

أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية

- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل -

**The Impact of Organizational Culture on the Efficiency of Human Resources
- A Case Study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at
Mohammed Seddiq Benyahya Jijel University -**

المهدي هتهات^{1*}، مسعود بودرع²

¹ محبر اقتصاد المنظمات والبيئة الطبيعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) (hathatelmehdi@hotmail.fr)

² محبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية (الجزائر) (messaoud.boudra2311@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2023/04/17؛ تاريخ القبول: 2023/05/16؛ تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك وثقافة التعلم المستمر. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، من خلال سحب عينة قصدية (غير عشوائية) شملت 75 أستاذاً دائماً من مجموع 130 أستاذاً يمثلون مجتمع الدراسة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تمّ التوصل إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى أثر بعد ثقافة التوجه بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاح : ثقافة التنظيمية؛ ثقافة التوجه بالموارد البشرية؛ ثقافة الوظيفة؛ ثقافة التشارك؛ ثقافة التعلم المستمر؛ كفاءة الموارد البشرية.

تصنيف JEL : M14، D23.

Abstract: The objective of this study is to highlight the impact of organizational culture in human resource efficiency for the teachers of the faculty of Economic and Business sciences and management sciences in the University of Jijel. From aspects of organizational culture (the culture of directing human resources, job culture, culture of participation, culture of continual learning.) Moreover, a questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables; it was distributed to an intentional sample, which consists of 75 permanent teachers out of 130 teachers who represent the study's society. Whereas, the statistic program of social sciences (SPSS) was used for analyzing the answers of the sample's members, and to test the hypotheses of the study. The results of this study showed that there is a positive impact of organizational culture on human resource efficiency. This impact refers to the impact of the one aspect: the culture of directing human resources.

Keywords: Organizational Culture, Culture of Directing Human Resources; Job Culture, Culture Of Participation; Culture of Continual Learning; Human Resources Efficiency.

Jel Classification Codes : D23, M14

* المؤلف المرسل

I- تمهيد :

إن المنظمات المعاصرة تمارس أنشطتها في بيئة سريعة التغير وشديدة التعقيد تعرف العديد من التحولات والتطورات المستمرة والمتباينة، فلا تقوم هذه المنظمات بمعزل عن البيئة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر فيها هذا من جهة، أما من جهة أخرى تحاول هذه الأخيرة التكيف مع هذه التغيرات البيئية كقرار حتمي أو تسعى جاهدة أكثر من ذلك لتحديد توجهها أو توجهاتها ضمن هذه البيئة، لكن ذلك لا يكون إلا بامتلاكها موارد بشرية ذات كفاءات باعتبارها مورد استراتيجي تدعو الضرورة الملحة إلى الاستثمار فيه بصورة أكبر خاصة حينما تأكدت المنظمات أن الاستثمار في الموارد المادية غير كاف. ففي خضم هذه التطورات في الممارسات والمفاهيم تعتبر الخصائص التي تميز الموارد البشرية في المنظمات مصدر لكل ما هو متميز ومصدر أساسي لكل قوة على غرار الكفاءات التي يمتلكها هذا المورد الحيوي، لهذا دعت الضرورة الملحة إلى وجود أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات وضمن هذا الإطار فإن توافر ثقافة تنظيمية تتصف بقيم وخصائص معينة كتمكين الموارد البشرية وتنظيم العمل ودعم روح التعاون والتشارك وتشجيع التعلم المستمر يُتوقع أن يكون له الأثر الملموس في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.

1.I- إشكالية الدراسة: إن كفاءة الموارد البشرية أهمية تتزايد لدى المنظمات المعاصرة، إذ تعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف هذه الأخيرة بشتى أنواعها وبمجالها وقطاعاتها. ومن بين هذه المنظمات نجد الجامعة باعتبارها منظمة تعليمية محور اهتمامها إنتاج وتوليد المعرفة ورفع جودة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي تعتبر الكفاءة من المرتكزات الأساسية والقومات الحيوية المرتبطة بها، لكن على الرغم من ذلك فإن الواقع العملي يعكس بعض نقاط الضعف والمآخذ، وعليه تبرز الضرورة المهمة لتوافر مجموعة من العوامل والمداخل الداعمة في بيئة العمل للرفع من كفاءة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية. وفي هذا الإطار يُتوقع من وجود ثقافة تنظيمية سائدة أن يكون لها الأثر المباشر في كفاءة الموارد البشرية، لذا تأتي هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

