

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. نجيمي عيسى

إعداد الطلبة :

حسينة سطحي

شهرزاد بوحجرة

أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ إد مناد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ عيسى نجيمي
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ شفيق شاطر

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
د. نجيمي عيسى

إعداد الطلبة:
حسينة سطيحي
شهرزاد بوحجرة

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ إدر مناد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ عيسى نجيمي
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ شفيق شاطر

السنة الجامعية: 2021/2020



الشكر والعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته وورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه، سبحانك ربنا ما عبدناك حق
عبادتك وما شكرناك حق شكرك

فالحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل ، ونسأل الله أن يجعله خالصا لوجهه
الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

كما نتقدم بفائق الشكر والامتنان للأستاذ " نجيمى محيسى " الذي تفضل وقبل الإشراف على هذه
المذكرة فجزاه الله عنا خير الجزاء و نسأل الله أن يبارك له في وقته وعلمه.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

والى كل من مد يد العون في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

شكرا

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

إلى أعز إنسانين في هذه الحياة

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى السند الذين طالما كانوا بجانبني

إلى إخوتي وأخواتي الأعمام

وإلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

أهدي هذا العمل المتواضع

مقدمة

إلى والدي (رحمه الله)

إلى والدي أمد الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع زملاء الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع

شكرات

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، حيث تضمنت هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في: القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت 40 عامل، في حين تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية ويرجع هذا الأثر إلى التأثير البعدي للقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية بينما المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية فلا يؤثران في أداء الموارد البشرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسة الكاتمية للفلين والتي يمكن من خلالها توفير ثقافة تنظيمية قوية وتحسين أداء مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية.

Abstract

The effect of organizational culture on the performance of human resources in the Al-katamia foundation for cork.

This Study aimed to test the Impact of organizational culture on the performance of human resources at Al-katamia Foundation for cork-jijel. This study included the dimensions of organizational culture, which are: organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, and organization norms.

The questionnaire was used as a tool for collecting data about the study variables, as it was distributed to a random sample of 40 workers, while the statistical package for social science SPSS program was used to analyze the data and test the validity of the study hypotheses.

The results of the study concluded that there is a high level of organizational culture dimensions in the performance of human resources. This effect is due to the dimensional effect of organizational values and organizational expectations, while organizational beliefs and organizational norms do not affect the performance of human resources.

In The light of the findings, a set of suggestions were presented to the Al-katamia cork foundation, which can provide a strong organizational culture and improve the performance of human resources.

Keywords: organizational culture, human resource performance, organizational values, organizational expectations, organizational norms.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية
15	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات باللغة بالأجنبية
26	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	

28	تمهيد :
29	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
29	المطلب الأول: إجراءات ومتغيرات الدراسة
31	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
39	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
41	المطلب الأول : النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
44	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
62	خلاصة
64	الخاتمة
69	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
30	مقياس ليكرث الخماسي	01
31	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	02
32	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	03
33	الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	04
33	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	05
34	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	06
35	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	07
36	الصدق الداخلي لعبارات بعد كمية الأداء	08
36	الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء	09
37	الصدق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء	10
38	الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء	11
38	الصدق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية	12
39	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	13
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
42	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
43	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17
44	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	18
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية	19

46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	20
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	21
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	22
50	المستوى الكلي لمحور الثقافة التنظيمية	23
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كمية الأداء	24
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد جودة الأداء	25
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد سرعة الأداء	26
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة الأداء	27
55	المستوى الكلي لمحور أداء الموارد البشرية	28
57	اختبار التوزيع الطبيعي	29
57	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	30
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	31

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
77	نموذج الاستبانة	01
84	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	02
85	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	03
86	الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	04
87	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	05
89	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	06
90	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية الكلي	07
90	الصدق الداخلي لعبارات بعد كمية الأداء	08
91	الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء	09
92	الصدق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء	10
93	الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء	11
93	الصدق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية الكلي	12
94	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية	13
95	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء الموارد البشرية	14
95	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة الكلي	15
95	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
96	توزيع أفراد العينة حسب السن	17
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
96	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	19

96	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	20
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	21
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور أداء الموارد البشرية	22
98	اختبار التوزيع الطبيعي الالتواء والتفلطح	23
98	اختبار تضخم التباين والتباين المسموح	24
98	اختبار فرضيات الدراسة	25

مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كالعولمة بمختلف أنواعها، وكذا اشتداد المنافسة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية حتم على هذه المنظمات البحث عن موارد بشرية ذات كفاءة عالية لكي تحقق أداء متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى بحيث تكون قادرة على مسايرة التغيرات بشكل فعال، فالمنظمات الناجحة هي التي تدرك أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره وأهميته، والعمل على تنمية وتطوير أدائه، حيث اعتمدت في ذلك على مجموعة من الوسائل والأساليب ومن بينها أساليب الإدارة الحديثة والتي تعتبر أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تكسب المنظمة سمة شخصية تميزها عن غيرها، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم، 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 أداء الموارد البشرية. (عكاشة، 2008، ص 2).

