

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم التجارية

القسم : علوم تسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة :بابه إيمان

## أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

### بمؤسسة رغوة الجنوب

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ 2016/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة

(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

أ/بن جرو حكيم

( أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة )مناقشا

أ/ حجاج عبد الرؤوف

(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

أ- /قواميد بوبكر

السنة الجامعية 2015-2016

# الإهداء

باسمك أبدء وأتوكل وأستعين وبتوفيقك ينير دربي بالعلم وطريق المستقيم اللهم يسر لي عملي وثبته

اهدي عملي إلى من أعطني الحب و العزيمة و دفعني للوصول إلى كل من وقف بجانبني

إلى سندي زوجي—————"

إلى عزتي امي

وإلى من حرس على تربيتي تربية حسنة أبــــــــــــى

وإلى عصافير قلبي أخوتي"علاء،فارس،عبد العزيز"

وإلى عائلتي زوجي الكرام

إلى كل من علمني حرفا

وأهدي إلى كل من دفعني إلى الأمام وشجعني

وشكراً

# الشكر

يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن اشكر الله عزوجل واحمده على ما وفقني إليه وعلى ما تمكنت من انجازه في هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من وقف معي و خاصة أستاذ قواميد بوبكر كما أتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى زميلاتي في الدفعة الهوائي مد لي يد العون وجميع عمال مؤسسة رغبة الجنوب -ورقلة- ونشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أ وبعيد بدعاء أو بكلمة

طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء إليكم جميعا طبتم وطاب مسعائكم

# الامتنان

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية وللوصول إلى هدف

الدراسة تم ذلك من خلال استعمال الاستبانة وحيث كان في مؤسسة رغوة الجنوب وكان حجم العينة 30، باستعمال برنامج

SPSS، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وكذا اختبار الفروقات

وخلصت الدراسة إلى أن هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة رغوة الجنوب وخاصة لعنصر الأعراف ، وكذا وجود

العلاقة قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

## الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية، أداء موارد البشرية، رغوة الجنوب

## Résumé de la recherche:

L'étude visait à identifier la réalité de la culture organisationnelle dans la mousse sud et son impact sur la base de la performance des ressources humaines et d'atteindre l'objectif de l'étude a été réalisée grâce à l'utilisation du questionnaire et où il était dans la mousse sud Fondation et la taille de l'échantillon 30, en utilisant le programme de spss, et la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de corrélation de Pearson, ainsi que les différences d'essai

L'étude a conclu qu'il ya la disponibilité des éléments de la culture organisationnelle de l'organisation, en particulier les normes d'éléments en mousse sud, ainsi que l'existence d'une relation forte entre les éléments de la culture organisationnelle et la performance des ressources humaines

## Mots clés

La culture organisationnelle, la performance des ressources humaines, de la mousse au sud

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة التنظيمي وأداء الموارد البشرية

03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة التنظيمي وأداء الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لثقافة التنظيمي وأداء الموارد البشرية

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة رعوة الجنوب

18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
38	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
50	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الشكل
7	طرق تقييم الأداء	(1-1)
13	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	(1-2)
16	مقياس الإجابة على سلم ريكرت الثلاثي	(2-2)
17	معامل ثبات	(3-2)
17	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة	(4-2)
18	توزيع عينة الدراسة حسب صفة الوظيفية في المؤسسة	(5-2)
19	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة	(6-2)
20	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	(7-2)
21	نتائج اتجاه العينة لعنصر القيم التنظيمية	(8-2)
22	نتائج اتجاه العينة لعنصر المعتقدات التنظيمية	(9-2)
22	نتائج اتجاه العينة لعنصر التوقعات التنظيمية	(10-2)
23	نتائج اتجاه العينة لعنصر الأعراف التنظيمية	(11-2)
23	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	(12-2)
24	اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية و لمتغير الجنس	(13-2)
24	جدول اختبار الفروقات أداء الموارد البشرية لمتغير الصفة الوظيفية	(14-2)
24	جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير الخبرة	(15-2)
25	جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير المستوى التعليمي	(16-2)
27	توافر عناصر الثقافة التنظيمية حسب آراء العينة	(17-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
3	عناصر الثقافة التنظيمية	(1-1)
4	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	(2-1)
5	محدد الأداء المورد البشري	(3-1)
15	مخطط يوضح مسار متغيرات الدراسة	(1-2)
17	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة	(2-2)
18	توزيع عينة الدراسة حسب صفة الوظيفة في المؤسسة	(3-2)
19	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة	(4-2)
20	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	(5-2)

## مقدمة

سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها ، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين أفراد عليا وأشخاص قدوة ، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن منظمة الأعمال في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في الممارسات السائدة، نظم الاستحقاق، منظومة الحوافز ، طرق التوظيف و الترقية ممارسات الإدارة العليا ، والتي أصبحت تتحكم فيها قيم ومعتقدات و اتجاهات أبعد ما تكون عن قيم الأصيلة الأصيلة والتي فقدت محتواها؛ و لما كان للثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح و التفوق و التميز للعديد من منظمات الأعمال.

### الإشكالية:

مامدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لمؤسسة رغوثة الجنوب ؟

تنبثق منها الإشكالية التالية:

- 1- هل هنالك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوثة الجنوب بمستويات مختلفة؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية ؟
- 3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية (شخصية) ؟

### فرضيات البحث

- 1-هنالك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوثة الجنوب بمستويات مختلفة
- 2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية .
- 3-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية .

### أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجيتها العامة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.



## أهمية البحث

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها ، باعتبارها مصدر مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك ، هذا الأخير الذي أصبح مصدرا للاهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين ، ولأن أي منظمة سواء كانت خدمتية أو إنتاجية تسعى دوما للبقاء والتميز ووجب عليها الاهتمام بأداء الموارد البشرية لها بل أن العمل بصورة دؤوبة على الاهتمام بأداء الموارد البشرية وأيضا الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في البيئة العمل المحلية والعالمية ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي تسعى من خلالها توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

## أهداف البحث:

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:

- إعطاء صورة واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- معرفة أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية .

## حدود الدراسة

**حدود الزمنية:** أجريت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016

**حدود المكانية :** تمت الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-

**حدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تداول موضوع الثقافة التنظيمية من مختلف الجوانب وكذا الأداء وهذا كان في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على من خلال الاستمارة الاستبيان موجهة للعمال بمؤسسة رغوة الجنوب .

## منهج البحث والأدوات المستخدمة

لمعالجة الموضوع تم الاعتماد المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري لأنه مناسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه لدراسة دقيقة وتحليل أبعاده، بينما اعتمد المنهج التحليلي لدراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني .

## هيكل الدراسة

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت على فصلين ، سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري في المبحث الأول لثقافة المنظمة والأداء المورد البشري إما المبحث الثاني لدراسات السابقة ، الفصل الثاني لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة رغوة الجنوب -تقرت-

## تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المورد البشري يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله معرفة مدى كفاءته بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة.