أين يكمن اثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة جيجل؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

❑ ما مستوى توافر الثقافة التنظيمية بأبعدها (ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التعلم المستمر و ثقافة التشارك) لدى أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

❑ ما مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

❑ هل يوجد أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

2.I-فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الأولى:** هناك مستوى مرتفع لتوافر الثقافة التنظيمية بأبعدها (ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التعلم المستمر و

ثقافة التشارك) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع لكفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية المدروسة

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية المدروسة

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما هو موضح على النحو التالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي لثقافة الوظيفة في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لثقافة التشارك في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي لثقافة التعلم المستمر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

3.I-أهمية الدراسة:

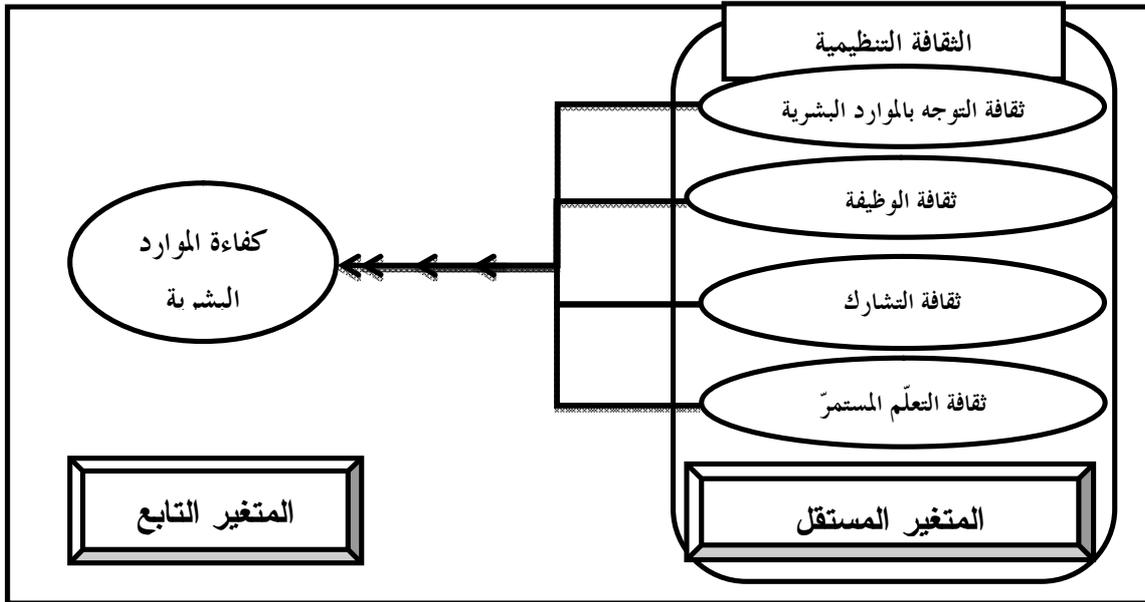
■ تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية من طرف الباحثين و الممارسين على حد سواء.

■ إن المجال الذي تندرج ضمنه هذه الدراسة هو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي يكتسي درجة عالية من الأهمية و عليه تبرز

الضرورة الحتمية للاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لكفاءة الموارد البشرية

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية.
- تعتبر هذه الدراسة امتداد وتطوير لدراسات سابقة.
- 4.I- **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيحجل.
 - التعرف على واقع كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيحجل.
 - اختبار أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيحجل.
 - تقديم اقتراحات وتفسيرات على ضوء النتائج المتوصل إليها من أجل معالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة - إن وُجدا- من أجل أخذها بعين الاعتبار ضمن إدارة الكلية محل الدراسة.
- 5.I- **نموذج الدراسة:** قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد وتطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها في المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد تتمثل في: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر. وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على الدراسات السابقة)

6.I- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عبد الكريم إبراهيم الثويني: أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2009م:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير وتنمية كفاءة الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، خصوصا مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال ، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية. وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية. (الثويني، 2009)
- 2- دراسة Esra Aktas وآخرون:

