى ضرورة تكيف ثقافة المؤسسة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة مؤسسة جيدة يتوقف ذلك على الظروف التي تمر بها المؤسسة، و لذلك لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات وفي كل الظروف البيئية.

4. الثقافة المثالية: ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة المؤسسة إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء².

كما يرى كل من Waterman. Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة المؤسسة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح³.

وهناك أنواع أخرى لثقافة المؤسسة نذكر منها مايلي:

- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

3 - نفس المرجع، ص 145.

1_ بوباية محمد الطاهر، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسات الإنتاجية و الخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس و العلوم التربوية جامعة الجزائر 95_96 ص 49.

2_ كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- **الثقافة المساعدة:** وتتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المؤسسة الثقة و المساواة و التعاون.

- **الثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً و يهتم بالتفاصيل في عمله .

- **الثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

ثانيا: مستويات ثقافة المؤسسة:

توجد عدة مستويات المختلفة من ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع " الوطنية"، ثقافة النشاط " الصناعة"، ثقافة مؤسسة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية " فرق العمل"

1_ثقافة النشاط الصناعية:

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما مستعملة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط، أي هناك تشابه في الثقافات للمؤسسات العاملة في نفس النشاط، أي تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار.

2_الثقافة الجماعات المهنية فرق العمل:

توجد مجموعة من الثقافات الفرعية داخل مؤسسة و يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل، ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث، نوع من التعاون بين أعضاء وفريق العمل من اجل الحصول على مستوى مرتفع من الأداء

3_الثقافة الداخلية للمؤسسة:

تعرف بأنها " مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المؤسسة و الناتج من وجود الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة و تعامل الأفراد الدائم مع بعضهم البعض، مما يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المؤسسة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد،¹ فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

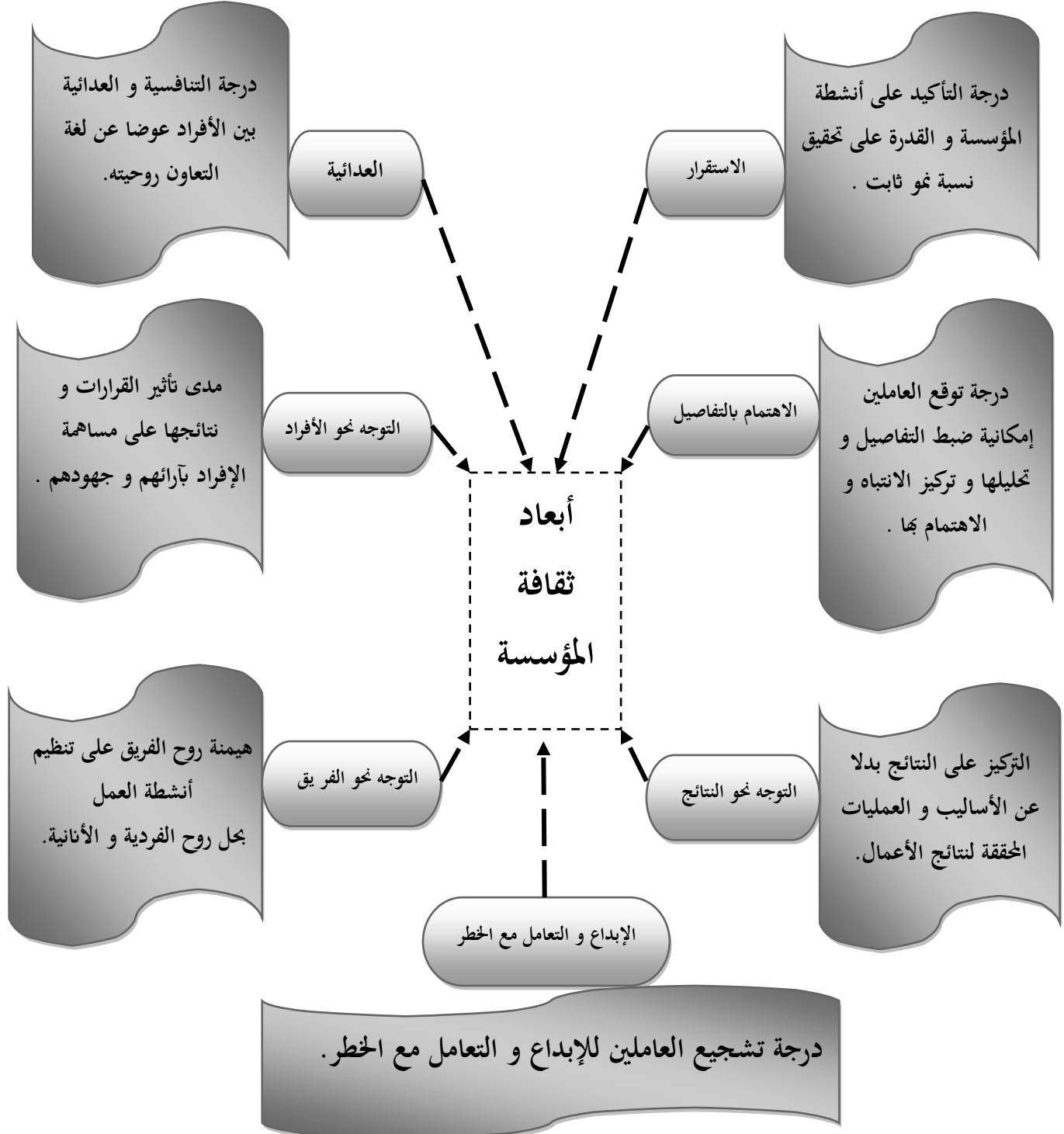
1-NOUGA Med, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003..p69

4_ ثقافة المجتمع:

يتم نقل الثقافة (القيم والاتجاهات والمفاهيم) من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة مؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بمجموعة من العوامل منها: النظام السياسي او الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، والعولمة، ولكي تحظى مؤسسة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثالثاً: أبعاد ثقافة المؤسسة : انطلق Robbins & judye 2007 من نظرة عامة لثقافة المؤسسة تشير إلى أنها نضام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء تميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى. يقوم هذا النظام على مجموعة أبعاد أساسية تصف قيم المؤسسة شكلت تلك النظرة أساس بحث عن سبعة أبعاد أولية تصف الصورة الإجمالية، و يستدل من خلالها على جوهر ثقافة المؤسسة، و هذه الأبعاد مبينة في الشكل:

الشكل (7) أبعاد ثقافة المؤسسة



المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 63.

المطلب الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة.

- تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء،

- والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، و أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.
- كما يرى كل من Scrensen & Pederson أن الثقافة تستخدم:¹
- كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في:²
- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
 - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
 - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
 - توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و ينسق سلوك في العمل.
 - إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.
 - إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.
- المبحث الثالث: ثقافة تغيير المؤسسة و آليات تشكيلها.**

1_ Kennedy corporate cultures : in Jesper & T.E Deal S. Sorens organisational cultures in Jesper & s.pedrses publishing 1989 , P 2.

2_ احمد سيد مصطفى، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجية التغيير و التطوير المنظمات ، القاهرة :مركز وايد سيرفيس 1992 ص 217.

تعتبر عملية تشكيل ثقافة المؤسسة خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح و علاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، و ليس لجميع المؤسسات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المؤسسات لديها ثقافة ضعيفة من شأنه أن تؤثر عليها ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة مؤسسته.

المطلب الأول: وظائف و آليات تشكيل ثقافة المؤسسة

أولاً: وظائف ثقافة المؤسسة: يمكن أن تؤدي الثقافة المؤسسة وظائف أساسية تحدد كالاتي :

١. **خلق الالتزام برسالة المؤسسة:** تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في المؤسسة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء منها .

٢. **تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة:** كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

ج. **تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة:** تحديد سلوك العاملين، كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك بالمؤسسة ،فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد و السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.

د. **تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز .

- تلعب ثقافة المؤسسة دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

- تساعد على الربط والتكامل بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها من جهة؛ والتكيف مع البيئة التي توجد بها المؤسسة من جهة أخرى.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمؤسسة مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المؤسسة من النمو و البقاء.

- إضافة إلى أن لثقافة المؤسسة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية¹.

ثانيا: آليات خلق ثقافة المؤسسة:

تعتبر عملية خلق ثقافة مؤسسة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ الدخول للمؤسسة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافئتها. و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي²:

أ. إجراءات اختيار الموظفين:

تعد هذه عملية خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المؤسسة، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم صفات و أنماط سلوكية، و خلفيات ثقافية، و استعدادات و توجهات مناسبة لها لعملية الاختيار.

ب. الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أنّ الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، فقد ترفع المؤسسة شعارات من أنها تتبنى ثقافة مؤسسة تكافئ الأمانة و الانجاز، و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية و لكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق هذه شعارات حيث تتم الترفيات و الحوافز لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء.

ج. التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المؤسسات الأخرى.

د. القصص و الطقوس و الرموز و المفردات:

تستكمل الآليات الرسمية لثقافة المؤسسة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، و تتمثل في الطقوس و القصص التي يتم تداولها في المؤسسة ، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها و من الأمثلة على ذلك ، التزام المدير بالعمل، و حرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، و من ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج و التأكد من إطفاء الإنارة.

1- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص94

2- د. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية، 2006، ص291.

أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المؤسسة عليها و من الأمثلة على ذلك إقامة الحفلات الخاصة بالمناسبات الاجتماعية، إقامة حفلات التكريم للمتفوقين و المنجزين و أصحاب الأفكار التطورية. فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و المواطن مما يعزز صورة المؤسسة و قد يصل الأمر إلى بعض المؤسسات أن تطور لها لغتها الخاصة . كما تخلق الثقافة بفعل المعتقدات و النواحي الإيمانية للأفراد¹.

المطلب الثاني: ثقافة تغيير المؤسسة.

أولاً: التغيير.

1. تعريف التغيير:

- تعريف علي السلمي: " هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي".

— يعرف على أنه التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

— التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء المؤسسة.

— يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف سلبية لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، تهدف لزيادة فعالية وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة².

2. أنواع التغيير: يمكن تصنيفها كما يلي:

1. التغيير حسب درجة التخطيط: إن التغيير حسب هذا المعيار ينقسم إلى تغيير مخطط، و تغيير غير مخطط.

1.1. التغيير المخطط: هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير. و يعرف التغيير المخطط بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".

2.1. التغيير غير المخطط (العشوائي): ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً،

أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، و إن الإدارة التي تلجأ إلى هذا النوع من التغيير هي إدارة ظرفية، جامدة و غير مبدعة تتحمل نتائج غير فعالة مع تكاليف مرتفعة و سيكون حتما مصيرها الفشل و الركون.

1_ احمد ماهر -السلوك التنظيمي، بناء المهارات ، الدار الجامعية، 2000، ص71.

2- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الوظائف - الإدارة - المهارات الصفات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص297

2. التغيير حسب عمق التغيير: إن معيار عمق التغيير يصف الأسلوب الذي يؤثر به التغيير على وضعية

المؤسسة، و منه ينقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى: تغيير بسيط أو سطحي و تغيير جذري أو عميق.

1.2. التغيير السطحي (البسيط): يلعب التغيير البسيط أو السطحي دورا هاما في المؤسسات، فهو يمس كل

المكونات في المؤسسة (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، السياسات و القواعد...)، و هذه التغييرات بالرغم من بساطتها، إلا أنها تلبي مثالي حاجة المؤسسة إلى التطوير المستمر للتكيف مع البيئة الدائمة الحركة و التغيير.

2.2. التغيير الجذري (البنوي): هو التغيير الذي يحول وضعية المؤسسة بشكل عميق و جذري، هذه

التغييرات هي ضرورية و لكن يجب أن تبقى نادرة لأنها مكلفة للمؤسسة.

3. التغيير حسب سرعة التغيير:

ترتبط سرعة هذه التغييرات بعمق التغيير، حيث غالبا ما تكون التغييرات البسيطة هي الأسرع في التحقيق، و لكن هناك عوامل أخرى تتدخل في سرعة التغييرات لتجعل حتى الجذرية منها سريعة، و تتمثل هذه العوامل في وعي قادة المؤسسات بضرورة إحداث التغيير بشكل مستمر مما يؤدي إلى التعود عليه و اكتساب الخبرة الكافية حول كيفية إحداثه.

4. التغيير حسب كيفية إحداث التغيير: يمكن أن نفرق بين نوعين من التغيير هما :

1.4. التغيير المفروض: إن التغييرات المفروضة عن طريق سيطرة القائد غالبا ما تكون في المؤسسات التي تتميز

بتسلسلها الهرمي العالي، أين تكون السيطرة كبيرة، و لكن يمكن أن توجد هذه التغييرات أيضا في المؤسسات التي تتميز بسياسة الحوار و التفتح، و ذلك عندما تكون الوضعية طارئة و تتطلب إحداث تغييرات بسرعة، أو عند قدوم قائد جديد يلغي سياسة سابقه و يتجه إلى سياسة فرض آرائه و تصوراته

2.4. التغيير الرضائي: يترجم التغيير الرضائي في مساهمة قوية من طرف العاملين في مشروع التغيير منذ بدايته،

هذه المشاركة و التي يكون الوصول إليها صعب تهدف إلى زيادة فرص نجاح التغيير عن طريق تحقيق مشاركة عالية و فورية.

مراحل التغيير:

نظرا لأهمية التغيير و دوره الكبير في نجاح المؤسسات، فإن تطبيقه يجب أن يحظى بالاهتمام البالغ و العناية الفائقة من قبل القائمين عليه، حيث يرى كيرت لفين *Kurt Lewin*، و هو أشهر من كتب في عمليات التغيير بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة إذابة الجليد: يرى كيرت لفين من خلال الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي استطاعت أن تصمد

وتتفوق و تحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من اجل إحداث التغيير الفعال و تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تقوية الشعور

لديهم و ضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف يمكن أن نذكر ما يلي:

✓ منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

✓ إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.