من خلال ما تقدم سنتناول في هذا الفصل الإلمام بعدة جوانب من مفاهيم المتعلقة من الثقافة التنظيمي و الأداء المورد البشري وتم تقسيم الفصل إلى إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

ظهرت الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات الميلادية، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، ويتمثل الأداء الموارد البشرية عنصر مهم للتنمية المنظمة ومعرفة قدراتهم وتقييم أدائهم .

## المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

## الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

التعريف الذي قدمه تايلور Taylor للثقافة بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع"<sup>1</sup> وتعرف أيضاً: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد."<sup>2</sup> وقدم الكاتب كيرت ليوين ( Kurt Lewin ) "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>3</sup>

ويعرفها ويليام أوتشي ( WILLIAM OUCHI ) بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"<sup>4</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

من أهم الخصائص الثقافة التنظيمية هي<sup>5</sup>:

**نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

**نظام بتاكمي (مستمر ومتصل):** حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق وتفاعل في هذه الأخيرة.

**نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

**لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص309

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص24

<sup>3</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص327.

<sup>4</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000، ص220

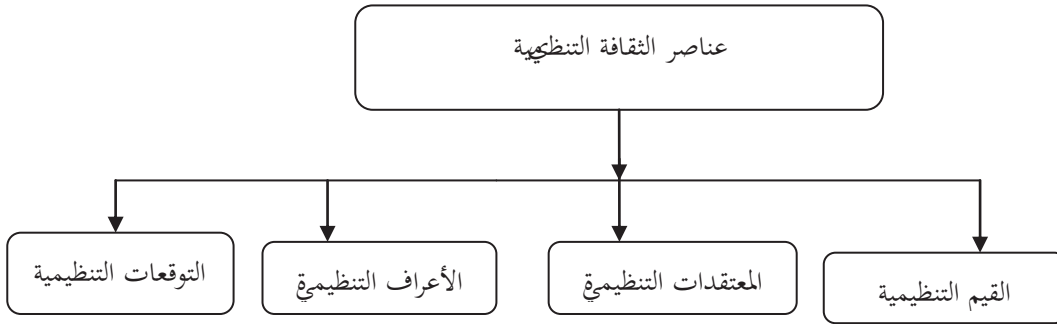
<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بلو، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003 ص407

<sup>6</sup> محمد قاسم القويقي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، الطبعة الرابعة، 2003، ص152

- درجة المبادرة الفردية : وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف .
- درجة قبول المخاطرة : وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على اللوائت التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة .

### الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

شكل(1-1) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



**المصدر:** محمد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص13

تتكون عناصر الثقافة التنظيمية<sup>7</sup> :

1- **القيم التنظيمية** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم . أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل واحترام العملاء .

2- **المعتقدات التنظيمية**: هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.

### 3- الأعراف التنظيمية

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة . فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

<sup>7</sup>محمد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص13

4- التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي ي توقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكمل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه.

#### الفرع الرابع: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

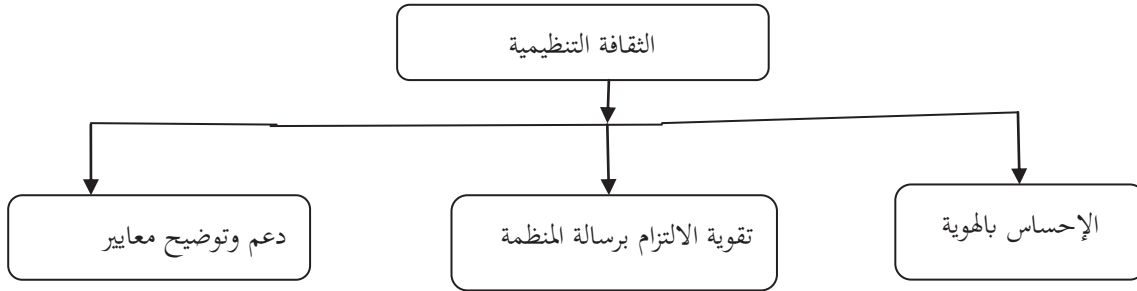
تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية<sup>8</sup>:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأهم جزء حيوي منه.

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، 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 في الأوقات المختلفة.

شكل (1-2) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص18

#### المطلب الثاني: أساسيات في أداء الموارد البشري

يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية.

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة الوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>9</sup>.

ويعرف أيضا: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال

<sup>8</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص18

<sup>9</sup> محمد السعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص219

ويعرف أيضا: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بما يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة<sup>10</sup>.

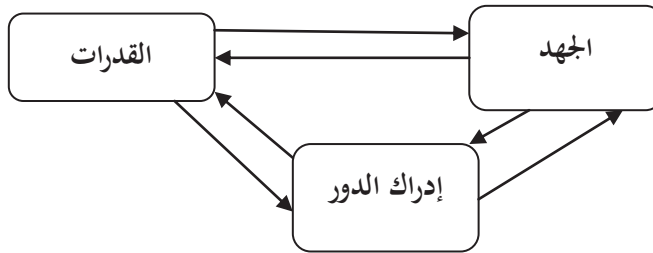
ويعرف أيضا: السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>11</sup>

### الفرع الثاني: محددات الأداء

بما أن دراسة الأداء العاملين دراسة واسعة وصعبة دراسة، فقد وجد الباحثون عدة عناصر تنتج لنا علاقة متداخلة فيما بينها، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:<sup>12</sup>

1. **الجهد:** وهو الناتج من الحصول الفرد على التدعيم ( الحوافز) إلى الطاقة الجسمية و العقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. **إدراك الدور والمهنة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد العاملين أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وعليه لتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لا بد من وجود الإلتقان بين هذه المحددات، فمثلا عندما يكون العامل يبذل جهدا فائقا، ويكون لديه قدرات متفوقة، ولكنه لا يفهم دوره فإن أداءه لن يكون مقبولا، بالرغم من الجهد الكبير في العمل والقدرات العالية، لكنه لن يكون موجها في الطريق الصحيح

شكل (1-3) توضيح محدد الأداء المورد البشري



المصدر: رابح يخلف، صياد رقية، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006، ص30

### الفرع الثالث: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين. ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة

#### 1- الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> محمود بن مطلق العماج "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة، الرياض، 2003، ص58

<sup>11</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005، ص36

<sup>12</sup> رابح يخلف، صياد رقية، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006، ص30

<sup>13</sup> الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد السابع، 2010، ص. 219

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيين الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert) تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ."

## 2- الكفاءة

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول معناه.

تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz) قدرة مرد وديتي المؤسسة<sup>14</sup>. "بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردود في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمنتجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

### الفرع الرابع: مفهوم التقييم الأداء

#### 1- تعريف تقييم الأداء الموارد البشري

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً"<sup>15</sup>

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات محددة سابقاً. كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العاملين".

