



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية



بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة - ورقلة"

من إعداد الطالبين:

فولاني طاهرة

طويل يونس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 18 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: (نمر محمد الخطيب / أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة: (صيفي حسنية / أستاذ محاضر "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذة: (صالح سميرة / أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022.



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة - ورقلة"

من إعداد الطالبين:

فولاني طاهرة

طويل يونس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 18 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: (نمر محمد الخطيب / أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة: (صيفي حسنية / أستاذ محاضر "ب"-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذة: صالح سميرة / أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2023

الإهداء

الحمد والشكر لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ولم نكن لنصل إليه لولا فضله
علينا

والذي أقدمه وأهديه بأرقى عبارات الحب والتقدير والاحترام إلى الوالدين الغاليين على قلبي
اللذان علماني معنى الصبر والثبات واللذان سهرا وتعبا من أجل تربيتي

وإلى إخواني عبير، عبد المنير، إسراء بلقيس.

وإلى أصدقائي الأفاضل في درب حياتي يسرى ونور ولكل من قدم لي يد العون والمساعدة

جمال الدين وياسين

وإلى كل من ساندني في انجاز هذا العمل.

فولاني طاهرة

الإهداء

إلى من أوصانا بهم الرحمن حين قال:
“وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا”. والدي العزيز.
ووالدتي الغالية

إلى من زرعوا في قلبي بذور حب العلم والسعي نحو النجاح
إلى من سهرت ليالٍ طويلة من أجل راحتي، ومن استيقظت فجرًا من أجل الدعاء لي أُمِّي
الحبيبة

إلى من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب إلى قلبي، الداعم الأول لي. أُمِّي
الغالي

إلى من كان كل مساعي يصبّ في سبيل رؤية نظرات الفخر بعيونهم، إلى مصدر سعادتي في
هذه الحياة أُمِّي وأبي الأحباء

طويل يونس

الشكر والتقدير

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم -:

((مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ))

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم.
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داود).

ونثني ثناء حسنا على من ساعدنا

وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يأكلوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة:

صيفي حسنية لما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات، فجزاها الله كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحترمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

وكل من مد لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتجارة بولاية ورقلة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وشملت عينة الدراسة 65 عاملا بالمديرية.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية ولأداء الموارد البشرية لدى العاملين بمديرية التجارة ورقلة، كما أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصور العاملين بها لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء، موارد بشرية، مديرية تجارة ورقلة.

:

Abstract :

The study aims to determine the impact of organizational culture in its four dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms) on the performance of human resources in the Directorate of Commerce of the state of Ouargla, The study sample consisted of 65 workers in the directorate.

The results of the study showed that there is a high level of organizational culture and the performance of human resources among the employees of the Directorate of Trade Ouargla, and there is a statistically significant positive effect of the organizational culture on the performance of the employees of the institution under study, while the results of the study indicated that there were no statistically significant differences in the perception of its employees. Human resource performance attributable to personal variables.

Keywords: organizational culture, performance, human resources, Ouargla Trade

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---|--|
| III | الإهداء |
| IV | الشكر والتقدير |
| V | ملخص الدراسة |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية |
| 3 | المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية |
| 7 | المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية ودور الثقافة التنظيمية في تحسينه |
| 11 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة |
| 11 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 13 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية |
| 14 | المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 15 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية | |
| 17 | تمهيد |
| 18 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات |
| 18 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 19 | المطلب الثاني: وأدوات جمع البيانات |
| 22 | المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات |
| 22 | المطلب الأول: وصف خصائص العينة |
| 26 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية |
| 36 | خلاصة الفصل الثاني |
| 37 | خاتمة |
| 40 | قائمة المصادر والمراجع |
| 43 | الملاحق |
| 52 | الفهرس |

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|-------------------|
| 16 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة | الجدول رقم (1-1) |
| 18 | الإحصائيات الخاصة لمعالجة الاستبيان | الجدول رقم (2-1) |
| 20 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | الجدول رقم (2-2) |
| 20 | مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي | الجدول رقم (2-3) |
| 21 | يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية | الجدول رقم (2-4) |
| 21 | معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ | الجدول رقم (2-5) |
| 22 | توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس | الجدول رقم (2-6) |
| 23 | توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن | الجدول رقم (2-7) |
| 24 | توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي | الجدول رقم (2-8) |
| 25 | توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية | الجدول رقم (2-9) |
| 26 | يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية) | الجدول رقم (2-10) |
| 26 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها القيم التنظيمية | الجدول رقم (2-11) |
| 27 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها المعتقدات التنظيمية | الجدول رقم (2-12) |
| 28 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها الأعراف التنظيمية | الجدول رقم (2-13) |
| 29 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها التوقعات التنظيمية | الجدول رقم (2-14) |
| 29 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية | الجدول رقم (2-15) |
| 30 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية | الجدول رقم (2-16) |
| 31 | معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع | الجدول رقم (2-17) |
| 31 | مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية | الجدول رقم (2-18) |
| 32 | قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a | الجدول رقم (2-19) |
| 34 | قيم معاملات خط الانحدار المعاملات Coefficients ^a | الجدول رقم (2-20) |
| 34 | قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية | الجدول رقم (2-21) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------------|
| 10 | تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء | الشكل رقم (1-1) |
| 22 | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس | الشكل رقم (2-1) |
| 23 | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن | الشكل رقم (2-2) |
| 24 | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي | الشكل رقم (2-3) |
| 25 | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية | الشكل رقم (2-4) |
| 33 | الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل | الشكل رقم (2-5) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|-------------------------------------|---------------|
| 44 | استمارة الاستبيان | الملحق رقم 01 |
| 47 | قائمة الأساتذة المحكمين | الملحق رقم 02 |
| 47 | مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS | الملحق رقم 03 |

مقدمة

توطئة:

تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين والدراسيين كونها تمثل أحد مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما تفاعلا وانسجاما، تنوعا وتكاملا، كما تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي .

ويعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا لنجاح وحل العديد من المشاكل التي تقف أمام أي مؤسسة وهو عنصر فعال ويؤثر على مستوى أدائها ومدى تحقيقها لمختلف أهدافها، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها يجب أن يكون هناك توافق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموظفين، ويمكن للمؤسسة بناء ثقافة تنظيمية وقوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية .

فالمؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها تمارس العملية الادارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف، إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر، لكونه من العوامل الأساسية لتألق ونجاح المؤسسة، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بكفاءة وزيادة الإنتاج بأقل المواد والتكاليف، لذا فإن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعدادها ومسؤوليات تدرسيها، كفاءاتها ومؤهلاتها العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجام هذه الموارد البشرية مع ثقافة تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات وثقافة تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات .

1. إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتجارة بولاية ورقلة ؟

وتنفرع منها الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية ورقلة ؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة ؟
- هل يوجد فرق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

2. فرضيات الدراسة :

- مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية ورقلة مرتفع؛

- مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة مرتفع؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة؛
- لا يوجد هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية.

3. أهداف البحث:

- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية والأداء وعناصرها نظرية وميدانية .
- معرفة هل يوجد دور للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المورد البشري في المؤسسة .
- إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة .

4. أهمية البحث :

بما أن الثقافة التنظيمية من أهم العناصر الأساسية لبناء إستراتيجية وكسب ميزة تنافسية له ، وكما إن الأداء يعتبر من أهم الركائز الأساسية فلقد أصبحت جل المؤسسات وان لم تكن كلها ، تسعى إلى بناء ثقافة قوية وداعمة تتميز به عن غيرها من المؤسسات .

5. حدود البحث :

- الحدود الموضوعية : تمثلت هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة الموارد البشرية .
- الحدود المكانية : تشمل الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الولاية للتجارة ولاية ورقلة .
- الحدود الزمنية : تم إنجاز بحثنا هذا خلال سنة الجامعية 2023/2022.
- الحدود البشرية : تكون محل دراستنا الميدانية على 250 عامل .

6. مبررات اختيار الموضوع : لا بد من وجود سبب في هذه الحياة يدفع بنا إلى اختيار شي معين دون غيره والسبب نفسه

الذي أدى بنا إلى اختيار هذه الموضوع بالذات ومن بين هذه الأسباب :

- كونه ينصب في إطار تخصص إدارة الموارد البشرية .
- دورها المهم في دعم العمليات التطورية في المؤسسات .
- لان موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الكبير في الآونة الأخير من منظوري إدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي .

7. منهج البحث : نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها درستنا في اكتشاف دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد

البشرية بمؤسسة مديرية التجارة بولاية ورقلة ومن خلال الأسئلة المطروحة التي تحتاج إلى إجابة، استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدء بجمع المعلومات والأفكار الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة، ثم صياغة فرضيات

تخص الظاهرة المدروسة واختبار صحتها من أجل تقديم وتفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وبعدها يتم تأكيد أو نفي تلك الفرضيات ووصولاً للنتائج الدراسية .

8. صعوبات البحث :

- نقص في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
- وفرة كتب الثقافة التنظيمية قلة المصادر و المراجع المتعلقة بالأداء؛
- صعب علينا جمع المعلومات في مؤسسة محل دراسة خلال العمل التطبيقي.

9. هيكل البحث :

وفقاً لموضوع الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، كما يلي :

- الفصل الاول :** يشمل الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية كما يتضمن الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، الأداء ودور الثقافة التنظيمية في تحسينه، دراسات السابقة .
- الفصل الثاني :** جاء بعنوان دراسة ميدانية في مديرية التجارة بولاية ورقلة وتشمل تعريف المؤسسة محل دراستنا ، بإضافة إلى مراحل إعداد وتحليل الاستبيان .