✓ نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

✓ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

ب . مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب

العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير بمرحلة التي يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن. ويمكن أن يكون التغيير في النواحي التالية:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

ج . مرحلة إعادة التجميد: يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، و مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
 - 2- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - 3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
 - 4- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ثانيا: مقاومة التغيير :

تعريف مقاومة التغيير

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص اللذين يفترض منهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها " استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي " . فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب تصوره غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته و رغباته .

أسباب مقاومة التغيير : قد تكون مقاومة التغيير نتيجة للأسباب التالية:

- ✓ يلجأ العمال إلى مقاومة التغيير عندما تتولد لديهم مخاوف من فقدان مناصبهم، أو تغيير أماكن عملهم نتيجة شعورهم بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة و هذا ما يجعل الأفراد يعارضون فكرة إحداث التغيير .
- ✓ الخوف من نتائج التغيير التي قد تعتبر في نظر البعض تهديدا لمصالحهم الشخصية.¹
- ✓ عندما تكون التجارب السابقة عن التغيير سيئة، وتكون تكاليف التغيير جد عالية وأكبر من العائد منه.

1-الياس سالم، تأثير ثقافة تنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم بالمسيلة، مذكر لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة،نوقشت يوم 2006/09/13 ص 38.

✓ انعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

بالإضافة إلى هذه الأسباب هنالك أسباباً أخرى لمقاومة التغيير، كنقص الحوافز المادية والمعنوية، الخوف من الفشل، واعتقاد الأفراد داخل المؤسسة بأن أوضاعهم الحالية أحسن مما ستؤول إليه بعد إحداث التغيير.

معالجة مقاومة التغيير:

أولاً: المشاركة تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها، كما تعتبر أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة .

ثانياً: التعليم (التكوين) يعتبر التعليم من أهم العوامل التي تساعد على قبول التغيير وتنفيذه وإنجاحه، فهو عبارة عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم معين أو مواقف أو معلومات أو مهارات.

ثالثاً: استخدام الحوافز الاقتصادية فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز.

رابعاً: الاتصال وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد واستفساراتهم، هذا ما سيؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تفادي المقاومة. تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرون أنه ليست كل أشكال مقاومة التغيير سيئة، بل أنها يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالية:

- (1)- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، و بذلك يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ القرارات الغير السليمة.
- (2)- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مواطن المشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، و بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم المشكلة.
- (3)- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أف

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم ثقافة المؤسسة، مكوناتها، خصائصها، أنواعها، و آليات تشكيلها

بالإضافة إلى عملية التغيير الثقافي داخل المؤسسة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة ، بالإضافة إلى معرفة

بعض نماذج التي لها دور في فهم ثقافة كل المؤسسة و مدى نجاحها وعلاقتها بالأداء الذي سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي من خلال عرض ماهية الأداء، واستخداماته و أداء مشاريع البناء.

تمهيد:

إن المؤسسة تبدي اهتماما خاصا بإنتاجية المشروع وفعاليته وكفاءته وذلك لارتفاع مؤشراتهما من تأثير ايجابي على تكلفة المنتج وبالتالي على سعر السلعة. وكذلك الحال بالنسبة إلى الموظفين الذين تنعكس زيادة الإنتاجية وارتفاع مؤشرات الفعالية وكفاءة على زيادة مرتباتهم وتحسين مستوى معيشتهم .

وسوف نقوم في هذا الفصل باستعراض مفاهيم حول الاداء وكيفية قياسه ،الطرق وأساليب وأهمية الاداء وكيفية تقييمه وكتابة تقارير حوله في المشاريع للاستفادة منها مستقبلا في المشاريع المشابهة.

المبحث الأول: الاداء في المؤسسة.

إن الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة تبحث عن ارتقاءها، ولا يزال يتطور ويتغير كمفهوم أساسي ومهم في ظل التغيرات والتقلبات على جميع المستويات. ويتصف الأداء بكونه أداة للحكم الموضوعي على الكفاءة والفعالية برامج وعمليات المؤسسة هذا من جهة، و يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.

أولا: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء:

موضوع الأداء موجود منذ القدم من طرف العديد من علماء الإدارة منهم " ادم سميث" الذي رأى أن تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، إلا أن " فريدريك تايلور" رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافي لرفع الأداء لتحسينه ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهر أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز "إلتون" مايو على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، في حين يرى " هنري فايولور" أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها بشكل عام، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.¹

وعند ترسخ أهمية الأداء ظهرت عدة مساهمات في الولايات المتحدة الأمريكية، منها 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء بين عام 1994 و 1996 إضافة إلى نشر كل أسبوعين كتاب حول الأداء، كما تم عقد عدد كبير من المؤتمرات حوله نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث، كما إن ثروة المعلومات ساهمت في انطلاقة جديدة لهذا الموضوع حيث يوجد حاليا أكثر من 50 موقع إلكتروني على شبكة الانترنت متخصصة بالأداء.

1- شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2009 ص 214.

ثانيا: تحديد ماهية الأداء:

- ✓ يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء " Performer " كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Performance " و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir).¹
- ✓ ويمكن القول بأن " الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.²
- ✓ ويعرف أداء المؤسسة: لقد تعددت تعاريف لمصطلح الأداء، وذلك من خلال تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجدد الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To performe) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .³
- ✓ كما يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين (D.Kaisergruber et J.handrieu): عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين .⁴
- ✓ و ينظر هذان الكاتبان (Miller et Bromily): إلى الأداء أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية, و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".⁵
- ✓ أما من وجهة نظر هذا الكاتب (A.kherakhem): فإن الأداء يدل على : "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁶

1- Dictionnaire Larousse de la langue française ,p766,2001.

2- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء للمنظمات و الحكومات، قسم العلوم و التسيير ، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص36

3- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، مطابع وريال، الإسكندرية، 1997، ص174.

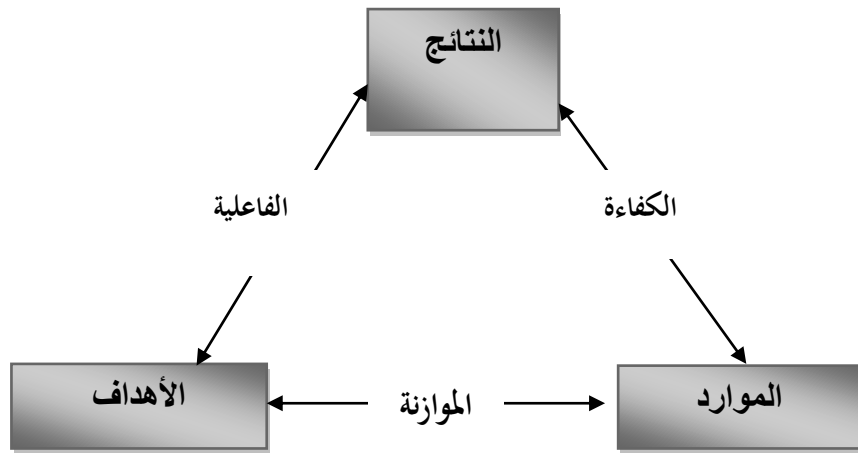
4- محمد بيجت جاد الله كشتك، المنضومات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص225.

5- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنضومات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص291.

6- Bernoux, " les nouvelles approches sociologique des organisations», Ed Seuil, paris, 1996, p 50

- ✓ ويعرف الكاتب (Ph.Lorrino): أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) و مجموع القيم المستهلكة (Ci)، و هي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، و تسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، تعتبر مراكز ربح، و هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد و مصدر عوائده و تسهم بhamش في الأداء الكلي للمؤسسة"¹
- ✓ ينظر (P. Drucker): للأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".²
- ✓ كما عرفها توماس جلبرت الأداء على أنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.³
- ✓ كما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.⁴
- ✓ "يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر النتائج الموارد الأهداف الموضحة في:

شكل 08 مثلث الاداء



المصدر: قرويين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الاداء، مجلة العلوم الإنسانية، 2008، عدد 37.

1-Lafaye.C, " la sociologie des organisations", Ed Nathan, Paris, 1996, P 43

2- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد ألصحي، الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 296.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد 07، 2009، ص 218.

4- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير جامعة المسيلة، 2006، ص 09.

أي بعد الكفاءة بعد الفعالية بعد الموازنة فهذه العناصر ليس لها صدى بمعزل عن بعضها إلا إذا تم التوفيق بينها و أن أخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر و انزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها.

" إذا يعرف الأداء بصفة عامة في التسيير على انه الجمع بين الفعالية و الكفاءة " ¹

ثالثاً: مكونات الأداء:

إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها، و عليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المكونين الهامين.

1. **الفعالية: (Efficiencia / Effectivités):** هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ².

و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. سنتناول تحليلاً لهذا المصطلح من خلال التعارف التالية:

- ينظر هذا الكاتب (Vincent Plauchet): إلى الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، و الوصول إلى النتائج المرتقبة" ³.
- الفعالية حسب (Walker et Rulbert): تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة..." ⁴

قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما: ⁵

أ- **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة و النتائج المتوقعة، و من ثم:

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

1- راضية صوام، القيادة و العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2008/2007، ص 62.

2 - قيس محمد ألببيدي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

3- علي شريف و منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 351.

4- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 208.

5- علي شريف و منال الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 351.352.

ب - **الطريقة الثانية:** تبني هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{(نسبة) الفعالية}$$

حيث:

Mm: الإمكانيات المستخدمة.

MP: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2. **الكفاءة (Efficacité/Efficienc):** يتميز هذا المصطلح في العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه، و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير مثل: الإنتاجية، المر دودية.... الخ
- الكفاءة حسب (Welber et Reckerts): هي "قدرة مرد ودية المؤسسة".¹
 - وعرفها أيضا (Vincent Plauchet): بأنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"²
 - كما تعرف الكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل" و في مفهوم آخر الكفاءة هي "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"³
 - نستنتج مما سبق أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج و تدنيه التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة بينما يحوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.
 - قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:⁴

$$\frac{Rm}{Mr} = \text{(نسبة) الكفاءة}$$

حيث:

RM: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها .

1- مرجع السابق، ص354.

2- جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق ذكره، ص208/209.

3- صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص625.

4- بومعرف الياس، دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على مستشفيات العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة سطيف، 1999/2000، ص02.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$\frac{Rp}{Mp} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

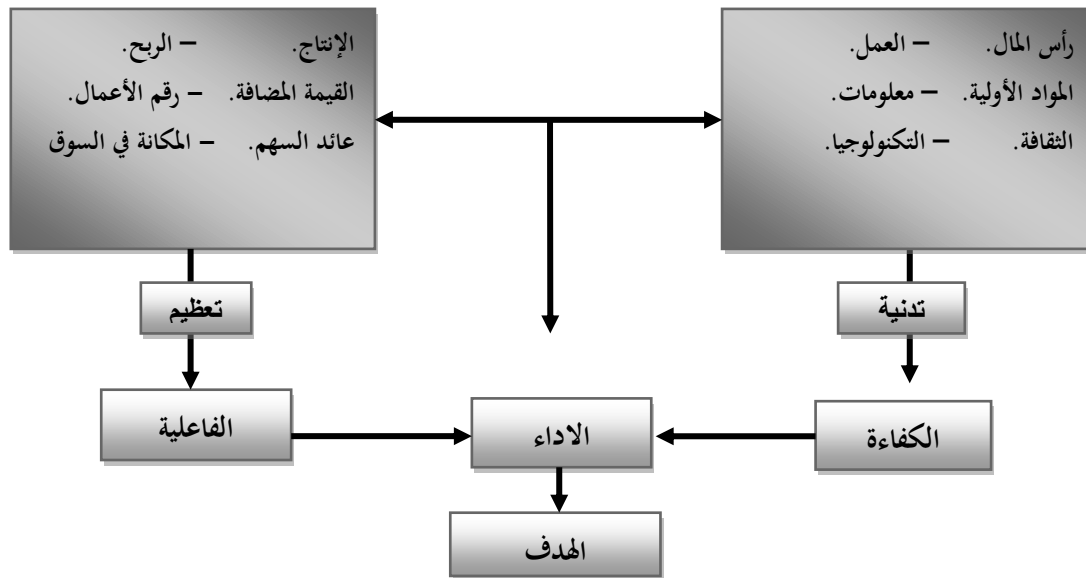
Rp : النتائج المتنبأ بها

MP : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

3_ العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء:

هناك ارتباط وثيق بين الفعالية والكفاءة فيما بينهما من خلال مفهومهما لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان ، فالمؤسسة يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير ، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية ، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المؤسسة . وبناء على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، نجد أن الكفاءة تمثل احد العناصر المهمة في تحقيق هذه الفعالية أي يمكن اعتبار الفعالية متغير تابع للكفاءة.¹ إن المؤسسة التي تتصف بالأداء الناجح هي التي تقوم باستغلال مواردها بشكل صحيح يتضمن تحقيق أهدافها المنشودة ، وعليه فإن الأداء في مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة ، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام امثل للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) والفعالية تمكن من بلوغ الأهداف .

الشكل 09: الاداء من منظور الكفاءة و الفاعلية



Y .Dupuy et autres : Les systèmes de gestion, paris1989 p 50.

1- احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة الوقت الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 07.

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء.

أولاً: أبعاد الأداء:

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، الخ)

ثانياً: محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام) المنوط به.²

— فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

1- جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 207.

2- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

__ أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد و التي يستخدمها لأداء وظيفته.

__ فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله و يتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

و لكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل و حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، و كانت لديه قدرات لأبأس بها و كان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا ، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة و يتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، و في بعض الأحيان قد يبذل العمل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة و فهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادف بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه .

__ثالثا: معوقات الأداء:

من بين العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه هي: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات، السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.

- إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل ، ظروف العمل الاجتماعية¹.

- يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة و الاتجاه فعلى سبيل المثال:

" أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل".

أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، لذا فإنه من أهم أكبر مسؤوليات الإدارة نجد:²

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

1- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص187.

2- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص216.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر والعوامل المؤثرة على الأداء:

أولاً: أنواع الأداء :

يوجد عدة أنواع للأداء حسب عدة معايير منها:

أولاً: حسب معيار الشمولية.¹

1_ الأداء الكلي :

يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية الأرباح النمو. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد على ذلك احد الباحثين بقوله أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف الوظائف

2_ الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

_ ثانيا: حسب معيار المصدر.²

1/ الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ماتملكه المؤسسة من موارد ويتمثل في :

_ الأداء البشري: أداء الأفراد .

_ الأداء التقني: استثمار بشكل فعال.

_ الأداء المالي: استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2/ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي.³

1- الأداء المالي: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.

2- الأداء الإنتاجي: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية.

3- أداء الأفراد: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير منها:

عائد الأفراد، عدد الحوادث، التغيب.

4- أداء التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد

الجيدة بجودة عالية وفي آجال محددة.

1-Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P320.

2-Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

3- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص150.

5- البحث والتطوير: من خلال دراسة المؤشرات التالية.¹

__نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

__التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

6-أداء التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهداف بأقل التكاليف الممكنة.

رابعا: حسب معيار الطبيعة.²

1-الأداء الاقتصادي:

يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، رقم الأعمال)، وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية).

2 -الاداء الاجتماعي:

كما يقول احد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" ويعني لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي:

يكون أداء عندما تحدد أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط وغالبا ما تكون أهداف إستراتيجية.

ثانيا: عناصر الأداء: هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:³

1/العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

2/الوظيفة: من ناحية متطلبات وتحدياتها.

3/الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة.

ثالثا:العوامل المؤثرة على مستوى الأداء :⁴

1/ العوامل المتعلقة بالموقع وأثرها على نتائج الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن القوى المحركة للإنتاج وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الإنتاجية التي ستؤثر على عملية الإنتاج بالإضافة إلى الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة .

2/ القوى العاملة وأثرها في عملية الأداء وذلك أما من ناحية الإنتاجية أو تأهيل العاملين ومقدرتهم الذهنية والبدنية والصفات الشخصية والسلوكية .

4- سعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ص14.

1- سعيد عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص21، 20.

2- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى 2012، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ص92.

3- Kareem najim khalaf AL- Asadi ,Evaluate the performance of municipal services sector activity in the province of baghdad municipality of karrada case study , Thèses doctoral, st cléments university, baghdad, 2010 p 36 .

3/ الأساليب التقنية والفنية المستخدمة في الإنتاج وتنفيذ المشروعات، كلما كانت الوحدة الاقتصادية تستخدم أساليب أكثر تطوراً وتقنية حديثة كلما ساعد ذلك على زيادة إنتاجية العمل فيها وبالتالي تحقق أهدافها الإنتاجية بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

4/ طرق إعداد الخطط وأسلوب الإدارة في إتباع الاستراتيجيات وإجراءات .

المطلب الرابع: علاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء.

أولاً: تأثير ثقافة المؤسسة على السلوك:¹

ـ الانتشار: يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المؤسسة.

ـ القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

ـ المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
الالتزام والانضباط:²

- إرساء رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها.
- توضيح قيمة المؤسسة لدى الأفراد.
- تدعيم ثقافة المؤسسة وتقويتها.
- أن تكون ثقافة المؤسسة قادرة على قيادة المشروع إلى النجاح.
- أن تكون ثقافة المؤسسة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمؤسسة.

ثانياً: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين:

لقد اجمع عدد كبير من الباحثين على أن ثقافة دور أساسي في رفع إنتاجية وتسهيل عملية الاتصال حيث إن الجميع يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف وتحقيق أداء متميز. وأكدت دراسات حول الأداء أن الشركات أكثر نجاحاً هي التي لها ثقافات قوية والتي تتمتع بـ:
ـ ضرورة الإيمان بالمؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة.
ـ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
ـ وجود معايير مرتفعة لأداء.

وكما أكدت بحوث أخرى عن الامتياز حددت خصائص تميز المؤسسات الناجحة إلى تحقيق أداء متميز وهي:

1- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.

2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

- خلق مناخ يسمح بأداء في ظروف جد مناسبة.¹
- ضرورة اعتقاد الأفراد أن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم.
- الاعتقاد بقدرة الابتكار وتحمل المخاطر.
- إعطاء أهمية بالغة لمسالة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسات.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة واهتمام الإدارة العليا بسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

ثالثا: أثر الثقافة على أداء المؤسسة:

— تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة ، وباعتبار أن عناصر المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة ، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها ، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة ، حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة ، محددة بذلك نمط النشاط والأداء و السلوكيات.

فيجب أن تدعم ثقافة المؤسسة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلمات كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع.²

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمؤسسة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون مشروعك أكثر صعوبة. ثقافة المؤسسات مقاومة بطبيعتها للتغير. يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة.

— عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب، يكون أمامك اختيارات ثلاثة:

1. تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات و السلوكيات، و الافتراضات الثقافية في المؤسسة.

1- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 84، 85.

2- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 100.

2. تـمـيـن جـهـود إـحـدـاث التـغـيـر الثـقـافـي فـي أـعـلـى درـجـات المـسـانـدة و التـدعـيـم، مـتـضـمـنـا مـسـتـوـيات عـلـيا مـن الرـعاـية جـيـدة الـاتـصـال، و الـتي تـبـارـك المـشـرـوع.

3. تـوقـع فـشـل مـشـرـوع تـحـسـيـن الأـدـاء .

كـلـمـا كـانـت الفـجـوة عـمـيـقة بـيـن الثـقـافـة و مـتـطـلـبـات مـشـرـوع تـحـسـيـن الأـدـاء، كـلـمـا ازـدـادـت حـاجـتـك إـلى رـعاـية المـشـرـوع، يـجـب أن تـقـيـم هـذه الفـجـوة، و تـحـدـد مـع المـعـيـنـيـن و المـسـئـولـيـن عـلى المـشـرـوع مـا إـذا كـانـوا عـلى اسـتـعـدـاد لـتـقـديـم التـدعـيـم الـلازـم، إـذا لـم يـيـدو هـذا الـاسـتـعـدـاد، فـيـجـب التـعـديـل، أو الإـلـغـاء، وإـلا سـوف لا يـتـحـقـق مـا تـنـشـده مـن المـشـرـوع المـقـتـرـح.

تـؤكـد مـجـمـل الدـراسـات أن المـؤسـسة الـتي تـمـتـاز بـثـقـافـة المـشـارـكة فـي اتـخـاذ القـرارـات لا تـتمـيـز فـقـط بـأـدـاء أـفـضـل مـن تـلك الـتي تـفـتـقـر إـلى هـذه الثـقـافـة، و لـكـن أـدـاءـها أـيـضـا يـتـطـور و يـنـمـو مـع مـضي الـوقـت، مـمـا يـظـهـر عـلاـقـة سـبـبـيـة بـيـن (الأـدـاء - الثـقـافـة) هـذا مـن جـهـة، و مـن جـهـة أـخـرى إـن تـفـهـم الثـقـافـة التـنـظـيـمـيـة ضـرـوري جـدا إـذا كـانـت المـؤسـسة سـتـسـير اسـتـراتـيـجـيـا، فـلا يـمـكـن أن يـنـجـح أي تـغـيـر فـي المـهـمـة، الأـهـدـاف، الـاسـتـراتـيـجـيـات، أو السـيـاسـات إـذا كـان هـذا التـغـيـر مـعـارـضـا لـلـثـقـافـة السـائـدة فـي المـؤسـسة و المـقـبـولـة مـن طـرف أـعـضـائـها، علـمـا أن الثـقـافـة التـنـظـيـمـيـة قـد تـكـون عـامـلا مـدعـمـا أو عـائـقا لـلـتـغـيـر، هـذا الأـخـير الـذي يـهـدف فـي الكـثـيـر مـن الأـحـيـان إـلى رـفـع أو تـقـيـيـم أـدـاء المـؤسـسة.

المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع.

إن إدارة المشاريع البناء أداة لتقديم الحلول والتي تكفل تنفيذ المشروع طبقا لمعايير محددة وتلخص أسلوب إدارة المشروع في تحديد أهداف ويتم ذلك بوضع تصورات مقبولة للتكلفة والزمن والجودة والسعي مستمر نحو تحقيق أهداف المشروع اللجوء إلى إتباع أساليب ومقاييس لمعرفة أداء مشروع.

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة المشاريع البناء.

أولا: مفهوم المشروع:

- " هو السعي الفريد من اجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي الوقت، التكلفة، والجودة. " وتختلف المشاريع عن بقية الأنشطة في كونها:

- فريدة في نوعها: حيث لا تتضمن عمليات مكررة فكل مشروع مختلف عن سابقه في حين أن الأنشطة الأخرى تتضمن القيام بعمليات متكررة.

- المشروع له وقت محدد: يكون له نقطة بداية ونقطة نهاية يجب خلالها إنتاج متطلبات العميل.

- المشروع له ميزانية متفق عليها: يكون له ميزانية محددة يجب إنتاج متطلبات العميل باستخدامها.

- المشروع له موارد محدودة: ففي بدايته يتم تحديد مقدار متفق عليه من العمالة والمعدات والموارد المتخصصة له

- المشروع يتضمن مخاطرة: يتضمن نوعا من عدم التأكد مما يعني وجود بعض المخاطر.¹

1- دليل إدارة المشروعات، ص 05، انظر الموقع: www.method123.com

- تحقيق تغيير مفيد: الغرض هو إدخال تحسينات على المؤسسة من خلال تنفيذ تغيير على العمل .

ثانيا: إدارة المشروعات:

- " هي المهارات والأدوات والعمليات الإدارية المطلوبة للقيام بالمشروع بنجاح". وتتضمن:

- مجموعة من المهارات: فمهارات وخبرات ومعرفة المتخصصين مطلوبة لتقليل مستوى المخاطرة في المشروع ومن ثم زيادة احتمالية نجاحه.

- مجموعة من الأدوات: فهناك مجموعة من الأدوات التي يستخدمها المديرون لكي يحسنوا فرص النجاح ومن أمثلة ذلك القوالب المستندة وبرامج التخطيط وبرامج النمذجة ونماذج تدقيق المراجعة.¹

سلسلة من العمليات: هناك عمليات وفنيات إدارية متنوعة مطلوبة من أجل مراقبة والتحكم في الوقت والتكلفة والجودة الخاصة بالمشروع.

وتشتمل إدارة المشروعات على:

- __ تحديد المتطلبات.
- __ وضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها .
- __ توازن المتطلبات التنافسية للجودة والوقت وتكلفة.
- __ تكييف المواصفات والخطط والأسلوب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة من أصحاب المصلحة في المشروع.

ثالثا: مبادئ إدارة المشروع:

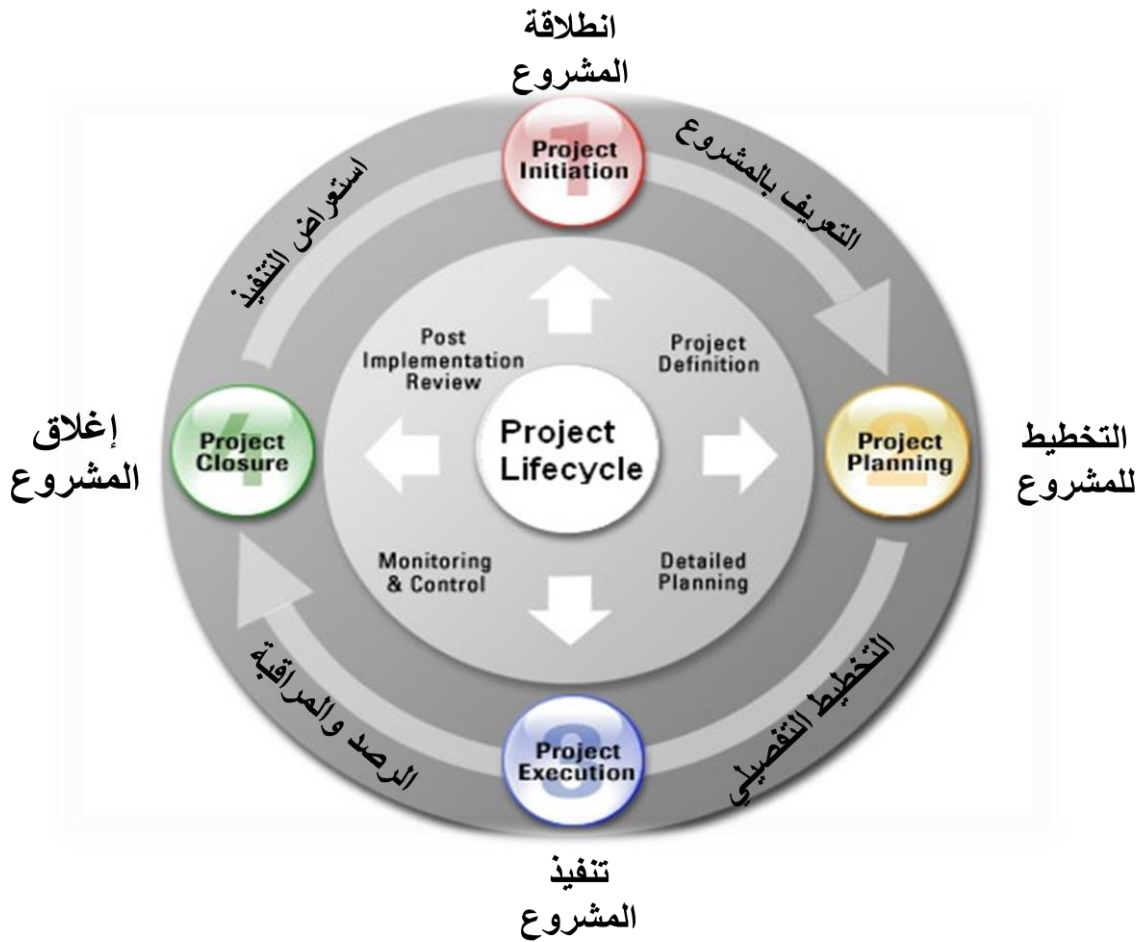
1. لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المؤسسة لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته، لتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المؤسسة.
2. لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالمؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.²
3. عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة وغير مباشرة والأثر الطويل المدى.
4. تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم، لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.
5. تتميز بالخصوصية، فالمشروعات غالبا ما تكون فريدة من أهدافها الخاصة.