The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الكفاءة التنظيمية وتأثير استقرار أو تقلب البيئة الداخلية والخارجية على هذه العلاقة حيث تم اختيار عينة من 40 من كبار المديرين لمجموعة منظمات قطاع الصحة، تم استخدام طريقة الاستبيان لجمع البيانات. تظهر النتائج أن أنواع الثقافة التنظيمية مرتبطة بـ بعض أبعاد الكفاءة التنظيمية حيث يلعب استقرار أو تقلب البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وقيم المدير الأعلى (التوجيه الذاتي والتحفيز) دور الوسيط في هذه العلاقة. (Aktas, Cicek, & Kiyak, 2011)

3-دراسة هيثم عبدالله فرح علي وفكري كباشي: دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2015-2019م :

تناولت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل تم قياسه من خلال ثلاث أبعاد فرعية تمثلت في القيم التنظيمية الاتجاهات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية). تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات هل توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وحجم العمل؟ هل توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات التنظيمية والمثابرة والثوق؟ هل توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والمعرفة. بمتطلبات العمل؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار بنك فيصل الإسلامي لدراسة الحالة ، اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (200) عاملاً وتم تحليلها باستخدام برنامج (25Amos)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها لا توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية، أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت بالاهتمام بمفاهيم الثقافة التنظيمية في المصارف الاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدى تأثيرها على كفاءة أداء الموارد البشرية.(فرح علي و كباشي،: 2019)

4-دراسة قويدر بورقية ورحمة مجدة حصباية: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء. ومن بين النتائج المتوصل إليها أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة المنظمة المواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء(بورقية و حصباية، 2020).

2-الإطار النظري للدراسة:

يتم فيما يلي التعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية.

1-1-الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة"(جرادات، المعاني، وعريقات، 2013، صفحة 147) ويعرفها "Shermerhorn" بأنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.(العميان، 2008، صفحة 111)

ويعرف السكارنة الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي. (السكارنة، 2009، صفحة 538).

1-2-أبعاد الثقافة التنظيمية:

أولاً : ثقافة التوجه بالموارد البشرية: هي الثقافة التي تجعل المورد البشري مركز الاهتمام باعتباره المورد الأهم من بين كل موارد المنظمة، فالرورد البشري هو حامل المعارف والقدرات وهو العنصر الأهم في المنظمة، فكلما تم تنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية على أحسن وجه كان تأثيرها أكبر في كفاءة المورد البشري. (داسي، 2014، صفحة 134)

ثانياً: ثقافة الوظيفة: هي الثقافة التي تخلق الطموح لدى الموارد البشرية وتحفزهم على المشاركة الفعالة والإيجابية للمعارف المختلفة، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة الوظيفة مصدر قوة ودعم للمورد البشري داخل المنظمة(بوديب، 2014، صفحة 103)

ثالثاً : ثقافة التشارك: تعتبر ثقافة التشارك آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الموارد البشرية في المنظمة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات، كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات والمعارف بكل حرية(داسي، 2014، صفحة 128)

رابعا : ثقافة التعلم المستمر: ثقافة التعلم المستمر متعلقة بعملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها الرئيسية، كما يُعرّف التعلم المستمر " على أنه الطريقة التي تقوم بها المنظمة ببناء وتنظيم المعرفة، حيث تحول نفسها باستمرار لتحسين استخدامها للمعرفة والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة". (بجي سيد علي، 2013، صفحة 169)

1-3- كفاءة الموارد البشرية: للكفاءة تعاريف متعددة منها:

- الكفاءة هي مزيج من المعرفة والدراية والخبرات والسلوكيات التي تعمل في سياق معين يتم ملاحظتها أثناء تنفيذ المهام. (Souleh , 2017, p. 03)
- كما تُعرّف الكفاءة بأنها توليفة من المعرفة والقدرات للعمل و السلوك المنظم وفقاً لهدف معين وحسب حالات معينة. (Celile, 2001, p 141)
- هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتحديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، والسلوكيات) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل. (Luc Boyer & Noël. Equilbey, 2003, p. 246)
- هي مجموعة من ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية، ومعرفة عملية (الخبرة)، وبعد سلوكي رأي الكينونة معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهمة بطريقة أحسن (Pretti, 2003, p. 05).
- إذن من خلال ما سبق يمكن اعتبار الكفاءة أنها عبارة عن تجميعية معارف نظرية، ومعرفة عملية، والسلوكيات المرتبطة بوظيفة أو مجال ما تتميز المورد البشري عن غيره وتجعله قيمة مضافة للمنظمة أو هي مجموع المعارف والمهارات والصفات الشخصية المرتبطة بالسلوك والأداء الناجح في مجال أو وظيفة معينة.