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء

الموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسير المنظمة وإدارة أفرادها، وللثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء لما لها من خصائص تؤهلها لأن تكون سلاح ذو حدين إما تكون قوية ودافعة للمؤسسة نحو التقدم والتطور ومجابهة الأخطار الخارجية، وبالتالي يتحقق الأداء الفعال، أو عكس ذلك يكون ضعيف ومثبط لنشاط المؤسسة فيؤدي إما بالاندثار أو الزوال.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية أداء الموارد

البشرية ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث تم تقسيم إلى مبحثين:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونه الرابط المعنوي بين أجزاء المنظمة، وبناءً على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأنواعها

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، قيادتها وإدارتها، وفرقها وجماعتها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها، وتعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي على أنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"¹.

ولقد اختلفت اتجاهات وآراء الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، ورغم اختلافها إلا أنها تنصب في صلب التنظيم وتبيان السلوك التنظيمي داخله، ويمكن تعريفها كما يلي²:

- هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها.
 - من وجهة نظر روبرت وترمان تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.
 - عرف الباحث كيرت ليون الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله.
- ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن لمفهوم الثقافة التنظيمية 03 اتجاهات رئيسية هي³:

- الاتجاه الأول: يعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الرموز التنظيمية والمثل العليا والطقوس والأساطير والشعائر التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات المنظمة إلى العاملين ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً.
- الاتجاه الثاني: يعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير القيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات في السلوك.
- الاتجاه الثالث: يعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.

¹- أحمد علماوي، ومحمد حسان حمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة إجارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2016، ص 47.

²- عيشاوي وهيبية وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، 2016، ص 98.

³- عبد الله علي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2011، ص ص 2-3.

تعريف شامل لثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات ، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي ، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم ، بالإضافة الى أن كل منظمة تفرد بالثقافة التنظيمية الخاصة بها حيث تهتم المنظمات بتطوير والحفاظ على ثقافة تنظيمية مبتكرة ومميزة توفر المبادئ التوجيهية والحدود الخاصة بسلوك أعضاء المنظمة ، فيوسيلة رائعة لتحديد احتياجات الموظف الجديد في التعلم والتدريب ليكون عضو منسجم وفعال في المنظمة .

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين هناك من الثقافة التنظيمية من حيث القوة وهي¹:

1. **الثقافة القوية (المتسقة):** يتم اعتناقها وتقبلها من قبل جميع أعضاء المنظمة، وتحظى بالقبول والثقة من أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.
 2. **الثقافة الضعيفة (ركيكة):** تكون الثقافة ضعيفة في حل لم يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، كما أنها تفتقر للتماسك المشترك بين الأعضاء من ناحية القيم والمعتقدات، نظرا لوجود صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها.
- وهناك عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة هما: الإجماع فكلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والمعتقدات كلما كانت الثقافة قوية، والعامل الثاني هو الشدة وهو يرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

- لا يوجد ثقافة تنظيمية لأية منظمة متطابقة مع أخرى فهناك عدة جوانب تختلف فيها تلك الثقافة من حيث خصائصها ومبادئها ، وأنماط اتصالاتها ، والقيم والسلوك ، ومن أهم خصائصها ما يلي²:
- الانتظام في السلوك والتقيده به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فافهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛
 - المعايير: حيث هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه؛
 - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها؛
 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء؛
 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف شدتها من منظمة إلى أخرى؛

1- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة الخلفة، العدد رقم 06، 2017، ص 300.

2- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

- المناخ التنظيمي: وهو مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد بها، وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم.

هناك أيضا من يرى ان هناك سبع خصائص أساسية للثقافة التنظيمية هي: الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات والانتباه نحو النتائج ويمكن ان تكون خصائص المنظمة متشابهة بين المنظمات لكن من غير الممكن ان تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها التنظيمية من خلال فلسفتها وأمنائها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل، وغيرها من العوامل التي تساهم مع مرور الزمن في بناء ثقافة خاصة بها¹.

الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية حيث تم تقسيمها إلى مكونات مادية وغير مادية وذلك كما

يلي:

أولا: المكونات المادية

تتمثل في²:

1. الطقوس المادية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

2. الرموز: وتعد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية فهي شواهد تاريخية (صور، شعارات، تماثيل) تعبر عن سيرة أصحابها وأدائهم وتعتمد كثير من المنظمات على الرموز، وهي أشياء تتضمن معان أكبر من المعنى الظاهري لها وتمثل ثقافة المنظمة عن طريق الرموز إلى حد كبير.

ثانيا: المكونات غير المادية

تتمثل في³:

1. القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة، وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين.

2. المعتقدات التنظيمية: هي الافكار المشتركة حول الثقافة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

1- إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- بلال خلف السكارن، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2005، ص 373.

3- عاشوري إبتسام ويونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 33، ص

3. الأعراف التنظيمية : الأعراف عبارة عن معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها الأفراد لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية لها بعض النظر عن مدى فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان.
4. التوقعات التنظيمية : تتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما تتوقعه المنظمة من الموظف.

الفرع الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية أثرها على المنظمة

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية

- ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في¹:
1. ثقافة المجتمع : تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة.
- وتعمل هذه المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تخطى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع الثقافة المجتمع الذي تعمل معه.
2. ثقافة النشاط (الصناعة) : إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في وقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط وهو ما يساهم في تكوين نمط معين داخل هذا النشاط ويكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.
3. الثقافة الداخلية للمنظمة : ويقصد به مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمط تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) : هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين، وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل : قسم مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فرق الجماعة العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين الأعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن للجماعة دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

¹ - محمد الطاهر بوباية ، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، التنظيم والعمل ، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1995 ص 49.

ثانيا: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

للثقافة التنظيمية تأثير على العديد من النواحي في المنظمة من بينها¹:

1. **الولاء التنظيمي:** حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، حيث يساهم الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع في الرفع من مستوى إخلاص العاملين وولائهم وتمسكهم الشديد بالمنظمة وهو يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة..
2. **الفعالية:** ترتبط الثقافة بفعالية المنظمة فهيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والانجاز، وتتطلب فعالية المنظمة تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الاستراتيجية.
3. **سلوك العمال:** تساهم في زيادة الترابط الاجتماعي وفعالية نظام الاتصال، ووجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة يؤثر إيجابا على سلوك العامل وتوجهاته وتطلعاته التي قد يحققها في ظل تواجد جماعة تحكمها قيم وعادات وسلوكات تنظيمية تخدم الصالح العام والعكس صحيح.

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية ودور الثقافة التنظيمية في تحسينه

يعتبر الأداء موضوع حيوي وحساس في المنظمة، ويعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا، ويحدد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء، محدداته وأهميته

أولا: تعريف الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، وطبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية من جهة، وهناك العديد من التعاريف للأداء. حيث يرى "A.KheraKhem" أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، وبمفهوم أشمل كل فعل يساعد في الوصول إلى الأهداف المسطرة².

ويعرفه (EccIec) بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي يتعلق أكثر بالفعالية والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها³.

كما يعرف على انه الجهد الذي يبذله الفرد ، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة ،ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط⁴.

¹- عيشاوي وهبية وعيشاوي هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

²- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ك لية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، العدد 07، 2009 ، ص 218 .

³- طاهر منصور الغالي، وائل محمد صحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية_ منظور منهجي متكامل _، دار للنشر، عمان، الأردن 2009، ص 477.

⁴- محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري) مؤسسة طيبة، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 123.

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

كما يعرف على أنه عبارة عن مجموعة السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محدد على مستوى وظيفته التي يشغلها بالمؤسسة².

ثانيا: محددات الأداء

يتحدد الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين :

1. المجموعة الأولى³:

- **الجهد:** هو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

- **القدرات:** يقصد بها الصفات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد من خلاله جهوده في العمل ويتمثل في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولكي يتحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهودات فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا ، في حين لو كان يتمتع بقدرات عالية ومدرك للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهد اللازم في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يكون منخفض أو غير مقبول، وفي حالة أخرى قد يبذل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهم جيد لدوره، إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية التي يمكنها أن تؤثر على مستوى أدائه.

2. **المجموعة الثانية:** ترتبط بنسبة العمل وتندرج ضمنها واجبات ومهام وطبيعة العمل، والتنظيم الاجتماعي للعمل، إلى جانب الموارد والإمكانات المادية، ويعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي⁴:

- **الدافعية الفردية:** وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

- **مناخ العمل:** ويعبر على الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.

¹- بن العايب لقاسم وبجقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الاداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 04، ص 263.

²- ياسين قويدر حلول وخليدة محمد بلكبير، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC -غرب- عين الدفلى، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 203.

³- بابا هو لديدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص 50-51.

⁴- شيباني سميحة، عيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالمبيلية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2014-2015، ص 77.

- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، حيث تمثل القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل المتغيرات الرئيسية في تحديد الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح.

ثالثاً: أهمية الأداء.

للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء للفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أيضاً أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة، لذلك فإن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية نجد ما يلي²:

1. غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجازات ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الضعيف .
2. عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى المنظمة .
3. اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.
4. مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

¹ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 148.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقويم الأداء ، دار الفكر العربي ، 2004، ص 7.

5. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹.

الفرع الثالث: علاقة الأداء بالثقافة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين، ويمكن توضيح هذا التأثير من خلال ما يلي²:

1. **رفع الأداء الوظيفي:** حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرقع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وهو ما يرفع من مستوى معدلات الأداء، كما أن الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضوح الأهداف وإقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للموظفين في الرفع من مستوى الأداء، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين، ومعدل دوران العمل مع التقليل من ميل الموظفين لتترك المنظمة، وهو ما يحسن ويطور من الأداء الكلي للمنظمة.