#### الفرع خامس: طرق تقييم أداء العاملين

تعددت طرق تقييم الأداء ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:<sup>16</sup>

<sup>14</sup> الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق . ص220

<sup>15</sup> صالح عبد القادر "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص8

<sup>16</sup> صالح عبد ، نفس المرجع السابق، ص15-16

الجدول: (1-1) طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط مفيدة للمنظمات الصغيرة.	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1)	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة	غياب الموضوعية إمكانية تحيز المشرف
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية،	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين .
التوزيع الإجمالي	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) .	سهلة التطبيق وبسيطة، النتائج قريبة من الموضوعية.	تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة
الاختيار الإجمالي	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء	تجنب التحيز	المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة.
الأحداث الحرجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها	- تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	- الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث
قوائم المراجعة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا، يملأها المشرف ويحللها خبير.	- قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا)	- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليله

#### الفرع السادس: علاقة الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛



وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وقيام أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي<sup>17</sup>:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.

- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

- وجود معايير مرتفعة للأداء.

فيري بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تتمتع الأفراد بجرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد مجالاً للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد وكل حسب جهده و مساهمته في إنجاز

أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم

حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.

رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة

وليست الشعائر التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشراً واضحاً لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الرابط " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة

لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضاً تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

<sup>17</sup> إلياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 84-87

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

ولقد تعرضنا إلى الدراسات السابقة التالية:

الدراسة الأول: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" الدراسة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2010، وكانت أهم أهدافها:

- ويتجلى الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة إبراز أهمية الجودة الشاملة ودور الثقافة التنظيمية في تطبيقها، وذلك أن للعوامل السلوكية أهمية في فعالية المؤسسة وعملية التغيير فيها وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
- وتطرقت الدراسة إلى الفرضيات التالية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE عن مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تساعد في ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة.
- إن الأبعاد الثقافية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تلعب دورا مهما في تحقيق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

وكانت الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى تمكن أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية من بين النتائج :
  - إن المؤسسة تعتمد على تنمية وتطوير العامل بالاعتماد على تعليم وتدريب العاملين وذلك بغية ترسيخ مهارات العمل المتعلقة بالجودة.
  - إن المؤسسة لا تعتمد على تمكين عاملها في اتخاذ القرارات، ملم قد يزيد في الوقت العمل المطلوب
  - إن المؤسسة ليس لديها طرق مختلف لقياس أداء العاملين باستمرار
- الدراسة الثانية " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " الدراسة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008

وكانت أهم أهدافها:

- معرفة أثر ثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة الاتصالات
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في التنمية قدرات العاملين في تطوير مستوى الأداء الوظيفي

وتطرت الدراسة إلى الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- وكانت الإشكالية التالية:
- ما هو اثر الثقافة التنظيمي الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة الاتصالات في فلسطين

من بين النتائج :

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرًا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
  - إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا خلال من الأفكار والمقترحات التي يتقدمون بها، بهدف تنمية وتطوير الأداء، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم أفكار ومعتقدات تساهم باستمرار في تطوير مستوى أداء الشركة، من خلال الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
- الدراسة الثالثة" التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المورد البشري " دكتورا في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني،السودان، 2015

وكانت أهم أهدافها :

- الوقوف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في أداء العاملين
  - التعرف على مدى مشاركة العاملة بالمؤسسة في وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاص بمؤسساتهم.
- وتطرت الدراسة إلى الفرضيات التالية :

- هناك علاقة ذات صلة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء العاملين بشركة سودا بت
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودا بت
- وكانت الإشكالية التالية:

- ما هو اثر التخطيط العاملين و هل سيكون لتخطيط الإستراتيجي دور فاعل و فعال في زيادة الإنتاجية للموارد البشرية من بين النتائج :
  - إما فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين تبين إن مستوى التقييم في الشركة متوسط بنسبة بلغت(61%) بالمئة
  - حيث ثبت إن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين ضعيف في النواحي التالية :
1. لا تأخذ الشركة مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلي والخارجية.
  2. لا تسعى جهود التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في الشركة.

3. لا تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الإستراتيجية.
4. لا توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة
- الدراسة الرابعة " اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية" دراسة ماجستير في إدارة أعمال تخصص موارد بشرية ،جامعة بنغازي،ليبيا،2010

وكانت أهم أهدافها :

- إبراز دور نظام المعلومات في الأداء المورد البشرية في المؤسسة
- تأثير التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات على قوة العمل

وكانت الإشكالية التالية:

ما هو أثر استخدام تكنولوجي المعلومات على الموارد البشرية داخل ميناء بنغازي البحري

من بين النتائج :

- اتضح من خلال إجابات المبحوثين حول درجة معرفتهم بالأجهزة التقنية عالية ومتوسط
  - وتكون معدوماً لنسبة بسيطة من المبحوثين ,وخصوصا الأجهزة الأكثر شيوعاً والأسهل استخداماً مثل الحاسب الشخصي والانترنت والطابعة
  - يرى المبحوثين أن أبرز سمات التقنية اللازمة للرفع من مستوى الأداء تتمثل في الحاسب الآلي المركزي أو الشخصي وذلك للاستفادة من تقنيات الحاسب في دعم نشاط أكثر من 60 % من الأعمال الإدارية.
- الدراسة الخامسة -"الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير" دراسة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ،جامعة باجي مختار، عنابه، 2008 .

من بين أهدافها:

- توضيح أهمية البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.
  - الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
  - معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوه.
- وكانت الإشكالية التالية:بنية على عدة أسئلة من بينها

- وهل فعلا من الضروري اختيار استراتيجيات التغيير حسب نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية
  - وهل توجد علاقة إرتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية
- من بين النتائج:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات العلمية بالتالي فأفراد عينة الدراسة بصفة عامة يفضلون بشكل دائم إلى حد ما المعايير العلمية في الفرد وفي سلوكه التنظيمي.
- إن تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة و إداري جامعة عنابه على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص.

- إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجي التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ.
- المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

العناصر	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
من حيث العينة	98 موظفا 312موظفا، 60موظف 96موظفا، 172 موظفا	عينة الدراسة تتكون من 30 عاملا وتم اختيارهم بصفة عشوائية
من حيث الزمان والمكان	سودان، فلسطين ،عناية (جزائر)،غرداية (جزائر)،ليبيا	حدود الزمانية: السداسي الثاني الموسم الجامعي 2015-2016 حدود المكانية : مؤسسة رغوّة الجنوب -تقرت-
من حيث نوع القطاع	صناعي ،خدمي.	قطاع الإنتاجي
من حيث متغيرات الدراسة	التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشري معلوماتية وأداء الموارد البشري الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي	أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

## خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل تمّ استعراض وتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول الأدبيات النظرية وتقسمت إلى مطلبين المطلب الأول تطرقنا فيه لتعريف بالثقافة التنظيمية بحيث تعرف أنّها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" وخصائصها و عناصرها المطلب الثاني تطرقنا للأداء الموارد البشري حيث تعرفنا على مفهوم و مكوناته ومحدته أما المبحث الثاني إلى تعرفنا على الدراسات السابقة وقارننا بالدراسة الحالية من عدة نواحي .