1-4 أبعاد الكفاءة:

- أولاً : المعرفة: المعرفة هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمنسقة في إطار مرجعي والتي تسمح للعامل بالقيام بمختلف الأنشطة المرتبطة بعمله. (Beurendonck, 2006, p. 20)
- ثانياً: المعرفة العلمية: وتسمى كذلك المهارة إن الاهتمام بالمهارات التي تتمثل في مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة التي تضمن تحقيق الأداء الفعال، وتتميز هذه المهارات بالقابلية للتغيير والتطوير والتنمية المستمرة. (مقراش وأقضي ، 2012)
- ثالثاً: السلوكيات: تتمثل في مميزات شخصية مرتبطة بالفرد واللازمة لتنفيذ المهام، وممارسة أعماله بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد لتأدية مهامه بأحسن طريقة. (Luc & Noélequilbey, 2003, p. 247)

II - الطريقة والأدوات :

II.1- منهجية الدراسة الميدانية: يتم فيما يلي تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك تبيان أداة الدراسة بالإضافة إلى التحقق من جودة البيانات.

II.1-1- مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل والبالغ عددهم 130 أستاذاً دائماً وذلك لإمكانية إصدارهم لأحكام وإبدائهم لآراء أكثر دقة تعكس الواقع العملي عكس الأساتذة المؤقتين.

ثانياً- عينة الدراسة: نظراً لتعذر الوصول لجميع مفردات المجتمع بسبب انشغالات والتزامات الأساتذة، إضافة إلى ضيق الوقت المتاح للدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة في جمع البيانات وتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي مفردات المجتمع بدلاً من أسلوب المسح الشامل، وقد تم الاعتماد على عينة غير عشوائية (قصديّة)، بحيث تم توزيع 100 إستبانة، تم استرجاع ما نسبته 82% أي 82 استمارة، وبعد القيام بعملية الفرز تم إلغاء 7 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو 75 أستاذاً دائماً يمثلون ما نسبته 56.39% من مجتمع الدراسة.

II.1-2- أداة الدراسة: قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، بحيث تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة، ولقد تم تصميم الاستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت "Likert" الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (5/4 = 0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8 = 1+0.8)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة ضعيفة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة ضعيفة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مقياس Likert الخماسي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام من مجموع ما يُقدّمه ما يلي: معامل الثبات Cronbach's Alpha، معاملي الالتواء والتفلطح، معاملي التضخم للتباين والتباين المسموح، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحدار الخطي المتعدد.

II.1-3- التحقق من جودة بيانات الدراسة: من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً- صدق الاستبانة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

الجدول (02): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
مقبول	0.693	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
جيد	0.805	ثقافة الوظيفة
مقبول	0.686	ثقافة التشارك
جيد	0.780	ثقافة التعلم المستمر
جيد	0.754	الثبات الكلي
مقبول	0.673	ثقافة التنظيمية
		كفاءة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث تجاوزت (0.60) تراوحت ما بين القيمتين 0.686 و 0.805، كما أن معامل الثبات الكلي الأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ ما قيمته 0.754 وهي تعتبر درجة ثبات جيدة. كما يتضح أيضاً أن معامل الثبات الخاص بكفاءة الموارد البشرية بلغ ما قيمته 0.673، وهي تعتبر درجة ثبات مقبولة.

II.2- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل التفلطح ومعامل الالتواء، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معاملي الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
-0.328	-0.393	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
-0.768	-0.162	ثقافة الوظيفة
1.160	-0.939	ثقافة التشارك

-0.439	-0.659	ثقافة التعلم المستمر
0.074	-0.511	كفاءة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم(03) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال $[-0.162, -0.939]$ وهو بذلك أقل من 0.3، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال $[1.160, -0.768]$ وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك تأسيسا على دراسة 'Cao' و'Dowlatshahi' (2005) إذ أكدا على أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 0.3 ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية (مقراش، 2015، صفحة 200).