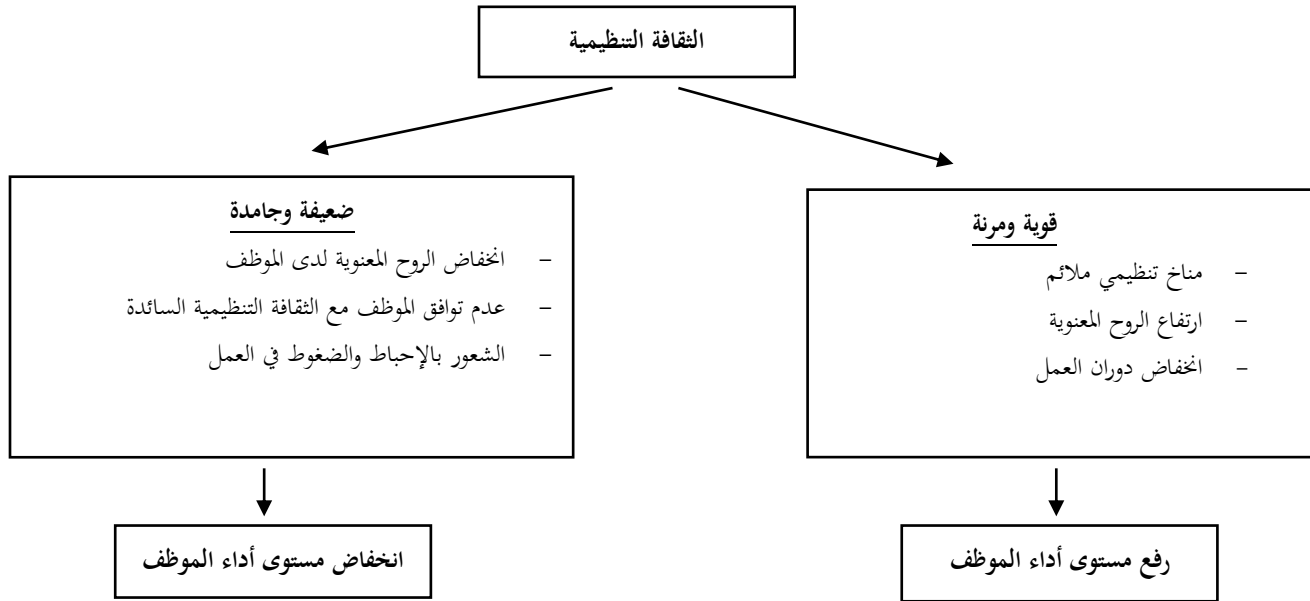
2. **خفض مستويات أداء الموظفين:** تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين للبقاء في العمل أو الوظيفة الموكلة إليهم والتهرب منها، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته وقيمه وأسلوب عمله ومهامه في المنظمة ينخفض مستوى أدائه، لكون أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، فتكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو إبداء الرأي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين، فالثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية وتقييد الصلاحيات تحد من الإبتكار والإبداع لخوف الموظفين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، وهو ما يترتب عنه انخفاض مستويات الأداء.

ويمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² - بن العايب لقاسم وبجقينة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 268.

الشكل رقم (1-1): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: بن العايب لقاسم ومجينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 04، ص 270.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

في إطار معالجتنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمكنا من الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع وأهم هذه الدراسات نوردتها كما يلي:

1. دراسة سهام شيكاوي (2007)¹:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيره على أداء المنظمة، إلى جانب التطرق إلى هوية المنظمة باعتبارها أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بدراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وتم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على المعاينة والمقابلة والاستبيان، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية من بينها وجود علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة أداء المنظمات، حيث تعمل الثقافة القوية على تعظيم التوليفة (القيمة/التكلفة)، إلا إن هنالك بعض الحالات حسب الدراسة تحقق فيها المنظمات مستويات مرتفعة من الأداء رغم ثقافتها التنظيمية الضعيفة، وهذا عندما تملك ميزات تنافسية قوية كسمعة المنظمة واستحوادها على حصص سوقية كبيرة، هذا وتبقى النتيجة استثنائية لتعم باقي المؤسسات.

¹- سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثير على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره بومرادس، 2007/200.

2. دراسة خير الدين جمعة (2015)¹:

سعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الكوابل الكهربائية في بسكرة، من خلال إبراز مستوى الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة وتحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية مع إبراز مستوى الثقافة التنظيمية واعتمدت الباحثة على المنهج الافتراضي الاستنباطي، وتم جمع البيانات الميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها بـ 229 عامل. ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى ثقافة تنظيمية متوسط بالمؤسسة محل الدراسة، مقابل ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية بها، إلى جانب وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية.

3. دراسة هيشور محمد لمين (2017)²:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثير الثقافة التنظيمية على مجموع الأفراد العاملين فكريا وممارسة، كما تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين الثقافة وكفاءة الأداء، وخلصت الدراسة إلى النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دور استراتيجيا في زيادة أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وبذلك أصبحت الرؤية الإستراتيجية للمنظمات المعاصرة تستند إلى الثقافة التنظيمية من أجل تفعيل وصقل القدرات البشرية الطامحة إلى التفوق النجاح، خصوصا في ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان وبيئة عالمية غير مستقرة، كما أن الاستثمار العقلاني في الثقافة وتجديدها والعمل على تطويعها وتشغيلها وجعلها في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أصبح من المهمات الضرورية التي ألح عليها الفكر التنظيمي المعاصر، ولهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل دور الثقافة في البيئة التنظيمية .

4. دراسة ناصر بن حمود (2017)³:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع بثقافة إيجابية تعكس حب العمل وروح الجماعة، ومعرفة أبعاد كل الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية إلى جانب التعرف على العلاقة الترابطية بينهما، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة وذلك قصد جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وتصنيفها وترتيبها ومن ثم تحليلها، واستخدم في دراسته الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، توصل إلى النتائج التالية :

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق؛

¹- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية- بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

²- هيشور محمد لمين وبن هدية مفتاح، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 04، ديسمبر 2017.

³- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمبلينة نوميديا قسنطينة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة باتنة 1، 2017/2016.

- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف، وزيادة القدرة التنافسية لتحقيق الربح والسيطرة على السوق، مع وجود ثقافات فرعية معارضة؛
- هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية.

5. دراسة حطاب يمينة وبلال ريم (2019):¹

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية)، بمتغير الفعالية التنظيمية وبعديها (الاقتصادي والسلوكي)، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة، وشملت عينة الدراسة 96 عامل بمديرية النقل وتوزيع الكهرباء والغاز من مختلف المستويات الإدارية، واعتمد على المنهج الوصفي، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، إلى جانب ذلك استخلص الباحثان مجموعة من النتائج أهمها:
- أغلب القيم تدعو إلى العمل الجاد والتحلي بالمسؤولية في تلبية طلبات الزبائن؛
 - انخفاض مستوى الأخطاء لدى العمال لكونهم يتلقون تدريب مكثف خصص له إمكانيات مادية وبشرية معتبرة؛
 - يولي العمال أهمية للعمل أكثر من الحاجات الاجتماعية لأن المؤسسة توفر لهم الظروف المادية والمعنوية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية .

1. دراسة Durrani Bilal, Obaid ullah and sabeeb ullh (2011):²

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في الباكستان، حيث تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من خمس عناصر، وهي فرق العمل، الحوافز، تشجيع التحدي، الشفافية، والحضور، وبهدف جمع بيانات الدراسة تم توزيع الاستبيان على 50 قائدا بمعدل 10 قادة من كل شركة أي تمت الدراسة على 5 شركات وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ما يلي:
- عامل التحفيز كان الأعلى من بين العناصر الخمسة السابقة الذكر بنسبة بلغت 90 %، حيث أشار أغلب القادة إلى أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين؛
 - 32 % من القادة يتوفر لديهم عامل الشفافية والحضور؛
 - 85 % من القادة يشجعون التحدي وكذلك التميز في العمل وفرق العمل؛
 - هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين.

2. دراسة S .N .Soundara Rajan and Oviya.A.F (2018):³

1- حطاب يمينة وبلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2019.

² - Durrani Bilal, Obaid ullah, sabeeb ullh, **The impact of leadership on employee performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan**, January 2011.

³- S .N .Soundara Rajan, Oviya.A.F, **A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION IN HEALTHCARE SERVICE**

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بالهند، إلى جانب البحث عن السبل الممكنة لتحسين الثقافة التنظيمية حتى يكون لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة 53 عاملاً بمستشفى متخصص خاص بمدينة تشناني في الهند، وتم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- هناك تأثير إيجابي كبير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصحة؛
- 23% من الرضا الوظيفي يتأثر بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي؛
- وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي وهو ما أدى لوجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي؛
- يمكن للمؤسسة زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين لديها من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة.

3. دراسة (AGU, Cyril Obiora) (2020):¹

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في المؤسسات العليا بولاية إيدو نيجيريا، وارتكزت هذه الدراسة على نظرية الثقافة ل دوركهام والتي تشرح كيف يمكن للمنظمات استخدام الجوانب الثقافية المختلفة للتأثير على قدرتها التنافسية الصناعية، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بست مؤسسات عليا، وتم اختيار عينة تتكون من 387، وتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مسافة السلطة (بعد القوة)، تجنب عدم اليقين والفردية لها تأثير إيجابي معنوي على أداء العاملين بالمؤسسات العليا بإيدو، وبالتالي هناك علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بهذه المؤسسات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| المجال | الدراسات السابقة | الدراسات الحالية |
|------------------------------|---|--|
| الهدف | اختلفت أهداف الدراسات السابقة حيث سعى بعضها إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على عدة متغيرات. | هدفت هذه الدراسات إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مديرية الولاية للتجارة . |
| المنهج المتبع وأدوات الدراسة | أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، إلى جانب | تم إتباع نفس المنهج مع الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS |

SECTOR, International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations, Vol. 6, Issue 4, December 2018, pp: (363-370).