1- محمد احمد ألسريتي، الاقتصاد الهندسي وإدارة المشروعات الهندسية، الطبعة الأولى مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 40.

2- الجمهورية اليمنية الصندوق الاجتماعي للتنمية وحدة التدريب و الدعم المؤسسي، الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات و المؤسسات الأهلية، الإصدار الأول، 08 فبراير 2011، ص 18. انظر الموقع info@sfd-yemen.Org.

دورة حياة المشروع: تلخص دورة حياة المشروع في الشكل التالي:

الشكل (10) دورة حياة المشروع



المصدر: 2- دليل إدارة المشروعات، ص 05، انظر الموقع:

www.method123.com

رابعاً: مراحل مشروع البناء:

1- مرحلة الدراسات وتشتمل:

- دراسات الجدوى الاقتصادية بهدف تقدير الإرباح التي ستعود على المستثمر من وراء تنفيذ المشروع وهل هي مرضية له بدرجة كافية أم لا.
- دراسات إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية وتجري خاصة في المشروعات الضخمة والتي تحتاج إلى تقنية متقدمة لتنفيذها أو مواقع البناء التي لها مشاكل فنية خاصة تحتاج إلى معالجة.
- تقدير التكلفة المبدئية للمشروع ودراسة إمكانية توفير التمويل اللازم لتنفيذه .
- التعرف على اللوائح والقوانين الإقليمية الخاصة بإقامة المشروعات والتي تنظم تأثيرها على البيئة المحيطة .

2- مرحلة إعداد التصميمات والمواصفات وتشمل:

- عمل التصميمات الابتدائية وتطبيق أسس ومبادئ هندسة القيمة للاختيار من البدائل .
- حساب التصميمات الهندسية للمشروع بأكمله وذلك بعد تقسيمه إلى تخصصات منفصلة .
- دراسة القابلية للتنفيذ الأنظمة المشروع المختلفة.
- إعداد الرسومات التصميمية والتنفيذية للمشروع .
- تجهيز قائمة بنود أعمال المشروع تضم جميع ما يجب تنفيذه بالموقع ليكتمل المشروع بالصورة المطلوبة طبقاً للرسومات مع عمل تقدير مبدئي لكمية العمل لكل بند.
- كتابة مواصفات بنود الأعمال التي توضح طريقة تنفيذ وشروط استلام كل بند.

3- مرحلة طرح المشروع للمناقصة وتشمل:

- تجهيز متطلبات العطاء وتشمل الدعوة إلى دخول المناقصة والتعليمات التي يجب على المقاول المتقدم الالتزام بها لتجهيز وتقديم عطاءه وكذلك صورة العطاء وهي قائمة بنود أعمال المشروع والتي يقدم على أساسها عروض أسعاره.
- إعداد نموذج العقد ويشمل صورة الاتفاق بالإضافة إلى صورة ضمان الأداء المطلوب والواجب على المقاول استقائها وكذلك صورة ضمان الوفاء بالالتزامات المادية تجاه الآخرين.
- تجهيز وثائق العطاء وتشمل الثلاث متطلبات السابقة بالإضافة إلى الرسومات والمواصفات .
- الإعلان عن المناقصة بالجرائد الرسمية ووسائل النشر المتخصصة وهو ما يسمى بالمناقصة المفتوحة.¹
- إعطاء المقاولين مهلة زمنية محددة وذلك لدراسة العطاء وتقديم عروض أسعارهم في مظروفان مغلقة مع تقديم قيمة التأمين الابتدائي المطلوب.

1- المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني تقنية مدنية إدارة المشاريع، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ص 2،3،4.

4- مرحلة التعاقد وتشمل :

- فتح المظاريف وفحص عروض الأسعار التي تقدم بها المقاولون والتي تشمل أسعار وحدات بنود الأعمال وإجمالي سعر المشروع.
- تقييم قدرة المقاول على تنفيذ المشروع من خلال سابقة خبرته وصورة الضمانات المالية والأدائية التي قدمها.
- اختيار المقاول المناسب لتنفيذ المشروع وهو الذي عطاءه الأقل في إجمالي سعر المشروع مع الاطمئنان إلى قدرته على القيام بتنفيذ المشروع كاملاً.
- في حالة الإسناد المباشر يقوم المالك مباشرة بإسناد المشروع إلى مقاول بعينه أو ممارسة عدد محدد من المقاولين وإسناد المشروع إلى أحدهم بدون عمل مناقصة مفتوحة.
- إخطار المقاول الذي تم اختياره كتابياً وتكليفه بتنفيذ المشروع مع تحديد ميعاد له للحضور إلى المالك وذلك لتوقيع عقد المشروع¹.
- في حالة عدم حضور المقاول في الميعاد المحدد يقوم المالك بإسناد المشروع إلى مقاول الثاني الذي يليه في قيمة إجمالي سعر المشروع، ويضمن المالك إلى قدراته، مع خصم الفرق بين قيمتي سعر المشروع من التامين الابتدائي للمقاول الأول ورد باقي قيمة التامين إليه مع إخطاره كتابياً بذلك.
- توقيع صورة الاتفاق بين المالك كطرف أول مع المقاول كطرف ثاني، أو من يفوضه إي منهم بتفويض رسمي للتوقيع على العقد، ويجب وضع كافة مستندات التعاقد والتي تشمل وثائق العطاء بعد استبعاد متطلبات العطاء كمرفقات بصورة الاتفاق لكي تصبح جزءاً منه.
- يقوم المالك برد مبالغ التامين الابتدائي إلى باقي المقاولين الذين لم يقع عليهم الاختيار.

5- مرحلة التنفيذ وتشمل :

- قيام المقاول باستلام موقع المشروع بموجب محضرا استلام رسمي وتجهيزه بالمنشآت المؤقتة واللازمة للإعاشة والمكاتب والأسوار والبوابات والمرافق الحيوية الأزمة طوال فترة التنفيذ.
- قيام المقاول بالإمداد بالموارد من عمالة ومعدات وموارد ومقاولي باطن واللازمة لتنفيذ كافة بنود الأعمال بالعقد طبقاً للرسومات والمواصفات وكافة شروط العقد.
- يقوم المالك بتعيين جهاز إشراف يقوم بمتابعة تنفيذ بنود الأعمال بالمشروع وذلك للتأكد من القيام المقاول بالتنفيذ الدقيق للرسومات والمواصفات والالتزام التام بكافة شروط العقد.
- يقوم المقاول بحصر الكميات التي تم تنفيذها على الطبيعة بالموقع على فترات زمنية محددة بالعقد وتقديمها لجهاز الإشراف وذلك لصرف قيمتها بسعر العقد في صورة تسمى بالمستخلص الجاري ويتولى جهاز الإشراف مراجعتها واعتمادها كدفعة تحت الحساب تسمى بالدفعة الجارية.²

1- إمين عبد العزيز عبد السلام، إدارة المشروعات التشييد، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص15.

2- محمد احمد السريتي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6- مرحلة تسليم المشروع:

- يقوم المقاول بإخطار المالك كتابيا بانتهاء تنفيذ بنود الأعمال وطلب تسليم المشروع .
- يقوم المالك بتشكيل لجنة استلام تشتمل على مندوب منه ومن جهاز الإشراف على المشروع واستثماري المشروع وتحديد موعد لزيارة المشروع وإخطار المقاول كتابيا.
- تقوم لجنة الاستلام بعد المراجعة الدقيقة لكافة مستندات العقد من رسومات ومواصفات وشروط عامة وخاصة بالمرور على المشروع للتأكد من مطابقة التنفيذ لمستندات العقد.
- في حالة عدم مطابقة أجزاء من المشروع للمستندات وهو ما يحدث غالبا تقوم اللجنة بإعداد قائمة بهذه الأجزاء إثناء المرور على المشروع وإعطاء مهلة زمنية للمقاول ليقوم باستكمالها وإخطار المالك بعد الانتهاء منها كتابيا لتحديد موعد التسليم النهائي.
- تقوم اللجنة بالمرور مرة أخرى بناء على الموعد الذي يحدده المالك ويخطر بت المقاول كتابيا على المشروع للتأكد من استكمال الأجزاء الناقصة من المشروع ، وفي حال اعتماد اللجنة لها تقوم بالتصديق على الاستلام النهائي للمشروع ، وعمل مستخلص ختامي للمقاول بباقي مستحقاته بالإضافة إلى ما تم استقطاعه من المستخلصات الجارية .
- أحيانا يقوم المالك بحجز المستقطعات لمدة سنة كاملة يطلب فيها من المقاول تشغيل أنظمة المشروع وذلك للتأكد من صلاحيتها للتشغيل وكذلك إعداد رسومات مطابقة للتنفيذ.

المطلب الثاني: تقييم أداء مشاريع.

أولا: مفهوم التقييم:

- يعرف "على انه تحقق صورة موضوعية وشاملة من ملائمة النشاطات وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء مآثره من أهداف ، وهي عملية تنظيمية تهدف إلى تقييم شامل للتجربة بشكل عام ، وتحديد اثر هذا العمل وفعاليتها وكفاءته مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الممكنة ليتم تحسين العمل ومساعدة الإدارة في وضع القرار في المستقبل¹.
- كما يعرف أيضا: انه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي لتحديد العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتالية أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة".

خطوات العملية التقييم:

- 1- وضع الخلفية :وهي تحدد ما هو المشروع وماهي المشكلة المراد معالجتها بالمشروع ولماذا اتخذ قرار عمل التقييم .

1- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2007، ص31.

2- الهدف من التقييم: تحديد ما نريده من التقييم وما نسعى لتحقيقه من هذا التقييم.¹

3- طريقة عمل التقييم: وهي الطرق التي ينفذ بها التقييم وطرق جمع المعلومات.

4- المورد ووقت التنفيذ: تحديد زمن التقييم ومدته وتكلفته واحتياجاته فريق العمل.

و يهدف التقييم إلى:

— قياس مدى كفاءة المشروع.

— قياس مدى تحقيق الأهداف ومقداره.

— التعلم وكيف يمكن أداء الأعمال بشكل أفضل.

— التعلم من التجربة الحالية لأداء أفضل في تجنب المشكلات والأخطاء.

ثانيا: معايير تقييم الاداء:

مفهوم المعيار:

" يعرف المعيار كمفهوم عام كونه وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة و هذا المعيار يمكن أن يكون قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع ". و عند إعداد المعيار يجب الأخذ بعين الاعتبار مايلي :

- أهداف المشروع: أي يجب وضع المعيار بما يخدم تلك الأهداف
- الاتجاه الإنتاجي خلال فترة زمنية معينة: حيث يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع المعيار إجراءات التحديث في التكنولوجيا أو التغيرات في أساليب العمل.
- ظروف الأداء الاعتيادية للمشروع التي تعبر عن واقع العمل الحقيقي أي يجب أن لا يكون المعيار مثالي يصعب تطبيقه في الواقع العملي كأن يفترض عدم تعطل الآلات و ملائمة المناخ..
- أن يحظى المعيار بقبول من قبل المسؤولين و المعنيين بالتقويم مما يشجعهم على بذل ما في وسعهم لتطبيقه.²

- أن يوضع أكثر من معيار لقياس كفاءة نشاط معين و عدم الاكتفاء بمعيار واحد
- أن يتسم المعيار بالوضوح و البساطة و الابتعاد عن المعايير المعقدة التي يصعب التعامل معها مما يفقد المعيار أهميته التطبيقية بالرغم من رصانة تركيبه النظري.

معايير تقييم الاداء: هناك **03** معايير رئيسية لتقييم الاداء هي:

- المعايير المتعلقة بتقويم المشروعات: تتمحور هذه المعايير في بيان قدرة المشروع على تنفيذ الأنشطة بأقل التكاليف و نوعية جيدة و في وقت محدد.

1- خلفية النظرية في مبادئ إدارة المشاريع، مرجع سبق ذكره، ص18.

2- محمد احمد السريتي، مرجع سبق ذكره، ص109 .

- المعايير المتعلقة بالكفاءة : تتمحور هذه المعايير في مدى بلوغ المشروع إلى أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات أي قياس مدى نجاح المشروع في التوفيق بين الموارد المستخدمة و المخرجات بطريقة كفئة .
- المعايير المتعلقة بالفعالية: تتمحور هذه المعايير حول مدى قدرة المشروع على بلوغ أهدافها المتوقعة **قواعد و**

ثالثا: مراحل تقييم الاداء :

1. قواعد تقييم الاداء :

- تحديد الأهداف: يجب أن تكون هذه الأهداف معروفة و مفهومة للعاملين بالمشروع.
 - وضع الخطة الإنتاجية: توضح فيها الموارد المالية و البشرية و المالية المتاحة للمشروع مع تحديد مصادرها.
 - تحديد مراكز المسؤولية: للوقوف على مستوى الاداء في كل مركز و الانحرافات التي وقعت فيها خلال عملية التنفيذ
- تحديد معايير الاداء كمايلي:
- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط و الأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
 - اختيار المعايير الأكثر وضوحا و فهما بالنسبة للعاملين بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها.
 - ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل نشاط يختلف عن الآخر تبعا لطبيعة المشروع و الظروف والبيئة المحيطة بها و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف و بما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للنشاط.

2. مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الاداء المشاريع بالمراحل التالية :

- المرحلة الأولى جمع البيانات المعلومات :

هي أول خطوة في عملية التقويم و تتمثل في جمع كافة المعلومات و البيانات الضرورية المتعلقة بالمشروع موضوع التقويم حيث يتم حصر جميع أنواع الملاحظات الأولية و البيانات الإحصائية الخاصة بالمشروع من واقع الوثائق المالية و المحاسبية المنبثقة عن عملية الانجاز أو التي تعكس مجريات التنفيذ الفعلي لنشاطات ذلك المشروع.

- المرحلة الثانية تحليل البيانات و المعلومات :

يقوم المشروع في هذه المرحلة بدراسة البيانات و المعلومات المتحصل عليها و تحليلها باستخدام النسب المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الاداء و للتأكد من مدى موثوقية هذه البيانات.¹

1- عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم أداء المؤسسات الصناعية العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 1992، ص 49.

- المرحلة الثالثة إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي يمارس من خلال المشروع على أن تشمل عملية التقييم الأنشطة العامة للمشروع أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه.

- المرحلة الرابعة الحكم على النتائج وتحديد المسؤوليات :

بعد إجراء المراحل السابقة تأتي المرحلة الأكثر أهمية و هي الحكم على النتائج المتوصل إليها ما إذا كانت مناسبة لأهداف المشروع أم لا فإذا كانت هناك انحرافات سلبية لا بد من البحث عن أسبابها و من المسؤول عنها لتصحيحها و تفاديها مستقبلا عند رسم الخطط القادمة و بالتالي زيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

3. عمليات تقييم الأداء:

- عملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء ، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي، و عموما يمكن حصر عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي ¹ :

أ. جمع المعلومات الضرورية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعمليات الأنشطة في المشروع، إن هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال مدة المشروع، إضافة للمعلومات المتعلقة بالمشروعات السابقة والبيانات عن أنشطة المشروعات المشابهة في القطاع البناء و التشييد.

ب. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات.

ج. إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للأنشطة التي تمارس من خلال المشروع على أن تشمل عملية تقييم أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

د. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : إن عمليات المشروع تركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و بتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل

هـ. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات :

1- مجد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة التنفيذية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء المشاريع.

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

أولاً : خصائص التقييم الجيد للأداء:

إن نظام التقييم الجيد للأداء المشاريع يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، التي تتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

1_ الصدق أو السلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية. مم سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

2_ الثبات أو الوفاء:

وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائماً تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء عكس المؤشرات النوعية، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويتوصلان إلى نفس النتائج ، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء و تعطي فعلياً نفس النتائج.

3_ الحساسية:

القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

4_ الكفاية :

تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء المشروع، مثل التكلفة، الجودة، الأداء.¹

ثانياً :شروط التقييم الجيد للأداء: من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

1_ توفر المعلومات الكافية:

1- صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة و الرقابة و التقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطبع و النشر، لبنان، 1998، ص 102.

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات و هي تعد الأساس في التقييم، فيجب الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك معالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تمس جميع أنشطة المشروع .

2_ تحديد معدلات الأداء المرغوب :

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أداء، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولي الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها. توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

3_ استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طول عمر المشروع وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمشروع و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للإستراتيجية المتبعة، و تتبلور أهداف التقييم فيما يلي:

- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- اتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلاً من سوء التوازن عند تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساساً للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع فريق المشروع على العمل بجدية مستقبلاً وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.
- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها فريق المشروع والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلاً نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة... الخ.

رابعاً: تقارير الاداء :

مع تطور العمليات و توسع المشاريع ازدادت الحاجة إلى المعلومات و البيانات التي من خلالها تتم المتابعة و المراقبة و تقويم الاداء و التخطيط، و أصبحت المتابعة الميدانية و الملاحظة المباشرة غير كافية في تحقيق الرقابة و المتابعة و التقويم مما يتطلب استكمالها بالتقارير المكتوبة لتسهل في نقل المعلومات و البيانات بصورة دورية بين المستويات الإدارية.

1- مفهوم تقارير الاداء

هي الوسيلة الملخصة أو التفصيلية لنقل البيانات و المعلومات إلى الجهات العليا لمساعدتها في الرقابة و اتخاذ القرارات فالتقارير، هي وسيلة اتصال مهمة تساعد في تحقيق التنسيق، كما أنها نتاج نظام المعلومات حيث تمثل نقطة التواصل بين مستخدم النظام و نظام المعلومات كما أنها تلخص المعلومات إلى صيغ يمكن فهمها بسهولة من قبل المتلقي لها .

2- أنواع التقارير:

- تقارير خارجية: وهي التقارير التي تكون بين المقاول و الأطراف الخارجية.
- تقارير داخلية: وهي التقارير التي تكون بين صاحب المشروع و المتدخلين فيه.
- تقارير تشغيلية: تهتم هذه التقارير ببيان النتائج الفعلية و المتوقعة و استخراج الانحرافات الناتجة عن الفرق بينهما.
- تقارير مالية: و تهتم هذه التقارير بالنتائج المالية .
- تقارير متعلقة بدورة النشاط: وتقدم معلومات حول نتائج النشاطات السابقة، الحالية و المستقبلية.

المطلب الرابع: متابعة أداء المشروع

أولاً: أهمية متابعة الأداء:

- تشمل وظيفة المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة الأداء.
- متابعة الأداء تعتبر من الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المدير إثناء تأديته لوظائفه، إذ انه بدون أن يقوم المدير بمتابعة أداء الأعمال التي هو مسئول عنها، فانه لن يعرف فيما إذا كان قد حقق أهداف الخطة التي وضعها أم لا.
- متابعة الأداء عملية ضرورية لكل مدير إذ أنها تعمل على التأكد من أن ماتحقق فعلاً مطابق لما هو موجود في الخطة .
- إذن فان الهدف الرئيسي من متابعة أداء المشروع هو التأكد من أن الأداء الفعلي يتمشى مع ما تم تحديده في الخطط الموضوعة.
- لا يكون متابعة الأداء فقط بعد انتهاء التنفيذ في نهاية الفترة بل يجب أن يكون أيضاً عند نقاط معينة أثناء التنفيذ يجرى تحديدها مقدماً. فلو تركنا متابعة الأداء فقط إلى نهاية فقد نكتشف أخطاء بعد أن يكون الأمر قد استفحل وأصبح من الصعب عندها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.¹

1- محفوظ جودة و حسين اليحيى، تحليل و تقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة 2008، ص 293، 294، 300.

ثانيا: صفات النظام الجيد لمتابعة الأداء:

يجب أن تتوفر في نظام متابعة الأداء المشروع صفات معينة حتى يمكن اعتبار هذا النظام جيدا وفعالا وحتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، أهم هذه الصفات هي:

- التبليغ الفوري للانحرافات.
- تناسب تكلفة النظام مع العوائد المتوقع الحصول عليها من تطبيقه.
- الوضوح وسهولة الاستيعاب من قبل القائمين على تنفيذ هذا النظام.
- الملائمة والتناسب مع حجم المشروع.
- المرونة وعدم الجمود.

ثالثا: أساليب متابعة أداء المشروع:

هناك ستة أساليب رئيسية لمتابعة أداء المشروع يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **معايير العمل:** تستخدم هذه المعايير عندما تكون طبيعة العمل روتينية ومتكررة بصفة مستمرة، حيث يكون من السهل وضع أسس للمعايير:

- وضع معايير للأداء
- قياس الأداء الفعلي
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة
- تصحيح الانحرافات

ب - **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يقوم على أساس إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. وتتلخص خطوات هذه العملية بمايلي:

- يتقابل المدير مع المرؤوسين لمناقشة المهام والواجبات الأساسية الملقاة على عاتقهم.
- يتقدم المرؤوسون بتقديراتهم المتعلقة بالأهداف والتي يرون أن بإمكانهم تحقيقها .
- يقوم المدير مع مرؤوسيه بمناقشة الأهداف المقدمة من الإدارة العليا والأهداف المعبرة عن وجهة نظرهم.
- في نهاية الفترة يتم تقييم انجازات الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف التي اتفق عليها.
- يجب أن تكون هنالك علاقة تربط بين النتائج المحققة بخوافز معينة تكافئ الموظف النشط وتميز بينه وبين الموظف غير النشط.

ج - **أسلوب الإدارة بالاستثناء:** يقوم على أساس إبلاغ المدير بالأمور الاستثنائية فقط. تعتبر من أهم الأساليب المتبعة في متابعة الأداء، وذلك لأنه يوفر المزايا التالية .:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين

— تخفيف عبء العمل عن الرؤساء.

— توفير فرصة التدريب الذاتي للمرؤوسين .

— إبراز نقاط الخطر قبل وقوعها.

د- خرائط جانث: تظهر أماننا مقارنة بين الوقت المخطط والوقت الفعلي الذي استغرقه كل نشاط من الأنشطة

هـ - شبكات الأعمال وأسلوب بيرت: أن تحليل شبكات الأعمال يهدف إلى تقديم مدخل بياني لتخطيط المشروعات ، بالازافة إلى انه يمكن من متابعة مدى تقدم التنفيذ في هذه المشروعات ، وخاصة المشروعات الكبيرة تقوم إدارة المشروع بتقسيمه إلى أنشطة رئيسية وتحديد زمن التنفيذ لكل نشاط ثم إقرار التابع الزمني لهذه الأنشطة والعلاقة فيما بينها. بعد ذلك يتم توضيح هذه العلاقات بين الأنشطة في شكل شبكة أعمال.

و- العلاقات الارتكازية : وهذا الأسلوب يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تخطيط ومتابعة المشاريع، حيث يستخدم لنقل صورة إجمالية عن وضع المشروع إلى الإدارة العليا من خلال انتقاء الأحداث المهمة في المشروع وتوضيح مدى التقدم الذي حصل على هذه الأحداث .

رابعا: تقارير سير الأداء:

تختلف تقارير سير الأداء من مشروع إلى آخر حسب حجم المشروع وظروف العمل وطبيعة الصناعة التي يعمل بها المشروع.¹

1- طرق جمع المعلومات عن سير الأداء:

حتى نتمكن من متابعة أداء المشروع، لا بد من الحصول على بيانات كافية ودقيقة عن النتائج الفعلية التي تم تحقيقها. ومن أهم طرق جمع المعلومات في هذا المجال:

— طريقة الملاحظة

— طريقة المقابلة الشخصية

— سجلات المشروع

— تقارير سير الأداء

2- مجالات تقارير سير الأداء:

- التقارير المحاسبية: هي التقارير المتعلقة بنتائج أعمال المشروع المحاسبية و يتصور الوضع المالي له. و تشمل
- التقارير المحاسبية أيضا التقارير التي تتعلق بالموارد المالية و النفقات و الإيرادات.
- التقارير الإنتاجية : متعلقة بعمليات الإنتاج وقد تشمل التقارير الإنتاجية مايلي:

1-مرجع سابق، ص305،304.

- وقت الإنتاج: حيث توضح جداول معينة للإنتاج يبين فيها نوع العملية المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ من حيث نقطة البداية ونقطة الانتهاء من. وكذلك يتم مقارنة الوقت المخطط لتنفيذ كل عملية مع الوقت الفعلي الذي استغرقه إنجازها .
- كمية الإنتاج: وهي التقارير التي تختص كميات الإنتاج سواء كانت تلك الكميات محسوبة على أساس عدد الوحدات المنتجة او عدد ساعات التشغيل او بالطن او بغيرها.

و هنا يتم أيضا مقارنة كميات الإنتاج الموضوعة حسب الخطة المقررة مع كميات الإنتاج الفعلية.

- تكلفة الإنتاج: من المعروف أن تكلفة الإنتاج تتكون من ثلاثة عناصر أساسية: تكلفة المواد، تكلفة الأجور، والمصاريف الأخرى . وبالتالي قد تقدم التقارير أما عن تكلفة الإنتاج كإجمالي او عن تكلفة _ كل عنصر من عناصر الإنتاج بمفرده.
- جودة الإنتاج: تشكل جودة المنتج أهمية كبيرة بالنسبة لنجاح المشروع او فشله ، لذلك يجب الاهتمام بجودة الإنتاج والتي تتأثر تأثرا مباشرا بمدى جودة المواد الخام او بمدى كفاءة الأيدي العاملة وتدريبها او بمدى تطور وكفاءة الآلات المستخدمة او بذلك كله.¹

- تقارير مجال الأفراد: وتكون تقارير متابعة سير الأداء عادة في مجال الأفراد ضمن الأنشطة التالية:

١. الاختيار و التعيين: تهتم الإدارة بتقارير الوظائف الشاغرة و عدد الطلبات المقدمة لشغلها و عدد الذين تم تعيينهم و هل تم اجتياز فترة التجربة بنجاح و جرى تثبيتهم في وظيفتهم.
- ب. التدريب و التطوير: وتشتمل التقارير على مدى و كفاءة خطط و برامج التدريب، وعدد الذين تدربوا بالإضافة إلى التقارير عن نتائج أداء الموظفين الذين انھوا برامج تدريبهم.
- ج. الروح المعنوية: وتشمل التقارير التفاصيل عن المعدلات التالية:
 - معدل دوران العمل: و الذي يتم احتسابه عن طريق قسمة عدد الموظفين المنتهية خدماتهم سواء بالاستقالة او بالإقالة على متوسط عدد الموظفين خلال العام. و كلما كان معدل دوران العمل اقل كلما دل ذلك على الاستقرار الوظيفي في المشروع.
 - حوادث العمل و التي تسجل على أساس الحوادث التي تكون أثناء ساعات الدوام او بسبب العمل.
 - التظلمات و الشكاوى: حيث تقدم هذه التقارير عن عدد و طبيعة هذه الشكاوى و مقارنتها بفترات سابقة او مع المعدلات السائدة في الصناعة

- درجة الرضا الوظيفي: عادة يقدم تقرير عن درجة الرضا الوظيفي للموظفين بعد إجراء الاستطلاعات الضرورية لأخذ آرائهم وإجاباتهم و يهتم الإدارة الحصول على تقرير نتائج هذه الاستطلاعات لكي تعرف درجة الرضا الوظيفي عند توظيفها . و مما هو جدير بالذكر إن هنالك علاقة عكسية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدلات الغياب ، فكلما انخفضت درجة الرضا الوظيفي عند الموظفين كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد أيام الغياب عندهم

الخلاصة:

من خلال التقييم يتم التعرف على مدى جودة المشروع وتحقيقه للهدف، يجب أن تكون عملية التقييم موضوعية إلى دمج نتائج التقييم في عمليات التخطيط للمشاريع القادمة وتشمل:

- إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم المخصصات المالية والتقارير الفنية والمالية.
- أرشفة وثائق المشروع.
- التقييم النهائي.
- ضمان استدامة المشروع.
- الممارسات في إدارة المشروع لتحقيق العمل المؤسسي.