3.II- تحليل معاملي التضخم والتباين المسموح: للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	1.904	0.525
ثقافة الوظيفة	1.179	0.848
ثقافة التشارك	1.782	0.561
ثقافة التعلم المستمر	1.980	0.505

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق رقم(04) أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.179 و 1.98 و هي أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور بين 0.505 و 0.848 وهي أكبر من 0.1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة 'Bryant- Kutcher' و'Jones' و'Widener' إذ أكد هؤلاء الباحثين أن مشكل الارتباط لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. (Bryant, Jones, & Widener, 2006, p. 17)

4.II- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات: سيتم فيما يلي تحليل هذه الدراسة وصفا سواء المتغيرات المستقلة منها والمتمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في كفاءة الموارد البشرية، ويكون ذلك اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات الزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت، علاوة على ما سبق سيتم اختبار الفرضيات المرتبطة بوجود فروق في كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية.

4.II-1 التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية: يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة:

الجدول رقم(05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الترتيب
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	3.60	0.754	03	مرتفعة
ثقافة الوظيفة	3.24	0.783	01	متوسطة
ثقافة التشارك	3.76	0.770	04	مرتفعة
ثقافة التعلم المستمر	3.33	1.067	02	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.46	0.552		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم(05) يمكننا ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التشارك 3.76، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3.40-4.20] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع لثقافة التشارك، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.754 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية 3.60، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3.40-4.20] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع لثقافة التوجه بالموارد البشرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.754 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التعلم المستمر 3.33، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2.60-3.40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة التعلم المستمر، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.067 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة الوظيفة 3.24، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2.60-3.40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة الوظيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.783 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (05) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية قد بلغ 3.46، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3.40-4.20] مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية في الكلية محل الدراسة بمستوى مرتفع، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.522 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

II-4-2- التحليل الوصفي لكفاءة الموارد البشرية: يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) كما هو موضح في الجدول التالي رقم (06) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
كفاءة الموارد البشرية	3.67	0.515	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن الوسط الحسابي الكلي بلغ 3.67 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3.40-4.20] ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.515 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

III- اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف البحث و اختبار أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية قمنا باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

III-1- اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على أن "هناك مستوى مرتفع لتوافر الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التعلم المستمر و ثقافة التشارك) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل". فمن خلال القيم المتحصل عليها و المبينة في الجدول رقم (05) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها (ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التعلم المستمر و ثقافة التشارك) قد بلغ 3.46 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على وجود الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة بمستوى مرتفع. وتأسيساً على ذلك يمكننا إثبات صحة الفرضية الأولى

III-2- اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على أن "هناك مستوى مرتفع لكفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل". فمن خلال القيم المتحصل عليها و المبينة في الجدول رقم (06) يتضح أن المتوسط الحسابي للمتغير كفاءة الموارد البشرية قد بلغ 3.67 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى إيجابي لكفاءة الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة، وتأسيساً على ذلك يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية.

III-3- اختبار الفرضية الثالثة: يتم فيما يلي اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، وقبل الشروع في اختبار هذه الفرضية يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية

الحالة	البيان	القرار المتخذ
01	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0.05 أي: (Sig<0.05)	قبول الفرضية

	وكانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية.	
02	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05 أي: (Sig>0.05) رفض الفرضية	
	وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

و تأسيساً على قاعدة القرار السابقة والموضحة في الجدول رقم (07) تم اختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي رقم (08):

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة الكلي Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.367a	0.135	0.036b	2.725	0.661	4	2.644	الانحدار	1
				0.243	70	16.978	الخطأ المتبقي	
					74	19.622	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (08) يتضح أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0.036 وهو بذلك أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 (0.036 <= 0.05) (Sig)، وقيمة T المحسوبة بلغت 5.835 وهي أكبر من تماماً من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.98، وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، كما يتضح أن معامل الارتباط (R) قد بلغ ما قيمته 0.367 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى أن معامل التحديد (R²) يساوي 0.135 وهذا يعني أن 13.5% من التباين في المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، أما ما نسبته 86.5% فتعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناءً على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مقبولة.