¹- AGU, Cyril Obiora, **Organizational Culture And Employee Performance In Selected Higher Institutions In Edo State, Nigeria**, International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research 8(1), Jan.-Mar., 2020, 20-32.

| | | |
|---|---|----------------------------|
| | الملاحظة والمقابلة. | |
| تمثلت في الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم، المعتقدات، التوقعات والأعراف التنظيمية) وأداء الموارد البشرية | أغلب الدراسات السابقة تطرقت إلى أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها بمتغير آخر مثل: أداء الموارد البشرية، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي. | المتغير |
| أجريت الدراسة بمديرية التجارة لولاية ورقلة، الجزائر خلال سنة 2023 | أنجزت الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية خلال السنوات الماضية، واختلفت القطاعات وطبيعة نشاط المؤسسات التي أجريت بها الدراسة | من حيث حدود الدراسة |

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن تحديد أو إبراز فائدة الاطلاع على الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:
- توضيح مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها، وتحديد موقعها بالنسبة للدراسات السابقة؛
- الاعتماد عليها كمراجع لأنجاز الجانب النظري؛
- اختيار المنهج المناسب للدراسة والأدوات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها؛
- وضع توقعات أولية لنتائج الدراسة وبناء الفرضيات؛
- تحديد محاور الاستبيان واختيار الأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل الاول:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وذلك باختلاف خصائصها والمتمثلة في العمل الجماعي، روح العمل، التزام بالوقت، وتشجيع الابداع والابتكار، ومما لا شك فيه أن كل نجاح تحققه المنظمة يكون من أسبابه توفر ثقافة تنظيمية جد قوية ومتماسكة تعطي لأعضائها تلاحم وتماسك في ما بينهم، وبالتالي الأداء الجيد والكفاءة العالية تميزها عن غيرها من المنظمات في وسط بيئي يطفو عليه التنافس الجاد والكبير. وقد استنتجنا أيضا العلاقة التفاعلية بين الأداء والثقافة التنظيمية التي تناولناها من خلال هذا الفصل استخلصنا الى انه لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة التنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين .

وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من موظفين في مديرية الولائية لتجارة بولاية ورقلة .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور

الثقافة التنظيمية في تحسين

أداء الموارد البشرية

بالمديرية الولائية للتجارة –

ورقلة

تمهيد:

بعدها أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية إلى جانب الدراسات السابقة في الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بمديرية التجارة ورقلة ولذا سنحاول دراسة مدى اعتمادها على نمط الثقافة التنظيمية وكيف تأثر على أداء المواد البشري

المبحث الأول: يضم منهج ونموذج الدراسة، ومجتمع الدراسة؛

المبحث الثاني: خصص لعرض النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة هنا في مديرية الولاية إذا يبلغ حجم المجتمع 250 عامل، حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

- تعريف المديرية الولائية للتجارة، ورقلة:

تأسست مديرية التجارة لولاية ورقلة بتاريخ 1967/10/01 تحت إسم المديرية الجهوية لمراقبة الأسعار والتحقيقات الاقتصادية وكان نشاطها يمتد من ولاية الوادي إلى ولاية تمنراست (ولاية الواحات سابقا) وأعيد تنظيم نشاطها ومهامها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 يناير 2011.

وتتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة بصفة عامة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش .

تتوزع مهام المديرية على 05 مصالح لكل مصلحة 03 مكاتب وهي :

- مصلحة الإدارة والوسائل؛

- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية؛

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش؛

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة؛

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي ؛

كما يلحق بالمديرية 03 مفتشيات إقليمية للتجارة على مستوى بعض الدوائر، وتم إنشاء مفتشيه لمراقبة الجودة وقمع الغش على مستوى الحدود الخاصة بمطار حاسي مسعود والمفتشيات الإقليمية للتجارة هي :

- مفتشية حاسي مسعود؛

- مفتشية سيدي خويلد؛

- المفتشية الحدودية حاسي مسعود.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة بأنها جزء ممثل للمجتمع الأصلي ويشترط فيها أن تتمتع بنفس المجتمع الذي أخذت منه وبما أن عدد العمال بالمؤسسة كبير و لم تتمكن من جمع عدد أكبر وتم توزيع 80 استبانة .

الجدول رقم (1-2): الإحصائيات الخاصة لمعالجة الاستبيان .

| الاستبانة | الموزعة | المسترجعة | الغير صالحة | القابلة لتحليل |
|-----------|---------|-----------|-------------|----------------|
| العدد | 80 | 65 | 0 | 65 |

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية)؛
المتغير التابع: المتمثل في أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية، وكذلك اعتمدنا على المقابلة بهدف الحصول على المزيد من المعلومات والبيانات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات الباحثين على فقرات الاستبانة .
تم إعداد الاستبانة بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة في الموضوع، إلى جانب الإستعانة بالخلفية النظرية للدراسة في بنائها لتكون في شكلها النهائي والموضح في الملحق رقم (01) وتكونت من جزئين أساسيين:
الجزء الأول : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يضم محورين:

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية يحتوي على 22 عبارة منقسمة إلى 4 أبعاد وهي كما يلي :

البعد الأول: يتمثل في القيم التنظيمية يحتوي على 6 عبارات؛

البعد الثاني: يتمثل في المعتقدات يحتوي على 5 عبارات؛

البعد الثالث: يتمثل في الأعراف التنظيمية يحتوي على 5 عبارات؛

البعد الرابع: يتمثل في التوقعات التنظيمية يحتوي على 6 عبارات.

المحور الثاني : يتعلق بالمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية ويحتوي على 14 عبارة .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي؛

2- معامل ألفا لكرونباخ لقياس الثبات؛

3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

البشرية

- 4- اختبار كولموغروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
 - 5- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - 6- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛
 - 7- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.
- كما تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على دراسات السابقة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي :

الجدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| منخفض جدا | [1 - 1.80] |
| منخفض | [1.80 - 2.60] |
| متوسط | [2.60 - 3.40] |
| مرتفع | [3.40 - 4.20] |
| مرتفع جدا | [4.20 - 5] |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين

لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة متخصصين في مجال التسيير (الملحق رقم 02)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 01).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

ونقوم بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة ارتباط كل بعد بالآخر الذي ينتمي له، وكانت النتائج كما

يلي:

الجدول رقم (4-2): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية

| الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية | | | البعد |
|--|-------------------|---------------|---------------------|
| القرار | الدلالة الإحصائية | قيمة الارتباط | |
| دال | 0.000 | 0.709 | القيم التنظيمية |
| دال | 0.000 | 0.852 | المعتقدات التنظيمية |
| دال | 0.000 | 0.810 | الأعراف التنظيمية |
| دال | 0.000 | 0.858 | التوقعات التنظيمية |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS23)

من خلال الجدول (4-2) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها، وهو ارتباط طردي قوي إذ فاق في كل الحالات قيمة 0.70، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

ثالثاً: ثبات الاستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (5-2): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ

| المقياس | عدد العبارات | معامل ألفا لكرونباخ |
|----------------------|--------------|---------------------|
| الثقافة التنظيمية | 22 | 0.877 |
| أداء الموارد البشرية | 14 | 0.806 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 23)

نلاحظ من الجدول (5-2) أن معامل ألفا لكرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.877 أي أن 87.7 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا لكرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية إلى 0.806 أي أن 80.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

أولاً: متغير الجنس

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

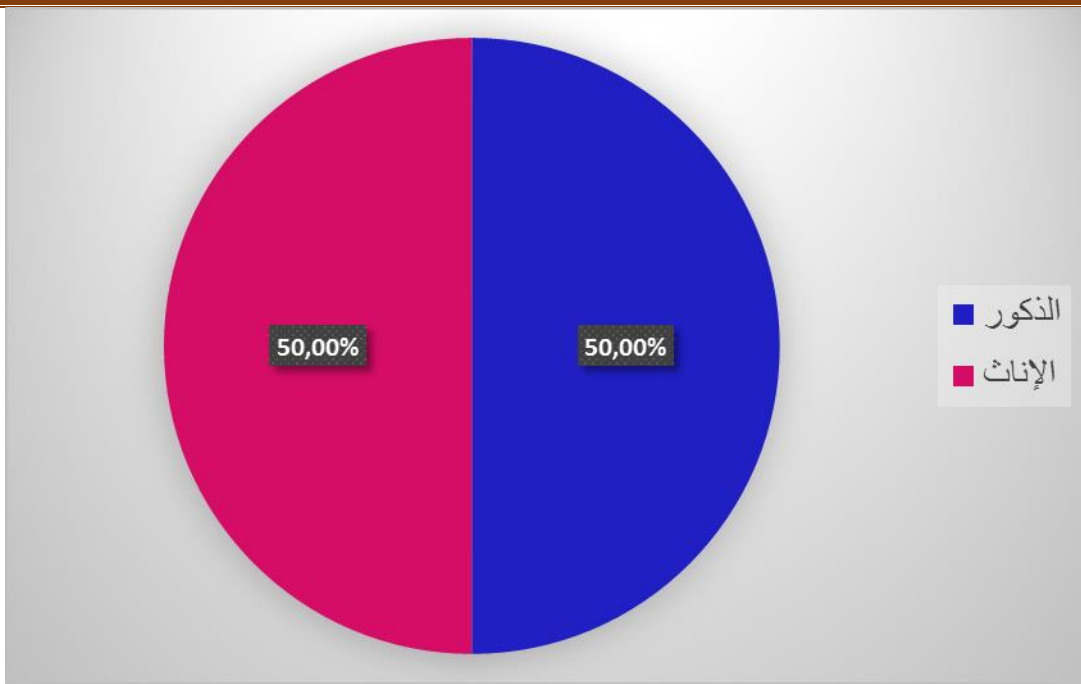
| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|-------|---------|---------------|---------|------------|
| 1 | الجنس | الذكور | 30 | 50.0 |
| | | الإناث | 30 | 50.0 |
| | | المجموع الكلي | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن كلتا الفئتين بلغا نسبة متساوية هي 50 %، وفي ما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (1-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