تمهيد:

بعد إن تطرقنا إلى دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع البناء، واهم النظريات والنماذج المفسرة لهذه الثقافة والأداء، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم السابقة التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على عينة من مؤسسات البناء ومقاولين والقيام بدراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية التي انطلقنا منها في دراستنا فلهذا قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية ونتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من اجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الموضوع وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف على انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماد أعلى جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج والتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل الدراسة .

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته.

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من هذا المجتمع.

1/مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع محدد واضح لمجتمع الدراسة ،لان ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات البناء ومقاولين بمدينة سعيدة .

2/عينة الدراسة : تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 80 مفردة، حيث تم توزيع استبانة مكونة 80 استبانة، ولم يتم استبعاد إي استبيان من الاستبيانات، وبذلك بقي عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الاحصائي 80 استبانة بنسبة 100% وهي نسبة تعد مقبولة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

صممنا استمارة مشتملة على ستة أقسام: حيث يضم القسم الأول البيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وهي أسئلة مساعدة في وصف خصائص العينة، إما القسم الثاني من الاستمارة فقد تضمن أسئلة حول الثقافة، والقسم الثالث يضم أسئلة حول خصائص المشروع لتحديد خصائص مشاريع البناء، والقسم الرابع يضم أسئلة حول نتائج الأداء المشروع، والقسم الخامس يضم أسئلة حول السلوكيات، والقسم السادس يضم أسئلة حول السياق الظرفي لهذه المشاريع لتحديد غايات هذه الدراسة .

وتم وضع العبارات على أساس لكارتر الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

الدرجة 1: غير مهم جداً، بسيط جداً، منخفض جداً، مستاء جداً، تعارض بشدة.

الدرجة 2: غير مهم، بسيط، منخفض، مستاء، تعارض.

الدرجة 3: نوعاً ما، متوسط، متوسط، محايد.

الدرجة 4: مهم، معقد، مرتفع، راضي، توافق.

الدرجة 5: مهم جداً، معقد جداً، مرتفع جداً، راضي جداً، توافق تماماً.

وعبارات على أساس أسئلة مغلقة (نعم، لا). وأسئلة مفتوحة (خيارات)

بعد توزيع الاستمارات وفرزها، سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .

– معامل الانحدار البسيط: ويتكون الانحدار أكثر من متغيرين أحدهما متغير تابع والآخر متغير مستقل¹.

1- شفيق العتوم. طرق الإحصاء "تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS". الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. 2005. ص 485.

R - معامل الارتباط المتعدد: يوضح لنا علاقة المتغير التابع مع المتغير المستقل².

- تحليل التباين ANOVA: يهدف تحليل التباين إلى اختبار الفروق بين مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها على المتغير التابع.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

في هذا المبحث سنتطرق إلى صدق وثبات أداة القياس، عرض النتائج التي توصلنا إليها وتحليل وتفسير هذه النتائج من خلال اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة القياس.

قبل إجراء واختبار الفرضيات، فإنه لا بد من التأكد موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس .

الجدول رقم (1): بين نتائج معامل "ألفا كرونباخ"

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,832	67

المصدر: من مخرجات "spss"

ولحساب ثبات أداة القياس استخدمنا معامل "ألفا كرونباخ" تحصلنا على نتيجة "0.832" وهي نتيجة موجبة لأنها أكبر من "0.60" { كحد أدنى لقيمة "ألفا كرونباخ" يجب أن يكون 0.60 } وبما إن "0.832" من "0.60" فهذا يدل على ثبات أداة قياس الاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض، وإن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وكذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

² محفوظ جودة. التحليل الإحصائي "الأساسي باستخدام SPSS". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2008. ص .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات العينة .

التحليل الوصفي لمتغيرات العينة.

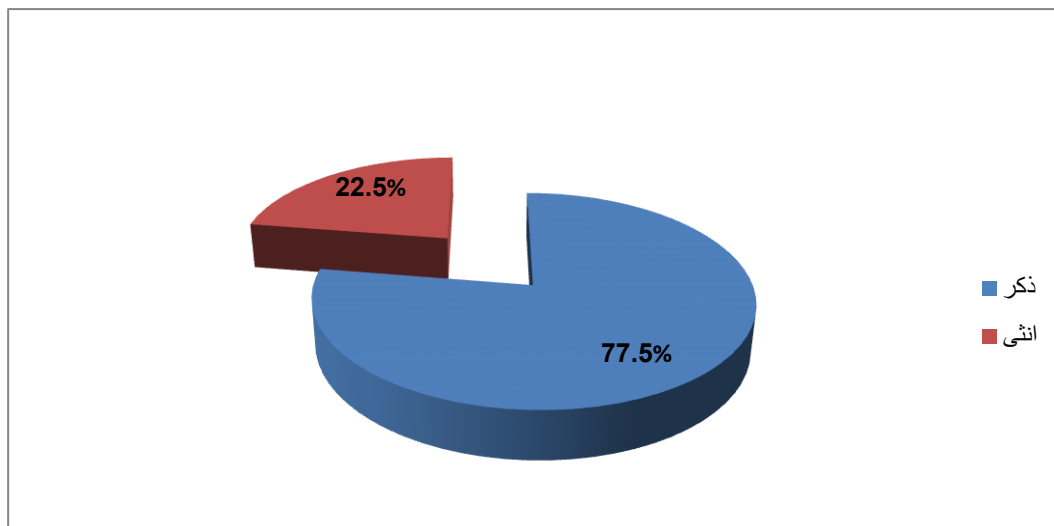
1/الجنس:

الجدول رقم(2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	62	77,5	77,5	77,5
Valide أنثى	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات "spss"

الشكل رقم(1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات " spss "

__نلاحظ إن اغلب أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 77.5% من مفردات العينة ما يعادل 62 ذكر ،وفي المقابل نجد إن نسبة الإناث بلغت 22.5% إي ما يعادل 18 انثى.

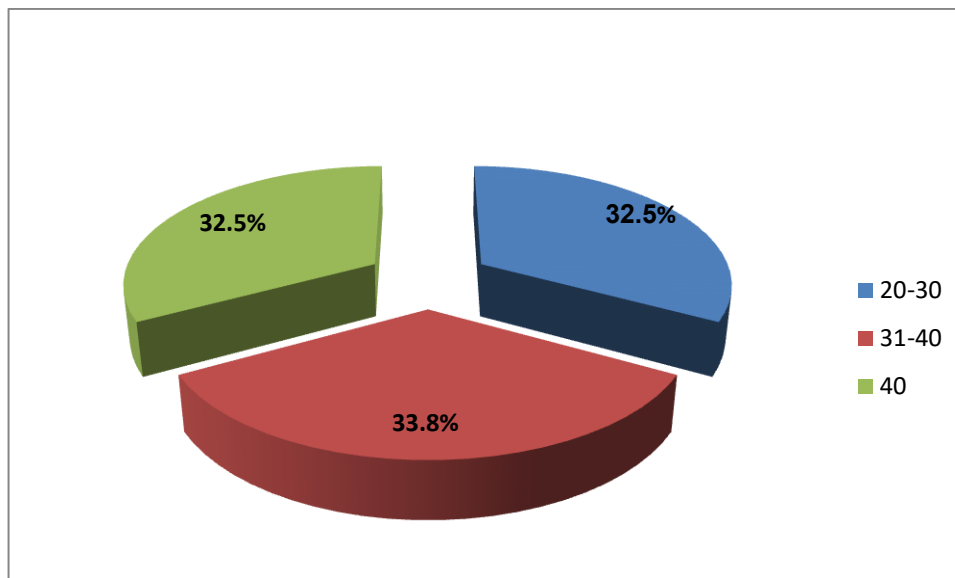
2/العمر:

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30	26	32,5	32,5	32,5
31-40	27	33,8	33,8	66,3
Valide +40	26	32,5	32,5	98,8
4	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات "SPSS"

الشكل رقم(2): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات "SPSS"

من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ إن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31_40 بنسبة 33.8% والفئة العمرية التي تليها هي الفئتين العمريتين التي تتراوح أعمارهم ما بين 20_30 و أكبر من 40 سنة بنسبة 32.5% لكليهما .

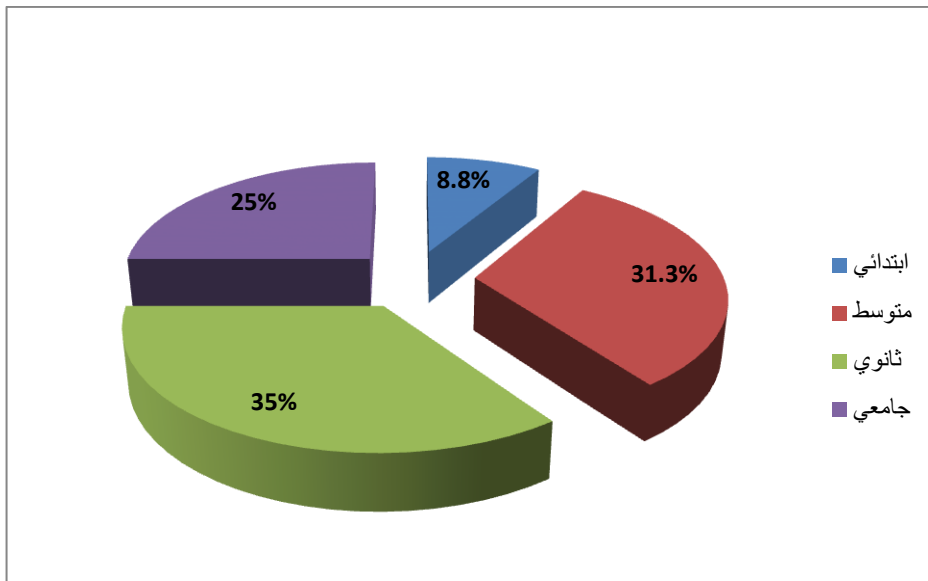
3/المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	7	8,8	8,8	8,8
متوسط	25	31,3	31,3	40,0
ثانوي	28	35,0	35,0	75,0
جامعي	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات "SPSS"

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر : من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات "SPSS"

من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ إن فئة مستوى التعليم الثانوي هي الفئة الغالبة بنسبة 35% ،تليها بعد ذلك فئة التعليم المتوسط بنسبة 31.3 % ،وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة التعليم الجامعي بنسبة 25% ،واخيرا في المرتبة الرابعة فئة التعليم الابتدائي بنسبة 8.8%.

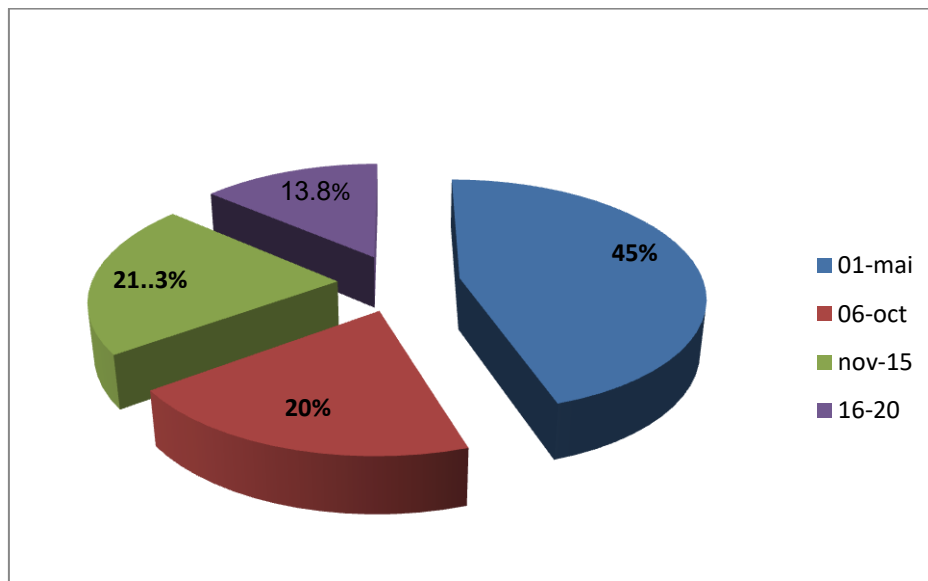
4/الخبرة المهنية:

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1-5	36	45,0	45,0	45,0
6-10	16	20,0	20,0	65,0
11-15	17	21,3	21,3	86,3
16-20	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات "SPSS"

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .



المصدر : من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات "SPSS"

_من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ إن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 6 سنوات بنسبة 45% وتليها العينة التي لها خبرة من 6_10 و 11_15 بنسبة على التوالي 20% و 21.3%، وأخيرا العينة التي لديها خبرة 16_20 بنسبة 13.8%

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير ثقافة المؤسسة) على نتائج أداء المشروع.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير. (تأثير ثقافة المؤسسة) على نتائج أداء المشروع

من اجل اختبار فرضية: إن نتائج أداء المشروع تتأثر بثقافة المؤسسة سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار البسيط.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت

β_1 : هي معاملات المتغيرات المستقلة

e : يمثل الخطأ العشوائي

و عندما نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فإننا نقترح النموذج التالي :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي :

Y_1 : نتائج أداء المشروع.

X_1 : ثقافة المؤسسة.

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0$$

و من اجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم باستخدام طريقة الانحدار *régression*

حيث تستخدم هذه الطريقة لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع و يتم من خلال هذا النموذج إدخال المتغيرات واحدا بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود متغير واحد.

الجدول رقم(6): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,239	6,084

a. Valeurs prédites : (constantes), Y1

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (6): فان هناك ارتباط بين نتائج الأداء المشروع وثقافة المؤسسة حيث أن قيمة معامل الارتباط هو 0.499 ومعامل التحديد يساوي 0.249 أي أن المتغير المستقل سابق (ثقافة المؤسسة) يفسر 24.9% من التباين الحاصل في نتائج الأداء وبالرغم أن هذه النسبة تبدو ضئيلة إلا أنه إذا أخذنا بعين الاعتبار حجم العينة (80) فان يمكن القول أن هذه النسبة هي معبرة بشكل كافي.

الجدول رقم(7): يوضح نتائج تباين.

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	956,039	1	956,039	25,830	,000 ^b
1 Résidu	2886,948	78	37,012		
Total	3842,987	79			

a. Variable dépendante : Y1

b. Valeurs prédites : (constantes), X1

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (7): فان قيمة $D=25.830$ ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وبما إن مستوى الدلالة هو اقل 0.05 وهذا ما يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وأصبح النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي إن المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة) له تأثير معنوي على نتائج أداء المشاريع.

الجدول رقم (8): يوضح نتائج معادلة الانحدار.

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	11,778	4,427		2,660	,000
S1	,797	,157	,499	5,082	,000

a. Variable dépendante : Y1

المصدر: من مخرجات " SPSS "

وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) فانه يمكننا كتابة نموذج الانحدار على الشكل التالي:

$$Y1 = 11.778 + 0.797(X1)$$

الجدول رقم (9): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Corrélations		
	S3	S1
Corrélation de Pearson	1	,499**
Y1 Sig. (bilatérale)		,000
N	80	80
Corrélation de Pearson	,499**	1
X1 Sig. (bilatérale)	,000	
N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات " SPSS "

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين ،حيث إن العلاقة بين نتائج الاداء وثقافة المؤسسة هي 0.499، وهذه القيمة قريبة من القيمة 1 الذي يمثل العلاقة الأمثل ،كون الإشارات جميعها موجبة فذلك يعني وجود علاقات موجبة او طردية بين المتغيرين ،إما عن مستوى المعنوية لهذه العلاقة فهي Sig =0.000

الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السلوكيات) على نتائج الاداء.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السلوكيات) على نتائج الاداء.

من اجل اختبار فرضية: إن نتائج الاداء تتأثر بالسلوكيات سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار البسيط الشكل التالي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت

β_1 : هي معاملات المتغيرات المستقلة

e : يمثل الخطأ العشوائي

و عندما نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فإننا نقترح النموذج التالي :

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X2 + e$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي :

$Y1$: نتائج الاداء.

$X2$: السلوكيات

$$H0: \beta_1 = 0$$

$$H1: \beta_1 \neq 0$$

و من اجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم باستخدام طريقة الانحدار régression

الجدول رقم (10): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,093	,081	6,687

a. Valeurs prédites : (constantes), X4

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (10): فان هناك ارتباط بين نتائج الأداء وسلوكيات حيث أن قيمة معامل الارتباط هو 0.304 ومعامل التحديد يساوي 0.093 أي أن المتغير المستقل (السلوكيات) يفسر 9.3% من التباين

الحاصل في نتائج الأداء وبالرغم أن هذه النسبة تبدو ضئيلة إلا أنه إذا أخذنا بعين الاعتبار حجم العينة (80) فإن يمكن القول أن هذه النسبة هي معبرة بشكل كافٍ.

الجدول رقم (11): يوضح نتائج التباين.

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	355,572	1	355,572	40.345	,000 ^b
Résidu	3487,415	78	44,710		
Total	3842,987	79			

a. Variable dépendante : Y3

b. Valeurs prédites : (constantes), X4

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (11): فإن قيمة $D=40.345$ ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وبما إن مستوى الدلالة هو اقل 0.05 وهذا ما يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وأصبح النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي إن المتغير المستقل (السلوكيات) له تأثير معنوي على نتائج الاداء .

الجدول رقم (12): يوضح نتائج معادلة الانحدار.

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	20,294	4,922		4,123	,000
X2	,577	,205	,304	2,820	,000

a. Variable dépendante : Y 3

المصدر: من مخرجات " SPSS "

وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) فإنه يمكننا كتابة نموذج الانحدار على الشكل التالي:

$$Y1 = 20.294 + 0.577 (X2)$$

الجدول رقم(13): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Corrélations		
	Y1	X2
Corrélation de Pearson	1	,304**
Sig. (bilatérale)		,000
N	80	80
Corrélation de Pearson	,304**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات " SPSS "

يلاحظ من خلال الجدول رقم(13) وجود علاقة بين المتغيرين ،حيث إن العلاقة بين نتائج الاداء و سلوكيات هي 0.304 ،وهذه القيمة مقبولة ،كون الإشارات جميعها موجبة فذلك يعني وجود علاقات موجبة او طردية بين المتغيرين ،أما عن مستوى المعنوية لهذه العلاقة فهي Sig =0.000

الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السياق الظرفي) على نتائج الاداء.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السياق لظرفي) على نتائج الاداء.

من اجل اختبار فرضية:إن نتائج الاداء تتأثر بالسياق الظرفي سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار البسيط.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت

β_1 : هي معاملات المتغيرات المستقلة

e: يمثل الخطأ العشوائي

و عندما نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فإننا نقترح النموذج التالي :

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X3 + e$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي :

Y1: نتائج الاداء.

X3: السياق الظرفي .

$$H0: \beta_1 = 0$$

$$H1: \beta_1 \neq 0$$

و من اجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم باستخدام طريقة الانحدار régression

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391 ^a	,153	,142	6,460

a. Valeurs prédites : (constantes), X5

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (14): فان هناك ارتباط بين نتائج الأداء والسياق الظرفي حيث أن قيمة معامل الارتباط هو 0.391 ومعامل التحديد يساوي 0.153 أي أن المتغير المستقل (السياق الظرفي) يفسر 15.3% من التباين الحاصل في نتائج الأداء وبالرغم أن هذه النسبة تبدو ضئيلة الا انه إذا أخذنا بعين الاعتبار حجم العينة (80) فان يمكن القول أن هذه النسبة هي معبرة بشكل كافي.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج التباين.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	587,831	1	587,831	38.845	,000 ^b
Résidu	3255,157	78	41,733		
Total	3842,987	79			

a. Variable dépendante : Y1

b. Valeurs prédites : (constantes), X3

المصدر: من مخرجات "SPSS"

حسب الجدول رقم (15): فإن قيمة $D=38.845$ ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وبما إن مستوى الدلالة هو اقل 0.05 وهذا ما يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وأصبح النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي إن المتغير المستقل (السياق الظرفي) له تأثير معنوي على نتائج الاداء. الجدول رقم (16): يوضح نتائج معادلة الانحدار.

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	19,427	3,953		4,915	,000
X3	,731	,195	,391	3,753	,000

a. Variable dépendante : Y1

المصدر: من مخرجات "SPSS"

وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم () فإنه يمكننا كتابة نموذج الانحدار على الشكل التالي:

$$Y1 = 19.427 + 0.731(X3)$$

الجدول رقم (17): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Corrélations

	S3	S5
Y1		
Corrélation de Pearson	1	,391**
Sig. (bilatérale)		,000
N	80	80
X3		
Corrélation de Pearson	,391**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات "SPSS"

يلاحظ من خلال الجدول رقم (17) وجود علاقة بين المتغيرين، حيث إن العلاقة بين نتائج الاداء وسياسات الأظرفي هي 0.391 ، وهذه القيمة مقبولة ، كون الإشارات جميعها موجبة فذلك يعني وجود علاقات موجبة او طردية بين المتغيرين ،إما عن مستوى المعنوية لهذه العلاقة فهي Sig =0.000
الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير خصائص المشروع) على نتائج الاداء.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير خصائص المشروع) على نتائج الاداء.

من اجل اختبار فرضية:إن نتائج الاداء تتأثر بخصائص المشروع سنقترح فرضية قبول أو رفض نموذج الانحدار البسيط.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت

β_1 : هي معاملات المتغيرات المستقلة

e : يمثل الخطأ العشوائي

و عندما نسقط هذا النموذج على دراستنا التطبيقية فإننا نقترح النموذج التالي :

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X4 + e$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي :

$Y1$: نتائج الاداء.

$X4$: خصائص المشروع .

$$H0: \beta_1 = 0$$

$$H1: \beta_1 \neq 0$$

و من اجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم باستخدام طريقة الانحدار المتعدد régression
الجدول رقم(18): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,729 ^a	,532	,075	6,709

a. Valeurs prédites : (constantes), X4

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (18): فان هناك ارتباط بين نتائج الأداء وخصائص المشروع حيث أن قيمة معامل الارتباط هو 0.729 ومعامل التحديد يساوي 0.532 أي أن المتغير المستقل (خصائص المشروع) يفسر 53.2% من التباين الحاصل في نتائج الأداء و أن هذه النسبة جيدة بالنسبة إلى حجم العينة (80) فان يمكن القول أن هذه النسبة هي معبرة بشكل كافي.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج التباين.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	332,111	1	332,111	88,605	,000 ^b
1 Résidu	3510,877	78	45,011		
Total	3842,987	79			

a. Variable dépendante : Y3

b. Valeurs prédites : (constantes), X4

المصدر: من مخرجات " SPSS "

حسب الجدول رقم (19): فان قيمة $D=88.605$ ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وبما إن مستوى الدلالة هو اقل 0.05 وهذا ما يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وأصبح النموذج هو مقبول من الناحية الإحصائية أي إن المتغير المستقل (خصائص المشروع) له تأثير معنوي على نتائج الاداء .

الجدول رقم (20): يوضح نتائج معادلة الانحدار.

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	23,296	4,016		5,801	,000
X4	,461	,170	,294	2,716	,000

a. Variable dépendante Y1

المصدر: من مخرجات " SPSS "

وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) فإنه يمكننا كتابة نموذج الانحدار على الشكل التالي:

$$Y1 = 23.296 + 0.461(X4)$$

الجدول رقم (21): يوضح نتائج معامل الارتباط.

Corrélations			
		Y1	X4
Y1	Corrélation de Pearson	1	,729 **
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
X4	Corrélation de Pearson	,729 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات " SPSS "

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين ،حيث إن العلاقة بين نتائج الاداء وخصائص المشروع هي 0,729، وهذه القيمة كبيرة لأنها قريبة من القيمة 1 والذي يمثل العلاقة الأمثل ،كون الإشارات جميعها موجبة فذلك يعني وجود علاقات موجبة او طردية بين المتغيرين ،إما عن مستوى المعنوية لهذه العلاقة فهي Sig =0.000

النتائج:

من خلال ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية :

-ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع البناء؟ وللإجابة عنها قدمنا مجموعة من الفرضيات وهي:

- 1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير ثقافة المؤسسة) على نتائج الاداء.
- 2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير السلوكيات) على نتائج الاداء.
- 3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير(تأثير السياق الظرفي)على نتائج الاداء.
- 4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تأثير خصائص المشروع) على نتائج الاداء.

و بهذه الدراسة توصلنا إلى :

وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة و نتائج الاداء و ذلك من خلال نتائج الفرضيات الموضحة في الجداول أعلاه التي تدل على أن المتغير السلوكيات يؤثر على نتائج الاداء عند مستوى دلالة $Sig=0,000$ ، بالإضافة إلى أن المتغير السياق الظرفي يؤثر على نتائج الاداء عند مستوى دلالة $Sig=0,000$ ، و أيضا أن المتغير خصائص المشروع يؤثر على نتائج الاداء و ذلك عند مستوى دلالة $Sig=0,000$ ، كل هذه المتغيرات هي من مرتكزات الثقافة التي بدورها تحتوى على أبعاد وهي التوجه القوى العاملة، و توجه العميل و توجه فريق ،و توجه القادة ، هذه التوجهات التي تعمل على تحسين الأداء و ربحية المشروع.