تمهيد:

بعد ما تم استعراض الجانب النظري للموضوع والتطرق لمختلف المفاهيم الأساسية حول ثقافة التنظيمية و الأداء المورد البشري.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية التي تم تناولها على مؤسسة، وتم اختيار مؤسسة رغبة الجنوب بتقرت كنموذج للدراسة، والتي يتركز نشاطها أساسا في صناعة الأفرشة والأسفنج، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثان هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في البحث

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة متوسطة تم إنشائها سنة 1983 ، مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ورقم اعمال مقدر ب 9 مليون دج و تنشط في صناعة الإسفنج و الافرشة.

#### المطلب الأول: الطرق المستخدمة

سيتم في هذا المطلب شرح عينة و مجتمع الدراسة و التي اعتمدها لحل الإشكالية عن طريق استخدام أداة البحث (المقابلة)، (الاستبيان) إضافة إلى جميع الأدوات و البرامج المستخدمة في هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض مجتمع وعينة الدراسة كطريقة لتسهيل إشكالية الدراسة .

#### أولاً: مجتمع الدراسة

تطرفنا إلى وحدة المعاينة من عمال في المؤسسة رغوة الجنوب، عند اختيارنا البحث على حل لإشكالية الدراسة دون تحديد (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي....).

#### ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من 50 عاملا ، وتم تحديد عينة الدراسة من خلال الاستمارات والذي يبين الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان، الموزعة كما موضح في الجدول

#### الجدول (1-2) الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

التكرار	البيان
50	الاستمارات الموزعة
33	الاستمارات المسترجعة
30	الاستمارات الصالحة لدراسة

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

تبين أن عدد الاستمارات الموزعة على العاملين بلغت 50 استمارة، و 30 استمارة صالحة لدراسة .

#### الفرع الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة

#### أولاً: تحديد المتغيرات الدراسة

#### – المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

– يتجهر الثقافة التنظيمية في دراستنا عبارة عن متغير مستقل و سنحاول دراسته محل الدراسة. وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر:

القيم التنظيمية

المعتقدات التنظيمية

التوقعات التنظيمية

الأعراف التنظيمية



- المتغير التابع: أداء المورد البشري

- يتغير أداء المورد البشري متغير تابع في دراستنا و سنحاول دراسة تأثيره بالثقافة التنظيمية

(1-2) مخطط يوضح مسار المتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

ثانيا: طريقة جمع متغيرات الدراسة

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss و استخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة

سيتم في هذا الجزء عرض الأداة المستخدمة لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة رغوة الجنوب محل الدراسة، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة لتسهيل تحليل عناصر الأداة المستخدمة و مدى صدقها من خلال الأسئلة المطروحة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

الاستبيان

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة 32 سؤال حيث كانت من الأسئلة المغلقة و قد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد و تصميم استمارة الاستبيان لضمان سهولة و الدقة في الإجابة بالنسبة للمستجوبين. على خلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية.....، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة، وفيما يخص أسئلة استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى 3 محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وذلك فيما: الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الصفة الوظيفية .

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية يحتوي على 16 أسئلة، حيث تقسمت إلى عدة عناصر وهي عناصر الثقافة التنظيمية .

القيم التنظيمية : تحتوى على الفقرات التالية: (1،2،3،4،5)

المعتقدات التنظيمية : تحتوى على الفقرات التالية (6.7.8.9.10)

التوقعات التنظيمية: تحتوى على الفقرات التالية(11.12.13)

الأعراف التنظيمية : تحتوى على الفقرات التالية(14.15.16)

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بالأداء المورد البشري يحتوي على 16 أسئلة ،تحتوى على الفقرات التالية ( من الفقرة17 إلى الفقرة 32)

تحديد إتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الثلاثي:

الجدول (2-2) مقياس الإجابة على سلم ريكتر الثلاثي

الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
درجة القيم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر من إعداد الطالبة

المدى 3- 1 = 2 (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)

طول المدى 3/2 = 0.66 ( طول المدى = المدى / عدد الدرجات )

وتم إضافة العدد 0.66 إلى أقل درجة في المقياس، أي 1 ، من أجل وضع الحد الأعلى.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها كل من البرامج SPSS،EXCEL وذلك حسب طبيعة المعلومة

وفيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، وبنفس البرامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحاً أكثر ويسهل عمليتي الملاحظة والتحليل من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة وبناء على المعلومات الشخصية لأفرادها توجه اتجاهات العينة إلى إجمالي العينة.
- المتوسط الحسابي: باعتباره احد المقاييس النزعة المركزية، وتم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي ثم احتساب الانحراف المعياري لكل متغير.
- -صدق ثبات الأداة: لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات استخدمنا معامل ألفا كرونباخ كعامل لثبات.
- اختبار (t-test) ، لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الظاهرة المدروسة .
- اختبار (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية

الجدول (2-3) معامل ثبات (معامل ألفا كرونباخ)

عينة الدراسة	كرونباخ ألفا
30	0,887

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نتيجة وقد بلغ 88,7% ألفا كرونباخ لأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبيان بشكل عام أي أكبر من 0.62 فإن يدل على ثبات أداة فقرات الاستبيان الدراسة .

#### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

إن عملية عرض النتائج ومناقشتها تتطلب استخدام أدوات وطرق مختلفة، لتسهيل حل إشكالية الدراسة، لذا سنحاول في هذا الجزء عرض طريقة النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها، وتلخيصها في جداول مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

#### المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى عرض النتائج المتعلقة بالدراسة والتحليل الوصفي للعينة المدروسة فيما يلي:

#### فرع الأول: عرض البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية

##### أولاً: عرض البيانات المتعلقة بالجنس

ونلخص النتائج الجنس في الجدول التالي:

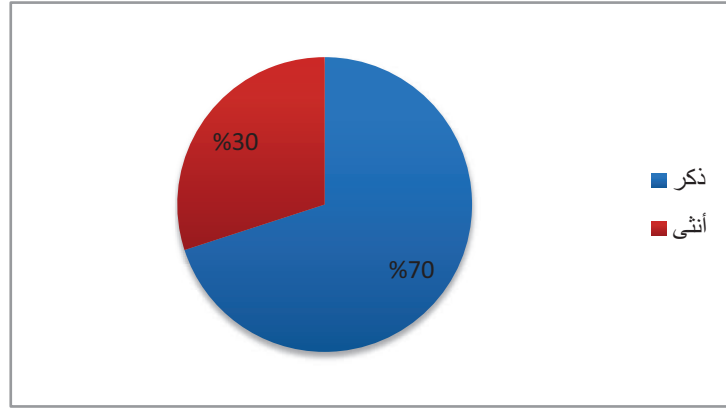
الجدول (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة

البيانات	تكرار	نسبة
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل نسبة الذكور تقدر ب70% أما نسبة الإناث 30%، أي السيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في مؤسسة رغوة الجنوب