ثانياً: متغير السن

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

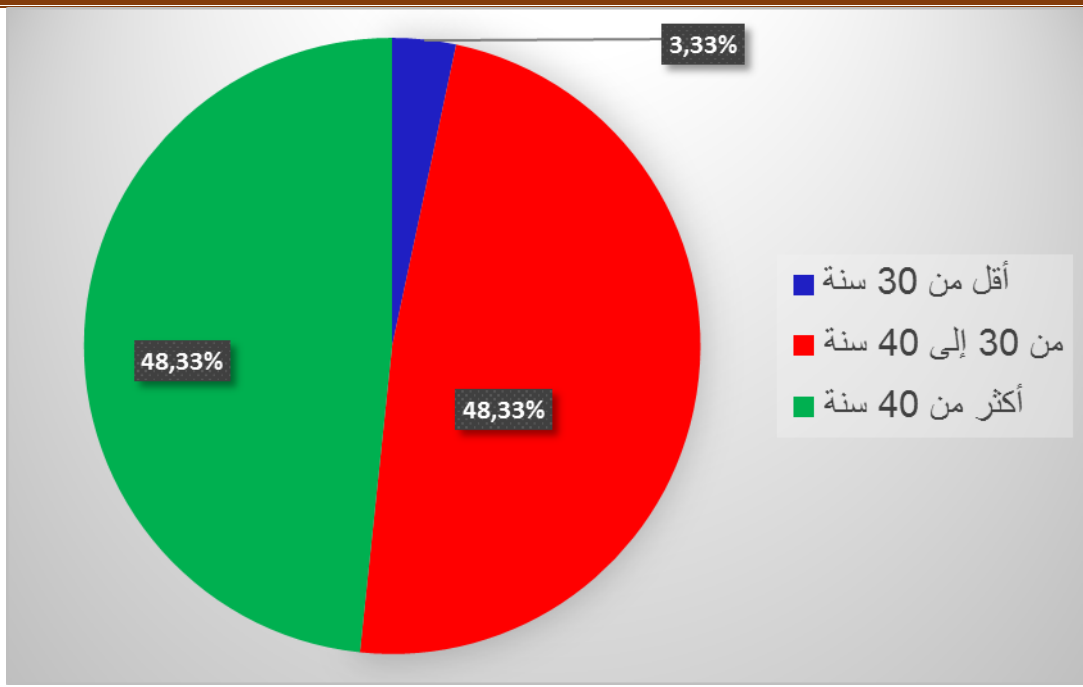
| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------------|---------|------------|
| 3 | السن | أقل من 30 سنة | 2 | 3.3 |
| | | من 30 إلى 40 سنة | 29 | 48.3 |
| | | أكثر من 40 سنة | 29 | 48.3 |
| المجموع الكلي | | | | |
| | | | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة لمعدلات السن 48.3% تتمركز في مجال من 30 إلى 40 سنة وهي تتمثل فئة الشباب وهنا يكون العامل لديه حماسية في العمل والقدرة على الإنتاجية بشكل أكبر، تليها نسبة 48% لفئة أكثر من 40 سنة، وتأتي في الأخير نسبة 3.3% لفئة أقل من 30 سنة.

الشكل رقم (2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|-------|---------------|---------------|---------|------------|
| 2 | المؤهل العلمي | ثانوي | 9 | 15.0 |
| | | جامعي | 36 | 60.0 |
| | | دراسات عليا | 8 | 13.3 |
| | | غير ذلك | 7 | 11.7 |
| | | المجموع الكلي | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

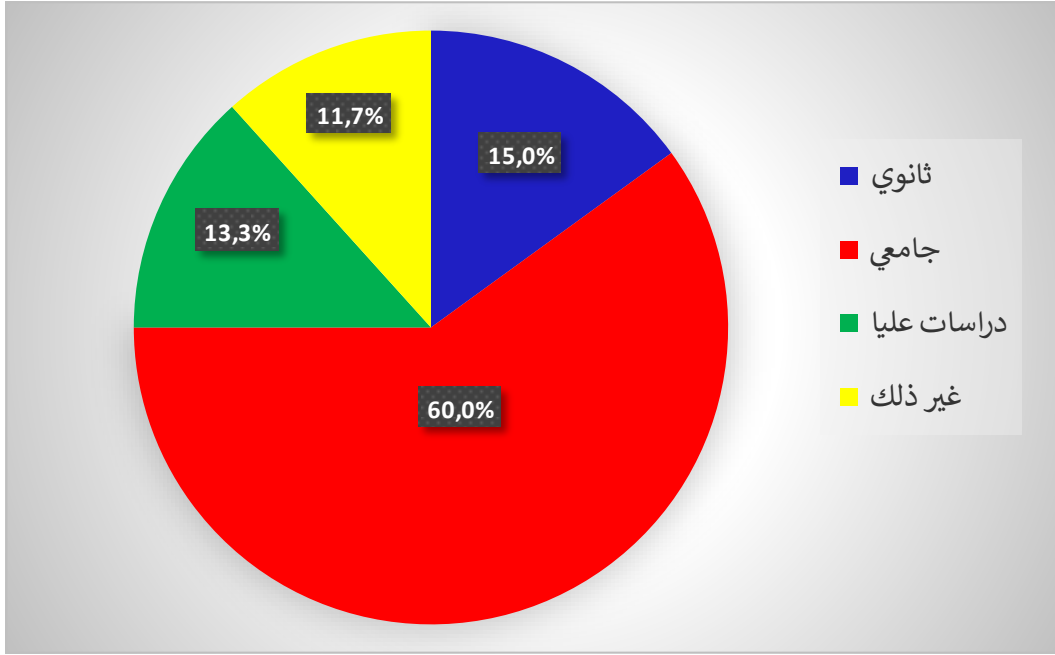
من خلال الجدول (8-2) جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة على 4 مؤهلات مختلفة ، أين كانت النسبة

الأكبر لمؤهل مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 60 % يليها الثانوي بنسبة 15 % ثم دراسات العليا بنسبة 13.3 %

وأخيرا أقل نسبة قدرت بـ 11.7 % لغيرها من المؤهلات العلمية.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (3-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

رابعاً: متغير الخبرة المهنية

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

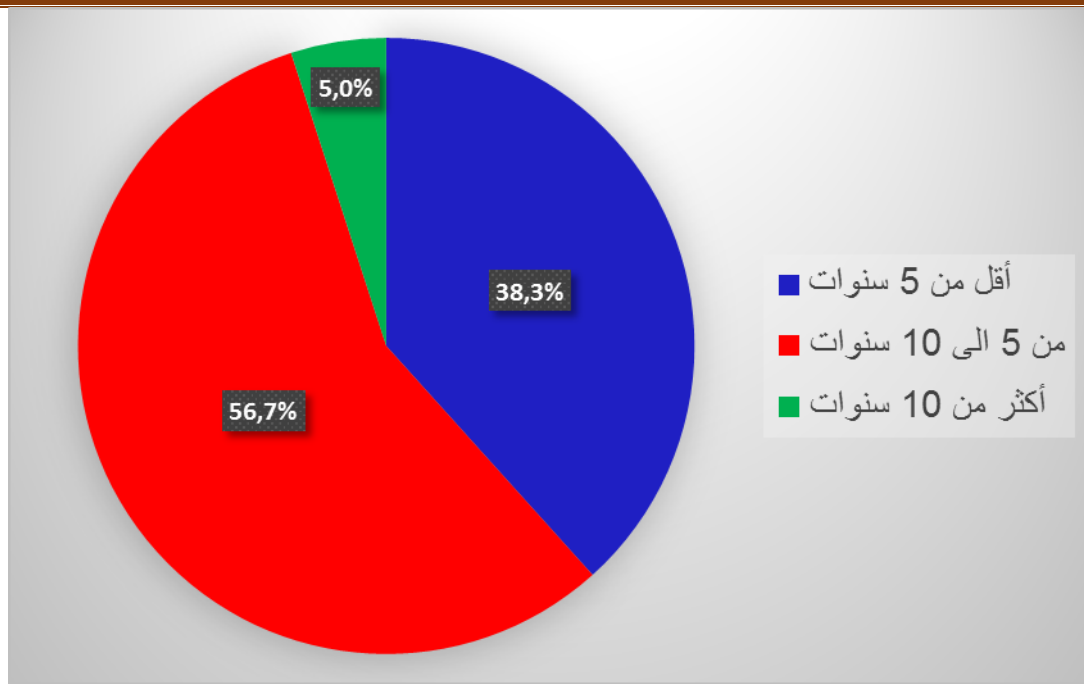
الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|----------------|-------------------|---------|------------|
| 4 | الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات | 23 | 38.3 |
| | | من 5 إلى 10 سنوات | 34 | 56.7 |
| | | أكثر من 10 سنوات | 03 | 5.0 |
| المجموع الكلي | | | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول (9-2) نلاحظ أن مدة الخبرة المهنية في المؤسسة موزعة على 3 فئات، حيث فئة من 5 إلى 10 سنوات، كانت النسبة الأكبر بـ 56.7 %، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 38.3% ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 5.0 %، وباعتبار أن المؤسسة تنشط في قطاع العمومي اقتصادي . وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (4-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: التحقق من اعتدالية التوزيع