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 التجريبية 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 المرجح 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.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
19	الخصائص و انعكاسها على تميز المؤسسات وفق نموذج Peters & Waterman	1-4
22	قائمة Schein بالافتراضات الثقافية الأساسية.	1-5
23	فكرة Schein عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي.	2-5
74	نتائج معامل "ألفا كرونباخ"	01
75	بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	03
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	04
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05
80	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الأولى.	06
80	يوضح نتائج تباين بالنسبة للفرضية الأولى.	07
81	يوضح نتائج معادلة الانحدار بالنسبة للفرضية الأولى.	08
81	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الأولى.	09
82	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الثانية.	10
83	يوضح نتائج تباين بالنسبة للفرضية الثانية.	11
83	يوضح نتائج معادلة الانحدار بالنسبة للفرضية الثانية.	12
84	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الثانية.	13
85	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الثالثة.	14
86	يوضح نتائج تباين بالنسبة للفرضية الثالثة.	15
86	يوضح نتائج معادلة الانحدار بالنسبة للفرضية الثالثة.	16
86	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الثالثة.	17
88	يوضح نتائج معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الرابعة.	18
88	يوضح نتائج تباين بالنسبة للفرضية الرابعة.	19
89	يوضح نتائج معادلة الانحدار بالنسبة للفرضية الرابعة.	20

أولا: قائمة الكتب بالعربية:

- 1- احمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية، 2000.
- 2- احمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشات الصناعية التكلفة الوقت الأداء، مؤسسة شباب الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004
- 3- احمد بهجت جاد الله كشك، المنضماات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
- 4- الحنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 1997.
- 5- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 6- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003-02.
- 7- أيمن عبد العزيز عبد السلام، إدارة مشروعات التشييد، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، عابدين القاهرة، 2013 .
- 8- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001
- 9- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال:مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات ،دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 10- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى 2012، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع
- 11- سعيد عبد الرزاق بن حسين "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- 12- سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- سعيد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2000.
- 14- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001.
- 15- صلاح الشنواني، "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال:مدخل المسؤولية الاجتماعية مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999 .
- 16- صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة و الرقابة و التقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطبع و النشر، لبنان، 1998.
- 17- علي شريف و منال الكردي، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية ،دون سنة النشر،
- 18- على الغربي، تنمية الموارد البشرية منشورات جامعة المنتوري قسنطينة 2004.

- 19- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997
- 20- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2000.
- 21- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، مطابع وريال، الإسكندرية، 1997
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الوظائف - الإدارة - المهارات الصفات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 25- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب الجامعية بيروت 1993.
- 26- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 27- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد ألصحي، الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 28- محمد إبراهيم ، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2007
- 29- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003 .
- 30- محفوظ جودة و حسين اليحيى، تحليل و تقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة 2008.
- 31- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 32- محمد احمد السريتي، الاقتصاد الهندسي و إدارة المشروعات الهندسية، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
- 33- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، 2007.
- 34- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2008.
- 35- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن 2009.
- 36- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير المنظمة العربية للتنمية 2006.
- 37- نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل و أساليب، دار الزهراء للنشر و التوزيع الأردن، 2001.
- 38- شفيق العتوم، طرق الإحصاء "تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS". الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2005.

ثالثا: البحوث و المقالات و المداخلات:

- 39- احمد سيد مصطفى، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية لأزمة للتغيير المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجية التغيير و تطوير المنظمات القاهرة مركز وايد سيرفس 1992.
- 40- ألشمري سعود عبد العزيز ، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 انظر الموقع www.alkahraba.com
- 41- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد 07، 2009.
- 42- الخناق سناء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم العلوم و التسيير جامعة ورقلة، أيام 08_09 مارس. 2005
- 43- الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات و المؤسسات الأهلية، الجمهورية اليمنية الصندوق الاجتماعي للتنمية وحدة التدريب و الدعم المؤسسي، الإصدار الأول، 08 فبراير 2011، انظر الموقع info@sfd-yemen.org
- 44- بوشنافة أحمد و بوسهمين أحمد ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 45- بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة يومي 03-04 ماي 2005.
- 46- بو عبد الله لحسن ، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
- 47- دليل إدارة المشروعات، ص 05، انظر الموقع: www.method123.com
- 48- عبد الله علي، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20-21 ماي 2002.
- 49- عشوري مصطفى و لوصيف سعيد ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.
- 50- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء للمنظمات و الحكومات، قسم العلوم و التسيير ، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.

- 51- قرويين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الاداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، 2008.
- 52- تقنية مدنية إدارة المشاريع، المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

ثانيا : الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 53- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.
- 54- احمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف أ.د محمد فتحي محمود. قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية 2005 ، انظر الموقع www.nauss.edu.sa
- 55- بومعراف الياس، دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على مستشفيات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2000/1999.
- 56- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف ، مذكرة ماجستير جامعة المسيلة، 2006 .
- 57- بوباية محمد الطاهر ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتي ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95_96، بحث لم ينشر.
- 58- راضية صوام، القيادة و العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2007/ 2008 .
- 59- شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2009 .
- 60- عبد الحق بوعتروس، معايير تقييم أداء المؤسسات الصناعية العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 1992.
- 61- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف :عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999 ، بحث لم ينشر.

- 62- قاسمي كمال ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف د .زين العابدين بروش 2003 ، بحث لم ينشر.
- 63- نجوى الطبلاوي ، تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف أ.د عايدة سيد الخطيب و د .محمود سيد، كلية التجارة ،جامعة عين شمس،1996.

رابعاً : قائمة الكتب بالأجنبية

- 64- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976.
- 65- BRESSY Gilles et Kankoyt Christian, Economie d'entreprise, 4 édition Dalloz. Paris 98.
- 66- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999,.
- 67- Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001.
- 68- HELENE dénis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, design organisationnel culture et technologie, ED Economica 1990.
- 69- STEVEN L. MC Shame & Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA ,2000 .
- 70- SCHEWBIG Philippe, Les communications de l'entreprise, MC GrRAW- HILL; Paris 1991.
- 71- KENNEDY corporate culture: in jesper & T .E . Deal S.Sorensen organisational cultures in jesper & s.pedrses publishing 1989.
- 72- LAURANT Pascal & Français Bouard, Economie d'entreprise, BTS Tome 2, Éditions d'organisations. Paris 1991.
- 73- Lafaye.C, "**la sociologie des organisations**", Ed Nathan, Paris, 1996
- 74- PIERRE Bourdieu sociologie de l'Algérie .série (que sais jep-U-F 1973).

خامسا: رسائل و الأطروحات بالأجنبية

- 75- Bernoux.p et autres," les nouvelles approches sociologique des organisations», Ed Seuil, paris, 1996.
- 76- NOUIGA Med, La conduite du changement par la qualité dans un contexte Socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.
- 77- Kareem najim khalaf AL- Asadi ,Evaluate the performance of municipal services sector activity in the province of baghdad municipality of karrada case study , Thèses doctoral, st cléments university, baghdad,2010.

قائمة الأشكال

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

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.

استبيان

جامعة الدكتور الطاهر مولاي _ سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

سيدي(سيديتي) المحترم (ة):

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة المشاريع حول موضوع " اثر ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع البناء." أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التالية كأساس لجمع المعلومات حول موضوع ، راجية منكم الإجابة عن كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق و موضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

وليكن في علمكم إن إجاباتكم ستبقي سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي

أشكركم على وقتكم وتعاونكم واقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث .

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 30-20 ☐ 40-31 ☐ 41 أكثر ☐

المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة المهنية: 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15- 11 ☐ 20-16 ☐

أولاً: ثقافة المؤسسة.

البيان	الرقم	لا	نعم
هل ثقافة مؤسسة المشروع تعكس طريقة العمل في مشاريع البناء	01		
هل ثقافة مؤسسة مشروع البناء تؤثر على نتائج المشروع	02		
هل مؤسسة مشروع البناء المختلفة لها ثقافات بشكل ملحوظ	03		
هل ثقافة واحدة من الأسباب التي أدت إلى ضعف أداء البناء وتشديد	04		
في ما يلي يتعلق بالقوى العاملة في الموقع مع مدى أهمية إدارة المشاريع		غير مهم جداً	غير مهم
مهم جداً	مهم	نوعاً ما	
القيادة:			
تنظيم سلوك العاملين واخذ آرائهم بعين الاعتبار	05		
السماح للعملاء بمعرفة ما يحدث في المشروع و معرفة مستواهم	06		
العمل:			
احترام و تثقيف العمل على مشروع البناء و العمليات	07		
الاتصال و إجراء بحوث في المستخدم النهائي	08		
الفريق:			
التأكيد على العمل الجماعي و إشراك جميع المشاركين في التخطيط	09		
التعامل مع الصراع عن طريق التسوية	10		
تسليم المشروع:			
تتبع الاداء لتوفير التغذية الراجعة حول الاداء لجميع المشاركين في المشروع	11		
الاعتقاد بان المشروع يمكن إن يحقق معايير جودة عالية	12		
الاعتقاد بان المشروع يمكن إن يسلم في حدود ميزانية و وقت محدد	13		
القوى العاملة:			
توفير فرص التدريب و اعتراف بأداء العاملين	14		
استخدام الموظفين المباشر و إظهار الالتزام في موقع المشروع	15		

ثانيا: خصائص المشروع :

16- نوع المشروع: يرجى وضع العلامة (X):

عمل جديد ☐ الهندسة المدنية ☐ تجاري ☐ خاص ☐ تجديد ☐
إعادة تطوير ☐ الإسكان ☐ البنية التحتية ☐

17- ماهي وظيفتك على هذا المشروع ؟ وضع العلامة (X):

مدير المقاول الرئيسي ☐ متعهد ثانوي ☐ مستشار ☐ مورد ☐

18- ماهو عدد العمال في موقع المشروع؟ وضع العلامة (X):

اقل من 10 ☐ 10- 29 ☐ 30- 199 ☐

19- يرجى ترتيب الأهداف التالية لأولويات لهذا المشروع: (1الاهم):

الكلفة ☐ المدة ☐ الجودة ☐ الصحة والسلامة ☐

الرقم	البيان	نعم	لا
20	هل شاركت شركتك في مرحلة التصميم لهذا المشروع		
21	هل عملت مع العميل في مشاريع أخرى قبل هذا المشروع		

		معقد جدا	معقد	متوسط	بسيط	بسيط جدا
	كيف تقيم مدى تعقيد المشروع					
22	منهم الأشخاص أكثر تأثير على مشروع البناء	مؤثر جدا	مؤثر	متوسط	لا تأثير	لا تأثير إطلاقا
23	مهندس					
24	مقاول					
25	عميل					
26	مدير المشروع					

ثالثا: نتائج الأداء المشروع

أ_ الكلفة:

27- ما هي العوامل التي تمثل الفرق بين التكلفة و عقد السعر النهائي؟.

الاختلافات ☐ أخطاء تقديرية ☐ إعادة الصياغة ☐ إدارة مشاريع ضعيفة ☐

ب-المدة:

28 _ ما هي العوامل التي تمثل الفرق بين المدة الفعلية والمقترحة؟.

اختلافات ☐ مناخ ☐ مشاكل العمال ☐ إدارة مشاريع ضعيفة ☐

ج_الجودة:

29_ عند تسليم المشروع إلى أي مدى كان المشروع خالي من العيوب الظاهرة؟.

خالي العيوب ☐ قليل العيوب ☐ عيوب كبيرة ☐

د_الصحة والسلامة:

الرقم	كم عدد	0	1	2	3	4 فأكثر
30	مرات تم الإبلاغ عن حوادث					
31	حالات وفاة في هذا المشروع					
32	وقوع إصابات في هذا المشروع					

هـ_الإنتاجية:

الرقم	البيان	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
33	يرجي تقييم المستوي العام لإنتاجية العمل					

34 _ ماهو عدد الساعات الضائعة عن التغيب؟.

0 ☐ أقل من 20 ☐ 20_ 99 ☐ 100_ 499 ☐ أكثر من 500 ☐

و_النزاعات:

35_ كم عدد الخلافات التي حدثت مع العميل أو مشاركين آخرين في هذا المشروع؟.

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 فأكثر ☐

ر_الرضا:

الرقم	البيان	راضي جدا	راضي	متوسط	مستاء	مستاء جدا
	ماهو رضا العميل في رأيك مع:					
36	الخدمة					
37	التكلفة					
38	الجودة					
39	ما مدى رضا شركتكم مع مستوى ربحية المشروع					
	ما مدى رضا العملاء مع:					
40	ظروف الموقع					
41	الأجور					

رابعاً : السلوكيات : خلال هذا المشروع:

الرقم	البيان	توافق تماما	توافق	محايد	تعارض	تعارض بشدة
	القيادة:					
42	اطلاع العملاء بشكل مستمر على كل ما يحدث في المشروع					
43	معرفة المدير تقدم مستوي العمال					
44	نشاط في المشروع لهم تأثير في كيفية تشغيل المشروع					
	العميل:					
45	هناك القليل من الاتصال أو التواصل مع العميل					
46	تحمل المشاركون أبحاث واسعة في المشروع					
	الفريق:					
47	حل الخلافات عن طريق المناقشة					
48	مشاركة جميع المشاركين و ثقتهم الكاملة في الآخرين					
	تسليم المشروع:					
49	تم تقييم بشكل مستمر على أداءهم					
50	العمل على خفض التكاليف و التسليم في الموعد المحدد					
51	ضمان تحقيق الجودة العالية					
	القوى العاملة:					
52	أعطيت للعمال المسؤولية التامة و دورات تدريبية في الموقع					
53	تعامل المديرين مع العملاء باحترام و اهتمام و مكافأتهم					

خامسا: السياق الظرفي: في هذا المشروع هناك أنظمة و إجراءات محددة

الرقم	البيان	توافق تماما	توافق	محايد	تعارض بشدة
	القيادة:				
54	إن النشاط على جميع المستويات له رأي في كيفية انجاز المهمة				
55	يتطلب من المديرين إن تكون داعمة وسهلة التفاعل مع العاملين				
	العميل :				
56	هناك فرص لتثقيف العميل على عملية تسليم المشروع				
57	هناك نظم و إجراءات لضمان رضا العميل				
	الفريق:				
58	هناك إجراءات واضحة لإدارة الخلافات و النزاعات				
59	هناك إجراءات عقابية للذين ارتكبوا أخطاء				
	تسليم المشروع:				
60	حوافز لتطوير طرق جديدة لتنفيذ العمل و الدروس للتعلم				
61	قياس مؤشر الاداء بشكل مستمر و إجراءات لتوفير التغذية المرتدة				
	القوى العاملة:				
62	توفير مرافق مرضية و متطلبات واضحة لجميع العملاء				
63	الحوافز و الاحتفالات لمكافأة العمل الجاد.				