الشكل (2-2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

ثانيا: البيانات المتعلقة بالصفة الوظيفية

ونلخص النتائج الصفة الوظيفية في الجدول التالي:

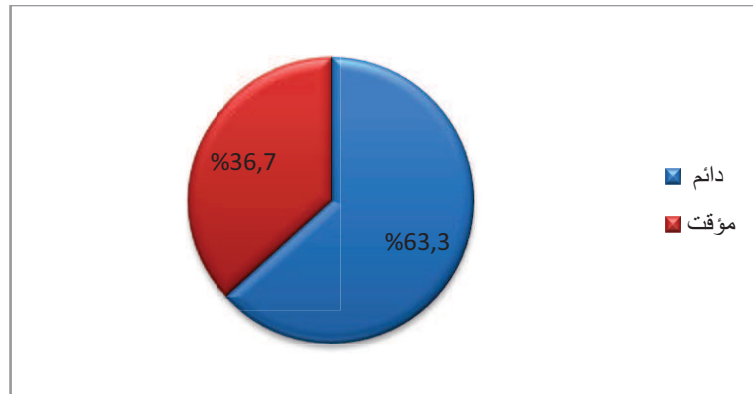
الجدول (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب صفة الوظيفية في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات
63,3	19	دائم
36,7	11	مؤقت
100,0	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الصفة الوظيفية لأفراد العينة تمثل نسبة العمال الدائمين التي تقدر بـ 63,3% أما العمال المؤقتين تقدر بـ 36,7%، أي الاعتماد على العمال الدائمين في مؤسسة رغوة الجنوب .

الشكل (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي

ونلخص النتائج المستوى التعليمي في الجدول التالي

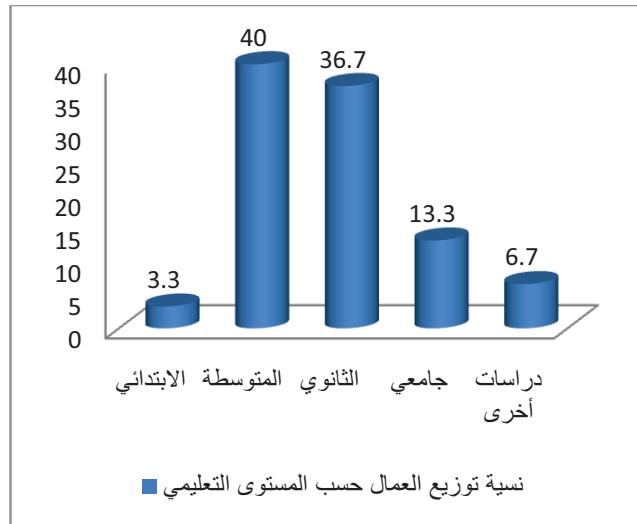
الجدول ( 2-6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة

البيانات	التكرار	النسبة
الابتدائي	1	3,3
متوسط	12	40,0
ثانوي	11	36,7
جامعي	4	13,3
دراسات أخرى	2	6,7
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب المستوى التعليمي حسب لأفراد العينة تمثل حيث بلغ المستوى الابتدائي 3.3% أما المستوى المتوسطة 40% أما المستوى الثانوي 36.7% أما المستوى الجامعي 13.3% أما الدراسات أخرى 6.7%، أي أن فئة ذات مؤهل علمي متوسط هي الفئة المسيطرة وهم أكثر نسبة مستهدف في العينة هذه المؤسسة .

الشكل (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

رابعاً: البيانات المتعلقة بالخبرة

ونلخص النتائج الخبرة في الجدول التالي

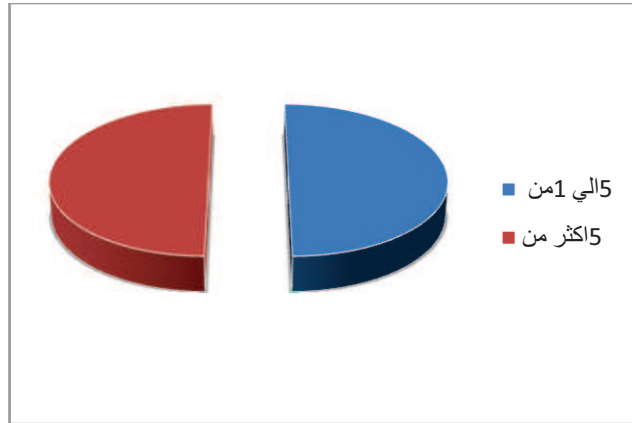
الجدول ( 2-7) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات
50,0	15	من 1 الي 5
50,0	15	أكثر من 5
100	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب الخبرة حسب لأفراد العينة نجد أن 50 % خبرتهم أكثر من 5 سنوات أما الخبرة العمال من سنة إلى 5 سنوات تقدر ب 50% .

الشكل (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

#### الفرع الثاني: نتائج الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

ونلخص النتائج محور الثقافة التنظيمية وذلك بتقسيم هذه النتائج إلى جداول حسب عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية

الجدول (2-8) نتائج اتجاه العينة لعنصر القيم التنظيمية

الرتبة	تقييم الاتجاه	الترتيب الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيم التنظيمية
4	متوسط	0,59	1.3	تشجعك المؤسسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز إنجازك لاهدافها
1	متوسط	0.77	1.47	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل
3	ضعيف	0,61	1.37	تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة في المنظمة
2	ضعيف	0,72	1.46	تحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام
5	ضعيف	0,48	1.2	يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
	ضعيف	0.45	1.35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم التنظيمية إن الاتجاه العام كان نحو الاتجاه متوسط ، جاءت بمتوسط حسابي (1.35) وانحراف معياري (0.45)، و إن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.77) ، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.72).

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

الجدول (2-9) نتائج اتجاه العينة لعنصر المعتقدات التنظيمية

الرتبة	تقييم الاتجاه	الترتيب الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعتقدات التنظيمية
1	متوسط	0.75	1.9	يوجد قناعات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
5	متوسط	0.56	1.23	تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية
3	متوسط	0.85	1.77	يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
2	ضعيف	0.8	1.8	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الافراد والتغيرات التي يرغبون في

حدوثها			
4	متوسط	0.85	1.77
هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل			
متوسط		0.55	1.69
المجموع			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المعتقدات التنظيمية اتجاهها العام كان نحو الاتجاه متوسط ، جاءت بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.55)، إن الفقرة رقم 6 بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.9) وانحراف معياري (0.75) ، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي (1.8) وانحراف معياري (0.8) .

ثالثا: التوقعات التنظيمية

الجدول (2-10) نتائج اتجاه العينة لعنصر التوقعات التنظيمية

الرتبة	تقييم الاتجاه	الترتيب الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوقعات التنظيمية
3	ضعيف	0.4	1.1	توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة
1	متوسط	0.83	2	تسعي إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.
2	ضعيف	0.06	1.37	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل
ضعيف		0.49	1.48	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن التوقعات التنظيمية حيث اتجاه العام كان نحو الاتجاه ضعيف، المتوسط الحسابي (1.48) وتراوح انحرافاتها المعيارية (0.49) جاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.83) ، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.06) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث .



رابعاً: الأعراف التنظيمية

الجدول (2-11) نتائج اتجاه العينة لعنصر الأعراف التنظيمية

الأعراف التنظيمية	الوسط الحسابي	الترتيب الانحراف المعياري	تقييم الاتجاه	الرتبة
تهتم المؤسسة بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها	2.17	0.83	متوسط	1
يساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة	1.23	0.56	متوسط	3
يلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازهم	1.8	0.8	ضعيف	2
المجموع	1.73	0.57	ضعيف	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الأعراف التنظيمية حيث اتجاه العام كان نحو الاتجاه ضعيف، المتوسط الحسابي (1.73) وتراوح انحرافاتها المعيارية (0.57) جاءت الفقرة رقم (14) بالمرتبة الأولى حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (1.8) وانحراف معياري (0.8) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث.

الفرع ثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

باستخدام برنامج spss احتساب معامل الارتباط بيرسون بين عناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير مستقل من جهة و أداء الموارد البشرية باعتبارها متغير تابع خالصنا إلى النتائج التالية:

الجدول (2-12) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	الثقافة التنظيمية
معامل الارتباط بيرسون	0.364	0.504	0.771	0.630	0.735
مستوى الدلالة	0.048	0.004	0.000	0.000	0.000
حجم العينة	30	30	30	30	30

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

1- علاقة القيم التنظيمية بأداء الموارد البشرية من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.36 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.048 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن علاقة بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية علاقة خطية طردية ذو دلالة إحصائية خطية طردية.

2- علاقة المعتقدات التنظيمية بأداء الموارد البشرية من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.50 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.004 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن علاقة بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية علاقة خطية طردية ذو دلالة إحصائية

- 3- علاقة التوقعات التنظيمية بأداء الموارد البشرية** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.77 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية قوية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن علاقة بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية علاقة خطية طردية ذو دلالة إحصائية .
- 4- علاقة الأعراف التنظيمية بأداء الموارد البشرية** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.63 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن علاقة بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية .
- 5- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية** من هلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.73 فإن هنالك علاقة خطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وبما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .
- الفرع الرابع : اختبار الفروقات لمتغير أداء الموارد البشرية**

لاختبار الفروقات لمتغير أداء الموارد البشرية ومتغيرات ديمغرافية وهي أربع متغيرات: الجنس، الصفة الوظيفية، الخبرة، المستوى التعليمي .

أولاً: بالنسبة للجنس T. TEST

جدول (2-13) اختبار الفروقات أداء الموارد البشرية لمتغير الجنس

البيان	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	1,280	0,2670

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

ثانياً: بالنسبة الوظيفة T. TEST

جدول (2-14) جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير الصفة الوظيفية

البيان	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	6,351	,018

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

ثالثاً: بالنسبة للخبرة ANOVA

جدول (2-15) جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير الخبرة

البيان	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	0.694	0.412

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

رابعاً: بالنسبة للمستوى التعليمي ANOVA

جدول (16-2) جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير المستوى التعليمي

البيان	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	0.673	0.617

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

### المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

#### الفرع الأول: تحليل النتائج

سنحاول في هذا الفرع تحليل و مناقشة عناصر الاستبيان من خلال دراسة وعناصر الثقافة التنظيمية

#### أولاً: تحليل محورا لبيانات الشخصية لعينة الدراسة

تضمن هذا المحور ثلاثة أسئلة شخصية ، هذه الأسئلة مكنتنا من التعريف أكثر العينة المدروسة.

##### 1-البيانات المتعلقة بالجنس:

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة الدراسة كانوا من الذكور (70%) في حين بلغت نسبة الإناث (30%) من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى طبيعة وطريقة وعملية التوزيع العشوائي .

##### 2-البيانات المتعلقة بالصفة الوظيفية

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا دائمين في العمل (63,3%) في حين بلغت نسبة مؤقتة في العمل لدى المؤسسة (36,7%) من مجموع أفراد العينة، ومنه نقول أن المؤسسة تعتمد على عمالها الدائمين وذلك بثقتهم بعمالهم .

##### 3-البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (3,3%) مستوى ابتدائي والم متوسط (40%) أما المستوى الثانوي (36,7%) ،المستوى الجامعي (13,3%) أما الدراسات اخرى (6,7%) وهذا مؤشر بالغ الأهمية المستوى متوسط للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة رغوة الجنوب.

##### 4-البيانات المتعلقة بالخبرة

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متناصفة، حيث تحصلت فئة (1 من 05 سنوات) متساوية نسبة بواقع (50%) يلي ذلك فئة (أكثر من 5 سنوات) بنسبة (50%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها .

#### ثانياً : تحليل النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية حسب آراء العينة

القيم التنظيمية : نلاحظ أن القيم التنظيمية الاتجاه العام كان نحو الاتجاه متوسط ، جاءت بمتوسط حسابي (1.35) وانحراف معياري (0.45)، إن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الرابع حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.4) وانحراف معياري

(0.59) ، إن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.77) ، وهذا راجع اهتمام المؤسسة بجرية أفكار العماليين وعدم وجود قيود لتقديم العمال أفكارهم وإعطائي أفكارهم وجه النور والتطبيق لتسهيل وتطوير إجراءات ونظم العمل وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.72) وهذا راجع اهتمام مبدأ التعاون والتكامل بين العمال في مؤسسة رغوة الجنوب .

المعتقدات التنظيمية : نلاحظ أن المعتقدات التنظيمية اتجاهاها العام كان نحو الاتجاه متوسط ، جاءت بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.55) ، إن الفقرة رقم 6 بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي ( 1.9 ) وانحراف معياري (0.75) ، وهذا راجع لاهتمام والإيمان مؤسسة بالعمل الجماعي وروح الجماعة وخاصة في اتخاذ القرار وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي (1.8) وانحراف معياري (0.8) . إن الفقرة رقم 8 بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (0.85) وهذا راجع لاهتمام والاعتقاد العاملين بتطوير علاقة بين الأقسام المؤسسة من أجل تجسيد مبدأ التكامل والتعاون .

التوقعات التنظيمية: نلاحظ أن التوقعات التنظيمية حيث اتجاها العام كان نحو الاتجاه ضعيف، المتوسط الحسابي (1.48) وتراوح انحرافاتها المعيارية (0.49) جاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.83) وهذا راجع إلى التوقعات العامل الإيجابية من المؤسسة من إعطائي الحوافز وكفاءات ، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.06) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، وجاءت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (1.1) وانحراف معياري (0.4) .

الأعراف التنظيمية من خلال الجدول نلاحظ أن الأعراف التنظيمية حيث اتجاها العام كان نحو الاتجاه ضعيف، المتوسط الحسابي (1.73) وتراوح انحرافاتها المعيارية (0.57) جاءت الفقرة رقم (14) بالمرتبة الأول حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.83) وهذا راجع الاهتمام بالاحتفالات دورية لتكريم العمال ، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (1.8) وانحراف معياري (0.8) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث .

#### الفرع الثاني: اختيار الفرضيات

نقوم باختبار الفرضيات على النحو التالي :

#### 1-اختبار الفرضية الأولى : هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمستويات مختلفة

للإجابة على الفرضية نقوم بتلخيص النتائج في الشكل التالي :

الجدول (2-17) توافر عناصر الثقافة التنظيمية حسب آراء العينة

الرتبة	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر الثقافة التنظيمية
4	ضعيف	0.45	0.45	القيم التنظيمية
2	متوسط	0.55	1.69	المعتقدات التنظيمية
3	ضعيف	0.49	1.48	التوقعات التنظيمية
1	متوسط	0.57	1.73	الأعراف التنظيمية
	ضعيف	0.51	1.33	الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن عنصر الأعراف التنظيمية أحتل المرتبة الأولى من حيث التطبيق أو التوافر في المؤسسة بوسط حسابي قدره (1.73) وانحراف معياري قدره (0.57) أحتل المرتبة الثانية من حيث التطبيق في المؤسسة عنصر المعتقدات التنظيمية بوسط حسابي قدره (1.69) وانحراف معياري قدره (0.55) ، و أحتل المرتبة الثالثة من حيث التطبيق في المؤسسة عنصر التوقعات التنظيمية بوسط حسابي قدره (1.48) وانحراف معياري قدره (0.49) ، و أحتل المرتبة الرابعة من حيث التطبيق في المؤسسة عنصر القيم التنظيمية بوسط حسابي قدره (0.45) وانحراف معياري قدره (0.49) .

ومن خلال ما سبق ومن خلال الجدول حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لثقافة التنظيمية حسب آراء العينة بقدر ب (1.33) ومتوسط انحراف (0.51) باتجاه ضعيف وبالتالي ثقب الفرضية الأولى بحيث هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمستويات مختلفة ، حيث أن عنصر الأعراف التنظيمية هو أكثر تواجدا

## 2-اختيار الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية

للإجابة على الفرضية نقوم باختيار الفروض على النحو التالي :

$H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية

$H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية .

من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.364 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.048 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ،وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم وأداء الموارد البشرية .

**الفرضية الفرعية الثانية :** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية .  
 من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.50 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.004 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية المعتقدات التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية  
**الفرضية الفرعية الثالثة :** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية .  
 من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.77 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية قوية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية التوقعات التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية .  
**الفرضية الفرعية الرابعة :** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية .  
 من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.63 وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية وبما أن المستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية الأعراف التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية .  
 - ومن خلال الفرضيات السابقة ومن خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.73 فإن هنالك علاقة خطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وبما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 فإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوي 0.05 .  
**3-اختيار الفرضية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية .  
 للإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروقات على النحو التالي :

**H<sub>0</sub> :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية.

**H<sub>1</sub> :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية .

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

**الفرضية الفرعية الأولى :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس  
 من خلال الجدول (2-13) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.267 أكبر من 0.05 وبالتالي ليس هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي ليس هنالك هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس .  
**الفرضية الفرعية الثانية :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغير صفة الوظيفية .  
 من خلال الجدول (2-14) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.018 أقل من 0.05 وبالتالي هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغير أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير صفة الوظيفية ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغير صفة الوظيفية .  
**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للخبرة .

من خلال الجدول (2-15) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.412 أكبر من 0.05 وبالتالي ليس هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة . وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي ليس هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغير الخبرة .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغير المستوى التعليمي .

من خلال الجدول (2-16) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.617 أكبر من 0.05 وبالتالي ليس هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي ليس هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغير المستوى التعليمي .

من خلال ماسبق نلاحظ بالنسبة للمتغير الخبرة فإن له فروقات ذات دلالة إحصائية أداء الموارد البشرية تعزى للمتغير للخبرة ، أما للمتغيرات ( الجنس و الصفة الوظيفية و المستوى التعليمي ) لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية أداء الموارد البشرية للمتغير تعزى الجنس والمستوى التعليمي و الصفة الوظيفية .

**خلاصة الفصل:**

تم من خلال هذا الفصل عرض النتائج الدراية الميدانية بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المواد البشرية، مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ، وقد اقتصرت دراسة على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 50 استبيان ، تم استخدام الأساليب الإحصائية ، كالاستعانة ببرنامج ssps من اجل اختبار الفرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى



لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أننا من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة؛ ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة .

### نتائج الدراسة

- أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا لأداء الموارد البشرية و اعتباره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع فلإن أتاحت له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية و يتميز و الاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة، فهذا يؤدي ازدهار و التكامل والتعاون في المؤسسة
- الاهتمام بالتطبيق جميع عناصر الثقافة التنظيمية وهذا يؤدي رفع وتنمية المؤسسة محليا وعالميا .
- تواجد الثقافة التنظيمية في مؤسسة تجعلها تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل :جماعية العمل وروح الفريق، التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل
- تواجد الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب كان بمعدل (ضعيف ) وأكثر عنصر موجود في المؤسسة الأعراف التنظيمية .
- تعتبر علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب علاقة قوية ذات دلالة إحصائية .

### اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى : هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمستويات مختلفة .

- ✓ هنالك توافر لعناصر الأعراف التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمعدل متوسط.
- ✓ هنالك توافر لعناصر المعتقدات التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمعدل متوسط.
- ✓ هنالك توافر لعناصر التوقعات التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمعدل ضعيف .
- ✓ هنالك توافر لعناصر القيم التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمعدل ضعيف

وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بحيث هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمستويات مختلفة ،حيث أن

عنصر الأعراف التنظيمية هو أكثر تواجدا

اختبار الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية .
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية المعتقدات التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية .
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التوقعات التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية .
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الأعراف التنظيمية بين وأداء الموارد البشرية .
- وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بحيث هنالك علاقة خطية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .

## الخاتمة

اختيار الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ديمغرافية .

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات ( الجنس ، المستوى التعليمي ، الصفة الوظيفية ) .

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة

### التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسات المحلية لرفع و تنمية الأداء المورد البشري و ذلك بما خلصت إليه الدراسة بوجود علاقة قوية بين الأداء المورد البشري والثقافة من خلال:

✓ ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات المحلية .

✓ بالإلمام وإعطاء للعمال مساحة للتدوين أو مشاركتهم في تبني القواعد والمبادئ واللوائح و القوانين المؤسسة

✓ الاهتمام بالأفكار العمال ومشاركتها في جدول أعمال المؤسسة

✓ خضوع للعمال المؤسسة لدورات تدريبية لتحسين أدائهم

وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

-تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية .

-الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

## قائمة المراجع

### الكتب:

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
  - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
  - حريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
  - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الاولى، 2003 .
  - مُجَد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة " ، دار الشروق، عمان، الطبعة الرابعة 2003.
  - مُجَد السعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- مذكرات:**
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000 .
  - مُجَد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 .
  - إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية غزة، 2011 .
  - محمود بن مطلق العماج " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين " ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،الرياض، 2003 .
  - صالح عبد القادر "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، مذكرة ماستر، علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
  - أحمد علماوي " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010
  - أسعد أحمد مُجَد عكاشة " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008

- منال خلف لله جبارة لله حمد" التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية" مذكرة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2015
- فضيل حمد عبد القادر القردوح " أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية" مذكرة الماجستير في الإدارة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2010
- عباس سمير" الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير" مذكرة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابه، 2008

#### المنشورات

- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 .
- الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ،مجلة الباحث ،جامعة ورقلة ،عدد السابع ،2010 .

## الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

استبيان دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

في المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

حتىية طيبة وبعد:

في إطار التحضيري مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري"، وبهدف معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري يف مؤسسة رغووة الجنوب ، نرجو منكم سيدي ،سيدي ( المشاركة في هذا الاستبيان، لأننا نرى أن هذا البحث لن يكتمل ولن يكون له أي دون مساعدتكم، ونضمن لكم أن هذه المعلومات لغرض البحث فقط، لهذا نأمل منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة، وشكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم معنا . شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون

أولا: المعلومات الشخصية :

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- الصفة :  دائم  مؤقت

3 - الخبرة :  أقل من سنة  1إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

4 - المستوى العلمي  ابتدائي  متوسطة  ثانوي  جامعي  دراسات أخرى

يرجى منكم وضع (X) أمام العبارة الموافقة التي تراها مناسبة على كل عبارة:

النايا: الثقافة التنظيمية

غير موافق	محايد	موافق	أبعاد الثقافة التنظيمية	الرقم
<b>القيم التنظيمية (مجموعة المبادئ والقواعد التي يؤمن بها الناس وتعمل مرشداً للسلوك مثل قيمة الصدق)</b>				
			1. تشجعك المؤسسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز إنجازك لاهدافها	
			2. يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	
			3. تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة في المنظمة	
			4. تحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	
			5. يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	
<b>المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل</b>				
			6. يوجد قناعات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	
			7. تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية	
			8. يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	
			9. تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الافراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	
			10. هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.	
<b>التوقعات التنظيمية: هو ما يتوقعه الموظف من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الموظف</b>				
			11. توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.	
			12. تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.	
			13. يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل .	

الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين، ورغم أنها غير مكتوبة فهي متبعة باعتبار أنها مفيدة للمؤسسة.			
			تتمتع المؤسسة باجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها
			يساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.
			يلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازهم

### ثالث: أداء الموارد البشرية

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	
			تقوم بتأدية الاعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	17
			توفر جهد العضلي والفكري من أجل أداء عملك بطريقة سليمة.	18
			تمكنك قدراتك من أداء مهامك بشكل جيد.	19
			تؤدي المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	20
			تساهم المعتقداتك والأفكارك السائدة في الشركة في تحسين الأداء	21
			تطلعك على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	22
			تعتمد المؤسسة منهجية تقييم الاداء بحيث تتضمن تقارير الاداء	23
			تبذل الجهد الكافي لإنجاز أدائك في الوقت المحدد.	24
			تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة المؤسسة في تطوير أدائك.	25
			تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك لعملك	26
			تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي لديهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.	27
			يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة.	28
			يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء.	29
			تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب.	30
			توفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية.	31
			تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز أداء الأعمالك طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.	32

الملحق 02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	21	70,0	70,0	70,0
Valid 2,00	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق 03: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة

NIVEU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	12	40,0	40,0	43,3
Valid 3,00	11	36,7	36,7	80,0
4,00	4	13,3	13,3	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق 04: توزيع عينة الدراسة حسب صفة الوظيفية في المؤسسة

PONCT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	19	63,3	63,3	63,3
Valid 2,00	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	15	50,0	50,0	50,0
Valid 3,00	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق 06: نتائج اتجاه العينة لعنصر القيم التنظيمية

Statistics

	X1	X2	X3	X4	X5	XA
N Valid	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1,3000	1,4667	1,3667	1,4333	1,2000	6,7667
Std. Deviation	,59596	,77608	,61495	,72793	,48423	2,29968

الملحق 07: نتائج اتجاه العينة لعنصر المعتقدات التنظيمية

Statistics

	X6	X7	X8	X9	X10	XB
N Valid	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1,9000	1,2333	1,7667	1,8000	1,7667	8,4667
Std. Deviation	,75886	,56832	,85836	,80516	,85836	2,75097

الملحق 08: نتائج اتجاه العينة لعنصر التوقعات التنظيمية

Statistics

	X6	X7	X8	X9	X10	XB
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	1,9000	1,2333	1,7667	1,8000	1,7667	8,4667
Std. Deviation	,75886	,56832	,85836	,80516	,85836	2,75097

الملحق 10: نتائج اتجاه العينة لعنصر الأعراف التنظيمية

Statistics

	X6	X7	X8	X9	X10	XB
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	1,9000	1,2333	1,7667	1,8000	1,7667	8,4667
Std. Deviation	,75886	,56832	,85836	,80516	,85836	2,75097

الملحق 11 : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

Correlations

	Y	XA	XB	XC	XD	X	
Y	Pearson Correlation	1	,364*	,504**	,771**	,630**	,735**
	Sig. (2-tailed)		,048	,004	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
XA	Pearson Correlation	,364*	1	,209	,611**	,107	,654**

	Sig. (2-tailed)	,048		,269	,000	,572	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,504**	,209	1	,445*	,516**	,789**
XB	Sig. (2-tailed)	,004	,269		,014	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,771**	,611**	,445*	1	,488**	,817**
XC	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014		,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,630**	,107	,516**	,488**	1	,680**
XD	Sig. (2-tailed)	,000	,572	,004	,006		,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,735**	,654**	,789**	,817**	,680**	1
X	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

الملحق 12: اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية و المتغير الجنس

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	
Y	Equal variances assumed	1,280	,267	-,007	28
	Equal variances not assumed			-,008	18,645

الملحق 13: جدول اختبار الفروقات أداء الموارد البشرية لمتغير صفة الوظيفية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Y	Equal variances assumed	1,280	,267	-,007	28
	Equal variances not assumed			-,008	18,645

الملحق 14: جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير الخبرة

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Y	Equal variances assumed	1,280	,267	-,007	28
	Equal variances not assumed			-,008	18,645

الملحق 15: جدول اختبار الفروقات لأداء الموارد البشرية لمتغير المستوى التعليمي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Y	Equal variances assumed	1,280	,267	-,007	28
	Equal variances not assumed			-,008	18,645

قائمة الأساتذة المحكمين في الأستبيان

الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
أستاذ محاضر	بن ناصرية رشيد
أستاذ محاضر	حاج عرابة