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولمغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-2): يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية)

| المقياس | قيمة اختبار كولمغروف | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|----------------------|-------------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0.129 | 60 | 0.075 |
| أداء الموارد البشرية | 0.085 | 60 | 0.200 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالفرضيتين الأولى والثانية

أولاً: تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية

1. بعد القيم التنظيمية:

الجدول (11-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده القيم التنظيمية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة |
|-----------|-------------------|-----------------|--------|--|
| مرتفع جدا | 0.87 | 4.28 | 2 | أحرص على الالتزام بأوقات العمل. |
| مرتفع جدا | 0.70 | 4.30 | 1 | أحترم القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة. |
| مرتفع جدا | 0.86 | 4.25 | 3 | أحرص على إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المناسب دون تأخير. |
| مرتفع | 0.95 | 3.80 | 4 | أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني دون الحاجة لإشراف |
| متوسط | 1.18 | 2.97 | 6 | يتسم توزيع المهام والأعمال في المؤسسة بالعدالة. |
| متوسط | 1.24 | 3.38 | 5 | يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء وليس لاعتبارات شخصية. |
| مرتفع | 0.53 | 3.83 | | القيم التنظيمية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS(23)

يبيّن الجدول (11-2) القيم التنظيمية في المديرية الولائية للتجارة والتي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.53، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أحترم القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة) بمتوسط حسابي 4.30، تليها عبارة (أحرص على الالتزام بأوقات العمل) بمتوسط حسابي 4.28، ثم تأتي بعدها (أحرص على إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المناسب دون تأخير) بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.86، بعدها عبارة (أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني دون الحاجة لإشراف) بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.95، ثم عبارة (يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء وليس لاعتبارات شخصية) بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.24 آخر العبارات (يتسم توزيع المهام والأعمال في المؤسسة بالعدالة) بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.18.

2. بعد المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم (12-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المعتقدات التنظيمية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|--------|---|
| مرتفع | 1.08 | 3.40 | 2 | تتيح لي المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات. |
| متوسط | 1.00 | 3.32 | 3 | أشارك في تقديم أفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار. |
| مرتفع | 1.06 | 3.40 | 1 | يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فرق العمل كأسلوب لحل مشكلات |

البشرية

| | | | | |
|-------|------|------|---------------------|---|
| | | | | العمل. |
| متوسط | 1.05 | 2.98 | 5 | تتيح المؤسسة للموظفين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية. |
| متوسط | 1.20 | 3.10 | 4 | تعتمد المؤسسة على آليات اتصال فعالة تضمن نقل المعارف وتبادل الأفكار بين الموظفين ومختلف الأقسام في المؤسسة. |
| متوسط | 0.79 | 3.24 | المعتقدات التنظيمية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS23)

يشير الجدول أعلاه لبعث المعتقدات التنظيمية في مديرية التجارة والذي جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 0.79, كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تتيح لي المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات)، وعبارة (يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فريق العمل كأسلوب لحل مشكلات العمل). بمتوسطهما حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.08 لعبارة الأولى 1.06 لعبارة الثالثة، ثم تليها عبارة (أشارك في تقديم أفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار) بمتوسط 3.32 وانحراف معياري 1.00 وبعدها عبارة (تعتمد المؤسسة على آليات اتصال فعالة تضمن نقل المعارف وتبادل الأفكار بين الموظفين ومختلف الأقسام المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.20 وأخر عبارة هي (تتيح المؤسسة للموظفين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية) بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1.05.

3. بعد الأعراف التنظيمية:

الجدول رقم (13-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث الأعراف التنظيمية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|--------|--|
| متوسط | 1.29 | 3.35 | 3 | توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للموظف في الحالات الطارئة التي قد تواجهه. |
| مرتفع | 0.95 | 3.48 | 2 | اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة. |
| مرتفع | 0.77 | 3.67 | 1 | تحرص المؤسسة على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة. |
| متوسط | 1.13 | 3.32 | 4 | توفر المؤسسة للموظفين الجدد الجو الملائم للتأقلم مع بيئة العمل. |
| متوسط | 1.19 | 3.28 | 5 | تسعى المؤسسة لتطوير أعمالها من أجل مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة. |

البشرية

| | | | |
|-------------------|------|------|-------|
| الأعراف التنظيمية | 3.42 | 0.70 | مرتفع |
|-------------------|------|------|-------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

يبين الجدول (13-2) أن بعد الأعراف التنظيمية مرتفع وهذا بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.70 كما أن نلاحظ في الجدول العبارات الأكثر أهمية هي عبارة (تحرص المؤسسة على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة). بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري ب 0.77 ثم تأتي العبارة (اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.95, ثم تليها عبارة رقم (توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للموظف في الحالات الطارئة التي قد تواجهه) بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.29, بعدها عبارة رقم (توفر المؤسسة للموظفين الجدد الجو الملائم للتأقلم مع بيئة العمل). بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.13 وفي الأخير عبارة رقم (تسعى المؤسسة لتطوير أعمالها من أجل مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة). جاءت بمتوسط 3.28 وانحراف معياري 1.19 .

4. بعد التوقعات التنظيمية:

الجدول رقم (14-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التوقعات التنظيمية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|--------|---|
| متوسط | 1.20 | 3.20 | 5 | توفر الإدارة للموظف كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة. |
| متوسط | 1.18 | 3.22 | 4 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله الموظف الكفاء والملتزم. |
| متوسط | 1.14 | 3.25 | 3 | توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للموظف المنضبط والملتزم بالأنظمة والقوانين. |
| متوسط | 1.27 | 2.87 | 6 | يحصل الموظف على تحفيزات نظير إبداعه وتميزه في العمل. |

البشرية

| | | | | |
|-----------|-------------|-------------|---------------------------|---|
| مرتفع جدا | 0.79 | 4.32 | 1 | التزم بتأدية عملي بكل أمانة وإخلاص. |
| مرتفع | 1.03 | 3.57 | 2 | تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالود والاحترام المتبادل. |
| مرتفع | 0.76 | 3.40 | التوقعات التنظيمية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوقعات التنظيمية تتراوح ما بين (3.20_4.32) وبانحراف معياري ما بين (1.27_0.79) بدرجة مرتفعة للمتوسط العام وهذا يعني بأن المؤسسة لا تحتم بكثير بما يتوقعها الموظفون داخل المؤسسة .

الجدول رقم (15-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية

| الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------------------|--------|
| القيم التنظيمية | 1 | 3.83 | 0.53 | مرتفع |
| المعتقدات التنظيمية | 4 | 3.24 | 0.79 | متوسط |
| الأعراف التنظيمية | 2 | 3.42 | 0.70 | مرتفع |
| التوقعات التنظيمية | 3 | 3.40 | 0.76 | مرتفع |
| الثقافة التنظيمية | | 3.49 | 0.56 | مرتفع |
| قيمة ت = 6.687 | درجة الحرية = 59 | | الدلالة الإحصائية = 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول (15-2) نجد أن بعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط يقدر بـ 3.83 وانحراف معياري 0.53، يليه بعد الأعراف التنظيمية، وبعد التوقعات التنظيمية، وفي الأخير جاء بعد المعتقدات التنظيمية بمستوى متوسط وذلك بمتوسط يقدر بـ 3.24 وانحراف معياري 0.79، وكانت الثقافة التنظيمية بمستوى مرتفع حيث قدر متوسط أبعادها بـ 3.49 وانحراف معياري قدره 0.56. وهذا يثبت وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (16-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية

| العبرة | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--|--------|-----------------|-------------------|--------|
| أمتلك المهارة والمعرفة الكافية لانجاز عملي بكفاءة وفعالية. | 1 | 4.12 | 0.74 | مرتفع |

البشرية

| | | | | |
|------------|------|------------------|----------------------|---|
| مرتفع | 0.81 | 4.05 | 3 | أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر. |
| مرتفع | 0.98 | 3.95 | 5 | أتمتع بالمهارة الجيدة للتواصل مع الآخرين. |
| مرتفع | 0.98 | 3.87 | 6 | التزم باتباع تعليمات وتوجيهات رؤسائي في العمل. |
| مرتفع | 0.80 | 4.07 | 2 | أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي بدقة وبالسرعة المناسبة. |
| مرتفع | 0.80 | 4.00 | 4 | لدي القدرة على تنظيم العمل واستغلال الوقت بشكل جيد. |
| مرتفع | 0.92 | 3.72 | 8 | أمتلك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إلي. |
| مرتفع | 1.10 | 3.73 | 7 | لدي المهارية والاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك. |
| مرتفع | 0.87 | 3.68 | 9 | يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يوميا مع قدراتي وإمكاناتي. |
| متوسط | 0.97 | 3.02 | 14 | تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. |
| متوسط | 1.08 | 3.17 | 11 | يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة. |
| متوسط | 1.14 | 3.17 | 12 | تسعى المؤسسة لتطوير أداء موظفيها من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة. |
| متوسط | 1.16 | 3.15 | 13 | هناك معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة. |
| متوسط | 1.19 | 3.37 | 10 | يساهم تقييم أداء الموظفين في تصحيح أخطائهم ورفع مستوى أدائهم. |
| مرتفع | 0.52 | 3.65 | أداء الموارد البشرية | |
| Sig =0.000 | | درجة الحرية = 59 | | قيمة ت = 9.600 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول (16-2) أن مستوى أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة مرتفع وذلك بمتوسط قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.52، وجاءت العبارة (أمتلك المهارة والمعرفة الكافية لإنجاز عملي بكفاءة وفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري 0.74 أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية) بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط 3.02 والانحراف المعياري 0.97. وهذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالفرضيتين الثالثة والرابعة