4.111- اختبار الفرضيات الفرعية: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (08)، وتأسيساً عليها سيتم اختبار أثر كل بعد على حدى من أبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		الأشكال
		Bêta	الخطأ المعياري	A		
0.036	5.835		0.473	2.758	ثابت	
0.032	2.190	0.339	0.111	0.243	ثقافة التوجه بالموارد البشرية	
0.488	0.698	0.085	0.084	0.059	ثقافة الوظيفة	
0.498	0.681	0.102	0.105	0.072	ثقافة التشارك	
0.458	-0.746	-0.118	0.080	0.060	ثقافة التعلم المستمر	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يمكن تبين ما يلي:

لثقافة التوجه بالموارد البشرية أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لأن مستوى الدلالة يساوي 0.032 وهو أصغر تماماً من 0.05 أي: (Sig=0,05<0,032)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مقبولة.

ليس لثقافة الوظيفة أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.488 وهو أكبر تماماً من 0.05 أي: (Sig=0.488>0.05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي لثقافة الوظيفة في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مرفوضة.

ليس لثقافة التشارك أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.498 وهو أكبر تماماً من 0.05 أي: (Sig=0,05<0,498)، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التشارك في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مرفوضة.

ليس لثقافة التعلم المستمر أثر إيجابي في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.458 وهو أكبر تماماً من 0.05 أي: (Sig=0.05<0.458)، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التعلم المستمر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مرفوضة.

IV- تفسير النتائج والاقتراحات :

1.IV- تفسير نتائج الدراسة:

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية:

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قطب تاسوست- ولاية جيجل، وعليه يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع إلى اهتمام إدارة الكلية بتوفير ثقافة تنظيمية ذات خصائص نوعية تنظر للأساتذة كمورد هام وطرف فاعل في تحقيق أهداف الكلية، وكذا توفير بيئة عمل تشجع الأساتذة على التشارك في المعارف وتبادل وتقاسم الأفكار والمعلومات، بالإضافة إلى الاهتمام بالتعلم المستمر من خلال وضع ميزانية مخصصة لتنفيذ مختلف البرامج والسياسات التي تدعم البحث العلمي والتعلم المستمر.

كما أظهرت النتائج بالكلية محل الدراسة وجود مستوى مرتفع لكفاءة الموارد البشرية، وعليه فإن هذا المستوى المرتفع دليل على اهتمام إدارة الكلية محل الدراسة بتنمية كفاءة مواردها البشرية، كما أنها تنظر إلى كفاءة الموارد البشرية باعتبارها عامل مهم في تنفيذ مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجاباً على سير مختلف الأنشطة داخل الكلية.

ثانياً: تفسير النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية (الفرضيات):

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وهذا ما عبّرت عنه قيمة معامل التحديد التي بلغت ما نسبته 13.5٪ والتي ترجع أساساً إلى بُعد ثقافة التوجه بالموارد البشرية، وعلى هذا الأساس يمكن التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية لأساتذة الكلية محل الدراسة كما يلي:

أظهرت الدراسة أن لثقافة التوجه بالموارد البشرية أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الكلية محل الدراسة تدعم ثقافة التوجه بالموارد البشرية وتدعم مختلف الممارسات المرتبطة بهذا البعد كجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والالتزام اتجاه هذه الموارد بحيث تعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم مادياً ومعنوياً، والسعي لكسب ثقتها والاحتفاظ بها.

كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس لثقافة الوظيفة أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وهذا دليل على أن الممارسات المرتبطة بثقافة الوظيفة داخل الكلية محل الدراسة لا ترقى للمستوى المطلوب، سواء الممارسات المرتبطة بتنظيم الوظيفة أو تلك المتعلقة بظروف العمل، حيث ينظر الأساتذة إلى هذه الممارسات على أنها ممارسات شكلية خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار والمسؤوليات وتوزيع المهام وكذا وضع نظام فعال للأجور والحوافز، فرغم ما يستفيد منه الأساتذة من المزايا المرتبطة بوظائفهم إلا أنها لا تتناسب مع ما يؤدونه من مهام وظيفية، خاصة إذا ما تمت مقارنتها بما لدى الجامعات الأخرى الأمر الذي يشكل ضعفاً في الجانب التحفيزي لعدم تساوي المكافآت الممنوحة للأساتذة مع الجهد المطلوب.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لثقافة التشارك في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد أن الأساتذة داخل الكلية تجمعهم علاقات عمل فقط بعيداً عن روح التعاون والتشارك فيما بينهم، وكذا التفاعل بشكل إيجابي وهذا لوجود اهتمامات مختلفة، فالأساتذة في الكلية محل الدراسة لا يعطون أهمية كبيرة لفكرة العمل الجماعي والتعاون والمشاركة وغير مستعدين لتبادل المعلومات والمعارف ومشاركتها فيما بينهم.

كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس لثقافة التعلم المستمر أثر في كفاءة الموارد البشرية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بقلة النشاطات العلمية والدورات التكوينية والتربصات التي تيرجمها إدارة الكلية لفائدة أساتذتها، ذلك أن التعلم المستمر يعتبر عنصر مهم من عناصر كفاءة الموارد البشرية، فهو يعني اكتساب المعرفة والعمل على تطبيقها باستمرار، فالتعلم المستمر يُؤهل الأساتذة وينمي كفاءاتهم، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية التعلم المستمر كعنصر أساسي في كفاءة الموارد البشرية.

2.IV- الاقتراحات

- استنادا للنتائج المتوصل إليها تم طرح مجموعة اقتراحات على إدارة الكلية محل الدراسة أبرزها ما يلي:
- للنظر إلى الأساتذة باعتبارهم موردا هاما وطرفا فاعلا في تحقيق أهداف الكلية من خلال ما يملكونه من معارف.
 - تنظيم العمل بطريقة مناسبة بما يسمح بتوفير فرص التعلم والتحسين المستمر للأساتذة.
 - إشراك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم من خلال العمل على نشر وتعزيز قيم المشاركة والعمل الجماعي والثقة وإتاحة الفرص وتقبل الانتقادات والتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرص للتعلم.
 - التنظيم المكثف للدورات العلمية المتخصصة (ندوات، ملتقيات، أيام دراسية) والتي تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل دعمها وتعزيزها لزيادة الرصيد المعرفي للأساتذة.
 - منح الحرية للأساتذة في تطبيق المعرفة الجديدة وتشجيع قيم الانفتاح والتجريب ودعم المبدعين من خلال الترقية والحوافز والأجور.
 - تشجيع الأساتذة ذوي الأداء المتميز من خلال مكافأاتهم وترقيتهم على أساس كفاءاتهم.
 - العمل على توحيد الرؤية بين الكلية والأساتذة.

- الإحالات والمراجع :

- 1- السكارنة، ب. (2009). التطوير التنظيمي والإداري . (الطبعة الأولى) عمان، الأردن.
- 2- العميان، م. س. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- 3- دنيا بوذيب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر (أطروحة دكتوراه). 103. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 4- عبد الكريم إبراهيم الثويني. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني . أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة .
- 5- فريد بورقية، ورحمة مجدة حصابية. (2020, 10 13). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 03(04).
- 6- فوزية مقراش، ووجوهرة أظلي . (2012, 02 23-22). أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال. بسكرة، الجزائر.
- 7- فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 200. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة/ الجزائر.
- 8- محمد أسامة يحي سيد علي. (2013). إدارة المعرفة (الإصدار 1). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 9- ناصر جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، و أحمد يوسف عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار 1). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 10- هيثم عبد الله فرح علي، و فكري كباشي. (2019). دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية- ملحق رقم 01، 20(01).
- 11- وهيبه داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

12-Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2011). **The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational**. Procedia social and behavioral sciences.

13-Beurendonck, l. v. (2006). **le management des compétences dans l'entreprise**. Belgique: De boeck.

14-Bryant, K. L., Jones, D. A., & Widener, S. D. (2006). **Maek et Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital**". In Advances in Management Accounting.

15-Celile , D. (2001). **les compétences au cœur de l'entreprise**. Paris: éditions d'organisation.

16-Luc Boyer, & Noël Equilbey. (2003). **Organisation : théories et applications (éd. 2)**. Paris, France: éditions d'organisation.

17-Luc, B., & Noélequilbey. (2003). **Organisation théories et application**. Paris: Edition d'organisation.

18-Pretti, J. (2003). **Dictionnaire de ressources humaines** (éd. 3). france: Libraire Vuibert. Souleh , S. (2017). **la gestion des compétences dans l'entreprise**. Revue des Economies Financières, Bancaires et de managemen(04), 03.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

المهدي هتهات، مسعود بودرع (2023). أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 171-182



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Journal Of Quantitative Economics Stadies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.