أولاً: اختبار الفرضية الثالثة:

1. العلاقة الارتباطية:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو أداء الموارد البشرية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (17-2): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

البشرية

| معامل التحديد (R-deux) | معامل الارتباط (R) | النموذج |
|---------------------------|-----------------------|--|
| 0.192 | 0.438 | أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ب- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية هو (0.438) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.192)، بمعنى أن (19.2%) من أداء الموارد البشرية يعود لتأثير الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (80.8%) ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء الموارد البشرية. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية". وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ككل (0.438) والجدول التالي يمثل توزع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (18-2): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

| الأبعاد | معامل الارتباط مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية | قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig) | عدد أفراد العينة (n) |
|------------------------------------|---|---------------------------------|----------------------|
| القيم التنظيمية | 0.553** | 0.000 | 60 |
| المعتقدات التنظيمية | 0.199 | 0.128 | 60 |
| الأعراف التنظيمية | 0.259* | 0.045 | 60 |
| التوقعات التنظيمية | 0.434** | 0.001 | 60 |
| المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية | 0.438** | 0.000 | 60 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (18-2) أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد القيم التنظيمية بقيمة (0.553)، يليه بعد التوقعات التنظيمية بقيمة (0.434)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة، وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما يلي:

- القيم التنظيمية: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.
- المعتقدات التنظيمية: لا يوجد تأثير على أداء الموارد البشرية.
- الأعراف التنظيمية: يوجد تأثير طردي ضعيف على أداء الموارد البشرية.
- التوقعات التنظيمية: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.

2. تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل:

يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

البشرية

الجدول رقم (19-2): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

| مستوى دلالة الاختبار Sig. | قيمة اختبار تحليل التباين F | معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés | درجة حرية الانحدار Ddl | مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés | النموذج |
|---------------------------|-----------------------------|---|------------------------|--|---------------------|
| ^b 0.000 | 13.796 | 3.082 | 1 | 3.082 | الانحدار Régression |
| | | 0.223 | 58 | 12.955 | البقايا Résidu |
| | | | 59 | 16.037 | المجموع Total |

a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية b. المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

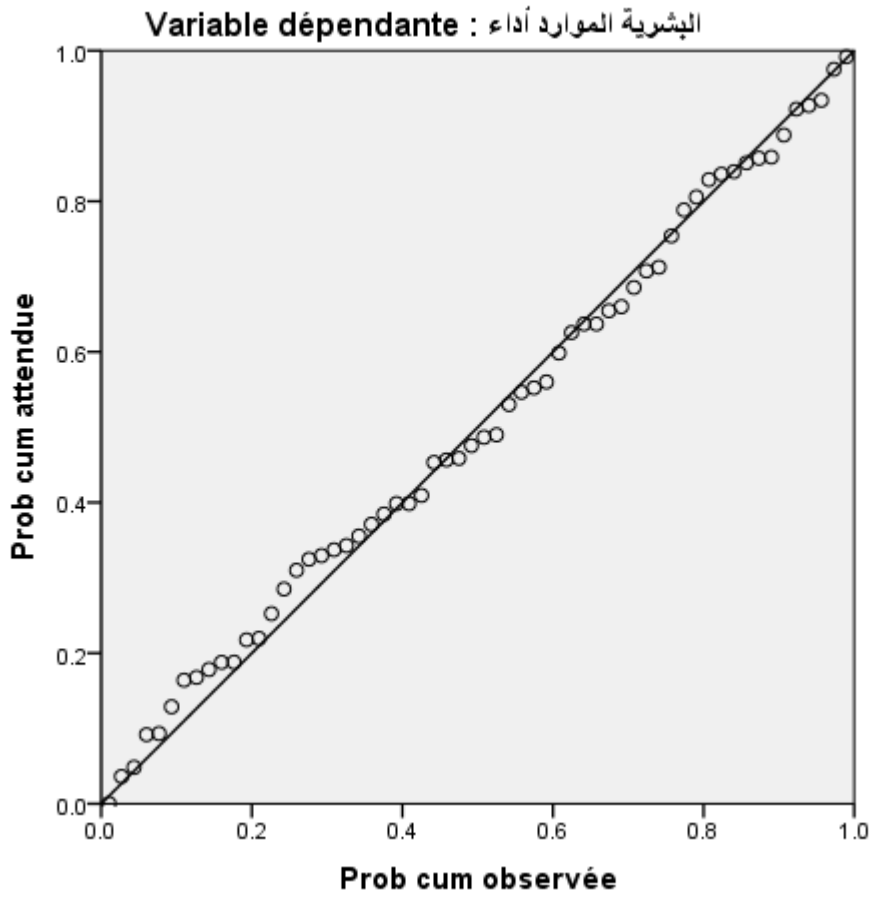
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (23) SPSS

من خلال الجدول (19-2) نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.082 ومجموع مربعات البواقي هو 12.955 ومجموع المربعات الكلي يساوي 16.037؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 58؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.082 ومعدل مربعات البواقي هو 0.223؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 13.796؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-2): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي (23) SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

3. دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم (20-2): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات^a Coefficients

| مستوى الدلالة Sig. | قيمة t | معاملات قياسية Coefficients standardisés | معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés | | النموذج |
|-----------------------|-----------|--|---|-------|--------------------------------------|
| | | Bêta | Erreur standard | B | |
| 0.000 | 5.782 | | 0.386 | 2.231 | الثابت (Constante) |
| 0.000 | 3.714 | 0.438 | 0.109 | 0.406 | المتغير المستقل الثقافة التنظيمية |

a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS(23)

من خلال الجدول (20-2) نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 2.231 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي: $Y=a+bX$ ويتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=2.231 + 0.406 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 0.406. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة بوجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (21-2): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

| الخاصية | الطريقة المعتمدة | مستوى الدلالة sig | النتيجة |
|------------------|------------------|-------------------|---------|
| الجنس | اختبار (T test) | 0.455 | غير دال |
| المستوى التعليمي | ANOVA | 0.070 | غير دال |
| السن | ANOVA | 0.893 | غير دال |
| الخبرة المهنية | ANOVA | 0.764 | غير دال |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS(23)

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية الجنس. نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.455 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية المستوى التعليمي. نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.070 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً للمستوى التعليمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية السن. نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.893 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية الخبرة المهنية. نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.764 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً للخبرة المهنية.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية)

خلاصة الفصل الثاني :

- لقد كان هدف الدراسة في هذه الفصل معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية وتم تجسيد الجانب النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على المديرية الولائية لتجارة وترقية الصادرات ولقد أظهرت نتائج الدراسة:
- وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة؛
 - وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة؛
 - توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية)

الخاتمة

خاتمة:

إن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة , كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم , حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط أفكارهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها, كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة .

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز , أي أنها من أهم محددات أو نجاح فشل منظمات الأعمال . ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد والأعراف 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 , فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع تتيح له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات , إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل .

اختبار فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة على أربع فرضيات هي:

- **الفرضية الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى عينة الدراسة وذلك بمتوسط قدر ب 3.49 وانحراف معياري قدره 0.56.

وهذا يثبت وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

- **الفرضية الثانية:** تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمديرية التجارة مرتفع حيث قدر المتوسط ب 3.65 وبلغ الانحراف المعياري 0.52.

وهذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** أظهرت نتائج الانحدار وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حيث أن زيادة الثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 0.406.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة بوجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

- **الفرضية الرابعة:** تشير نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوي التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

وبالتالي تحقق الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل للنتائج التالية:

- هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية التجارة، ولاية ورقلة؛
- هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية التجارة ، ولاية ورقلة؛
- يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية التجارة ، ورقلة؛
- لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

التوصيات:

- ضرورة عمل المؤسسة تشجيع العمل الجماعي وتطبيق نظام تقييم الأداء الفردي بهدف إبراز قدرات كل فرد على لوحده.
- تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة من أجل ضمان نجاحها وسيورتها.
- ضرورة اهتمام المؤسسة لتنمية روح المسؤولية لدى فريق الموارد البشرية وتعزيز نظام الرقابة الذاتية كبديل للرقابة المباشرة.
- توفير التدريب اللازم للموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية وتنمية المهارات والقدرات التي تدعم أهداف المؤسسة.
- على المؤسسات أن تتبنى قيم تشجع على احترام التنوع وتعزز التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

آفاق الدراسة :

في ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بموضوع الدراسة يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية نذكر البعض منها :

- أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي .
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة .
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. بلال خلف السكارن، درسات إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع والطباعة ، عمان الاردن، 2005.
2. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقويم الأداء ، دار الفكر العربي ، 2004.
4. محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري) مؤسسة طيبة، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

المقالات:

1. أحمد علماوي، ومحمد حسان خمتاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة إجازة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2016.
2. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ك لية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، العدد 07، 2009.
3. بن العايب لقاسم وبجقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الاداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 04.
4. خطاب يمينة وبلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2019.
5. عاشوري إيتسام ويونسي مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 33.
6. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية _ منظور منهجي متكامل _، دار للنشر، عمان، الأردن 2009.
7. عبد الله علي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2011.
8. عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، 2016.
9. هيشور محمد لمين وبن هدية مفتاح، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية ، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 04، ديسمبر 2017.
10. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة الحلفة، العدد رقم 06، 2017.
11. ياسين قويدر جلول وخليدة محمد بلكبير، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية **BATICIC -غرب- عين الدفلى**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.

الرسائل الجامعية:

1. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.
2. بابا هو لديدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
3. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية-بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
4. سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثير على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره بومرادس، 2007/200.
5. شيباني سميحة، عيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالمبيلية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2014-2015.
6. محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1995.
7. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بملبنة نوميديا قسنطينية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة باتنة 1، 2017/2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Durrani Bilal, Obaid ullah, sabeeb ullh, The impact of leadership on employee performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan, January 2011.
- 2- S .N .Soundara Rajan, Oviya.A.F, A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION IN HEALTHCARE SERVICE SECTOR, International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations, Vol. 6, Issue 4, December 2018, pp: (363-370).
- 3- AGU, Cyril Obiora, Organizational Culture And Employee Performance In Selected Higher Institutions In Edo State, Nigeria, International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research 8(1), Jan.-Mar., 2020, 20-32.

الملاحق



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية



استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

شرف لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المديرية الجهوية للتجارة، ورقلة"، ونرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة بتمعن واختيار ما يناسب وجهة نظركم حول بنود هذا الاستبيان، كما نود التأكيد على أن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

مع خالص التحية والاحترام والتقدير

نرجو منك التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة التالية وذلك من خلال وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أكثر من 40 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

المستوى التعليمي :

غير ذلك

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

الخبرة المهنية

أكثر من 10

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

سنوات

المحور الثاني: محاور الدراسة

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| البعد الأول: القيم التنظيمية | | | | | | |
| 01 | أحرص على الالتزام بأوقات العمل. | | | | | |
| 02 | أحترم القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة. | | | | | |
| 03 | أحرص على إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المناسب دون تأخير. | | | | | |
| 04 | أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني دون الحاجة لإشراف | | | | | |
| 05 | يتسم توزيع المهام والأعمال في المؤسسة بالعدالة. | | | | | |
| 06 | يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء وليس لاعتبارات شخصية. | | | | | |
| البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية | | | | | | |
| 07 | تتيح لي المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات. | | | | | |
| 08 | أشارك في تقديم أفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار. | | | | | |
| 09 | يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فرق العمل كأسلوب لحل مشكلات العمل. | | | | | |
| 10 | تتيح المؤسسة للموظفين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية. | | | | | |
| 11 | تعتمد المؤسسة على آليات اتصال فعالة تضمن نقل المعارف وتبادل الأفكار بين الموظفين ومختلف الأقسام في المؤسسة. | | | | | |
| البعد الثالث: الأعراف التنظيمية | | | | | | |
| 12 | توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للموظف في الحالات الطارئة التي قد تواجهه. | | | | | |
| 13 | اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة. | | | | | |
| 14 | تحرص المؤسسة على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة. | | | | | |
| 15 | توفر المؤسسة للموظفين الجدد الجو الملائم للتأقلم مع بيئة العمل. | | | | | |
| 16 | تسعى المؤسسة لتطوير أعمالها من أجل مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة. | | | | | |
| البعد الرابع: التوقعات التنظيمية | | | | | | |
| 17 | توفر الإدارة للموظف كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 18 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله الموظف الكفاء والملتزم. |
| | | | | | 19 | توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للموظف المنضبط والملتزم بالأنظمة والقوانين. |
| | | | | | 20 | يحصل الموظف على تحفيزات نظير إبداعه وتميزه في العمل. |
| | | | | | 21 | التزم بتأدية عملي بكل أمانة وإخلاص. |
| | | | | | 22 | تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالود والاحترام المتبادل. |

الجزء الثاني: أداء الموارد البشرية

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير بشدة |
|----------------|---|---------------|-------|-------|--------------|-------------|
| 01 | أمتلك المهارة والمعرفة الكافية لإنجاز عملي بكفاءة وفعالية. | | | | | |
| 02 | أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر. | | | | | |
| 03 | أتمتع بالمهارة الجيدة للتواصل مع الآخرين. | | | | | |
| 04 | التزم باتباع تعليمات وتوجيهات رؤسائي في العمل. | | | | | |
| 05 | أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي بدقة وبالسرعة المناسبة. | | | | | |
| 06 | لدي القدرة على تنظيم العمل واستغلال الوقت بشكل جيد. | | | | | |
| 07 | أمتلك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إلي. | | | | | |
| 08 | لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك. | | | | | |
| 09 | يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يوميا مع قدراتي وإمكاناتي. | | | | | |
| 10 | تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. | | | | | |
| 11 | يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة. | | | | | |
| 12 | تسعى المؤسسة لتطوير أداء موظفيها من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة. | | | | | |
| 13 | هناك معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة. | | | | | |
| 14 | يساهم تقييم أداء الموظفين في تصحيح أخطائهم ورفع مستوى أدائهم. | | | | | |

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأستاذ | القسم | الجامعة |
|-------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 01 | خامرة بوعمامة | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 02 | سعيدات النجمي | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 03 | تيشات سلوى | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 04 | مبلودي عبد العزيز | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 05 | بن شويحة بشير | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 06 | مناصيرية رشيد | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 07 | حليمي نبيل | علوم التسيير | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Corrélations

| | | الانطيمية القيم | الانطيمية المعتقدات | الانطيمية الأعراف | الانطيمية التوقعات | الانطيمية الثقافة |
|---------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| الانطيمية القيم | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 .000 60 | .449** .000 60 | .487** .000 60 | .465** .000 60 | .709** .000 60 |
| الانطيمية المعتقدات | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .449** .000 60 | 1 .000 60 | .610** .000 60 | .664** .000 60 | .852** .000 60 |
| الانطيمية الأعراف | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .487** .000 60 | .610** .000 60 | 1 .000 60 | .560** .000 60 | .810** .000 60 |
| الانطيمية التوقعات | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .465** .000 60 | .664** .000 60 | .560** .000 60 | 1 .000 60 | .858** .000 60 |
| الانطيمية الثقافة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .709** .000 60 | .852** .000 60 | .810** .000 60 | .858** .000 60 | 1 .000 60 |

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

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .877 | 22 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .806 | 14 |

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| التنظيمية الثقافية | .129 | 60 | .075 | .966 | 60 | .091 |
| الجنسية الموارد أداء | .085 | 60 | .200 [*] | .927 | 60 | .001 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques sur échantillon uniques

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|--------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| التنظيمية الثقافية | 60 | 3.4860 | .56299 | .07268 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|--------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| التنظيمية الثقافية | 6.687 | 59 | .000 | .48600 | .3406 | .6314 |

Statistiques sur échantillon uniques

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| الجنسية الموارد أداء | 60 | 3.6462 | .52136 | .06731 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|----------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| البنسبة الموارد أداء | 9.600 | 59 | .000 | .64617 | .5115 | .7808 |

Corrélations

| | | البنسبة الموارد أداء |
|---------------------|------------------------|----------------------|
| التنظيمية القيم | Corrélation de Pearson | .553** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | N | 60 |
| التنظيمية المعتقدات | Corrélation de Pearson | .199 |
| | Sig. (bilatérale) | .128 |
| | N | 60 |
| التنظيمية الأعراف | Corrélation de Pearson | .259* |
| | Sig. (bilatérale) | .045 |
| | N | 60 |
| التنظيمية التوقعات | Corrélation de Pearson | .434** |
| | Sig. (bilatérale) | .001 |
| | N | 60 |
| التنظيمية الثقافة | Corrélation de Pearson | .438** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | N | 60 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .438 ^a | .192 | .178 | .47262 |

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : أداء الموارد البنسبة

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 3.082 | 1 | 3.082 | 13.796 | .000 ^b |
| | Résidus | 12.955 | 58 | .223 | | |
| | Total | 16.037 | 59 | | | |

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2.231 | .386 | | 5.782 | .000 |
| | الثقافة التنظيمية | .406 | .109 | .438 | 3.714 | .000 |

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|----------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| البشرية الموارد أداء | Hypothèse de variances égales | .350 | .556 | .752 | 58 | .455 | .10167 | .13511 | -.16879- | .37212 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | .752 | 56.999 | .455 | .10167 | .13511 | -.16889- | .37222 |

ANOVA

البشرية الموارد أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 4.087 | 3 | 1.362 | 1.384 | .070 |
| Intragroupes | 11.950 | 56 | .213 | | |
| Total | 16.037 | 59 | | | |

ANOVA

البشرية الموارد أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | .064 | 2 | .032 | .114 | .893 |
| Intragroupes | 15.973 | 57 | .280 | | |
| Total | 16.037 | 59 | | | |

ANOVA

البشرية الموارد أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | .151 | 2 | .075 | .270 | .764 |
| Intragroupes | 15.886 | 57 | .279 | | |
| Total | 16.037 | 59 | | | |

الفهرس

| الصفحة | الفهرس |
|--|--|
| III | الإهداء |
| IV | الشكر والتقدير |
| V | ملخص الدراسة |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية |
| 3 | المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية |
| 7 | المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية ودور الثقافة التنظيمية في تحسينه |
| 11 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة |
| 11 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 13 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية |
| 14 | المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 15 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية | |
| 17 | مقدمة الفصل |
| 18 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات |
| 18 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 19 | المطلب الثاني: وأدوات جمع البيانات |
| 22 | المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات |
| 22 | المطلب الأول: وصف خصائص العينة |

| | |
|----|--|
| 26 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية |
| 36 | خلاصة الفصل الثاني |
| 37 | خاتمة |
| 40 | قائمة المصادر والمراجع |
| 43 | الملاحق |
| 52 | الفهرس |