المنظمة إذا هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء الموارد البشرية داخلها ومن ثم يتحدد فشل أو نجاح أي منها، ما يؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، ما يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، فهي تدعم ثقافة التكامل والتناسق بين أفرادها كما تعمل على تقوية ولائهم وإحداث اتفاق بين ثقافتهم وقيمهم وأهداف المنظمة ما يشكل دافعا للطاقات والقدرات نحو انجاز الأفضل والأمثل. (بن حمود، 2017، ص 17).

أولاً: مشكلة الدراسة

نظراً للاهتمام المتزايد لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وما يحققه من مزايا للمنظمات، جاءت هذه الدراسة لتبين المكانة التي يحتلها داخل المنظمات الإنسانية المختلفة، وكذا إبراز أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية.

وبناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ؟
2. هل يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ؟
3. هل يوجد أثر للتوقعات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ؟
4. هل يوجد أثر للأعراف التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من اجل الوصول لأهداف الدراسة، وللإجابة على الأسئلة قمنا ببناء الفرضيات على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية: جاء نص هذه الفرضية كما يلي:
يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

❖ الفرضيات الفرعية:

كإجابة أولية على أسئلة الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق العديد من المزايا:

- ✓ يحظى هذا البحث بأهمية تتبع من أهمية المتغيرات التي تتطرق إليها، كون مفهومي الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري.
- ✓ قيمة وأهمية العامل في المنظمات بمختلف أنواعها، إذ يعد أداءه من بين أهم المقومات الأساسية لضمان وبقاء واستمرارية المنظمات.
- ✓ أن هذه الدراسة امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال.

رابعاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تقصي أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، أما الأهداف الفرعية فتم ايجازها في النقاط التالية:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أهم أبعادها.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- تقديم اقتراحات قد تؤدي أو تسهم في القضاء على الممارسات السلبية داخل المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها ما يلي:

- هذا الموضوع له علاقة وطيدة بمجال تخصصنا والمتمثل في إدارة الموارد البشرية.
- رغبتنا في اكتشاف مدى أهمية هذا الموضوع من خلال التطبيق الميداني.
- كون الموضوع من المواضيع المهمة التي يولي بها الباحثون أهمية كبيرة، وذلك لأهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمات والدور الذي تلعبه في توجيه الأداء.
- حاجة المنظمات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة لمثل هذه الأبحاث، لأنها ذات صلة مباشرة بنشاطها اليومي.

سادساً: حدود الدراسة

-الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة المتمثلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) في أداء الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

-الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020 م.

-الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة حجمها 40 عامل.

سابعاً: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بتوضيح مختلف المصطلحات وإيضاح معنى ومحتوى هذه المعطيات لاستعمالها كأساس

في تحليل الموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي قمنا بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات وترجمتها إلى نسب ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية.

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

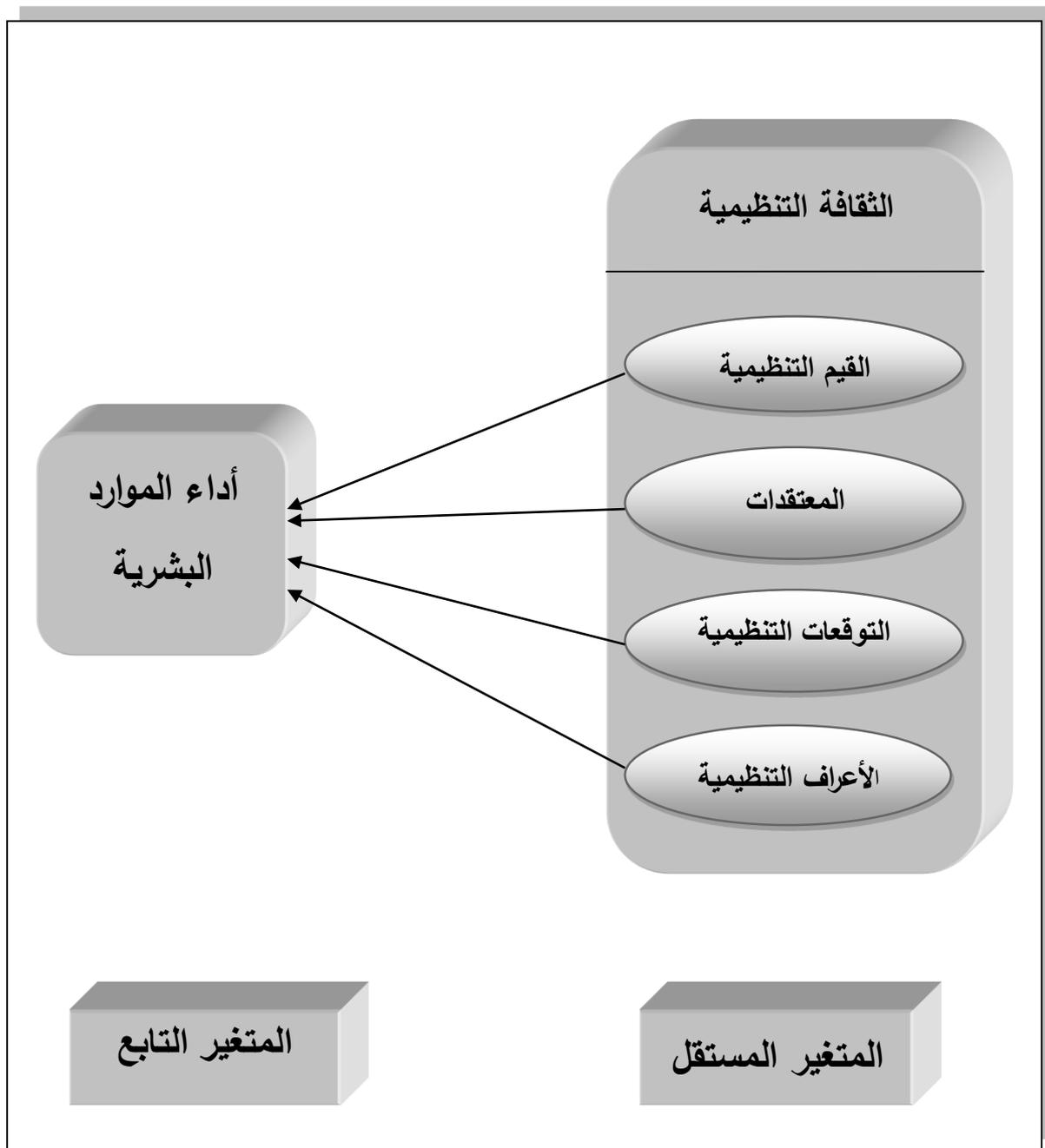
الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا الإطار النظري للثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية حيث تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وكذلك احتوى على اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة ذات علاقة بالدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، وتضمن مبحثين أساسيين، استعرضنا في المبحث الأول إجراءات وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الترجمة من اللغات الأجنبية للعربية.
- صعوبة إجراء الدراسة على جميع العاملين في المؤسسة بسبب غياب الكثير من العمال بالإضافة إلى تحديد حجم العينة من قبل إدارة المؤسسة.

عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء
الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة
التنظيمية وأداء الموارد البشرية
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
لثقافة التنظيمية وأداء الموارد
البشرية

تمهيد:

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين خاصة في مجال السلوك التنظيمي، وذلك انطلاقاً من اعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات أو فشلها خاصة في ظل التغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار، مما يفرض عليها أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هياكلها التنظيمية لتتكيف مع التغير الذي يحدث في بيئة عملها إن هي أرادت البقاء والاستمرار. فالمنظمات الناجحة تحتاج ثقافة قوية مؤثرة تعمل على توجيه أداء وسلوك الموارد البشرية، وخلق خصائص مميزة تساهم في تأدية الوظائف بفعالية وكفاءة.

وبغية الإحاطة بالأدبيات النظرية للدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري أي المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فخصصناه لعرض الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، وبناء على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة، ولهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها وأنواعها، بالإضافة إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وأبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمات، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم التنظيمية والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. (عكاشة، 2008، ص10).

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين بما تتضمنه من قيم وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمة باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات.

وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يجدر بنا الإشارة أولاً إلى تعريف الثقافة.

✚ تعريف الثقافة

يعتبر مصطلح الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى وفيما يلي سنعرض بعض منها:

- يعتبر العالم الأمريكي ادوارد تايلور أول من استعمل مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية" عام 1871 والذي لا زال يتردد إلى يومنا هذا حيث يرى بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع". (عدون، 2003، ص106).

- أما مالك بن نبي فيؤكد في كتابه مشكلة الثقافة أن كلمة الثقافة هي فكرة حديثة جاءت من أوروبا مع ظهور النهضة الأوروبية و لم تظهر إلا حديثاً في الدول العربية، و أن الكتاب دائماً يقرون كلمة الثقافة بكلمة culture كما يرى كذلك أن كلمة الثقافة لم تكتسب إلى الآن قوة التحديد التي كان لنظيرتها الأوروبية

وبالنسبة لتعريفه الثقافة فيرى أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته و تصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه". (بن نبي، ترجمة: شاهين، 2000، ص74).

- وعرفها طه السيد وزملاؤه بأنها "عملية مكتسبة، تتطوي على جانب معياري، وتتجلى في سلوك الإنسان الواعي في تعامله في الحياة الاجتماعية مع الوجود". (السيد، 2008، ص16).

✚ تعريف الثقافة التنظيمية

فيما يلي نبرز مجموعة من تعريفات الثقافة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر:

- يعرفها Kossen على أنها " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة". (العميان، 2005، ص311).
- في حين يعرفها Kurt lawn بأنها " مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي عمله فيها". (حريم، 2009، ص258).
- أما Elliot Jacques فيرى أن "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة". (بن يمينه، 2015، ص142).
- تعرفها سعاد البرنوطي: " مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال فهي تتبع من شخصية الفرد واهتماماته". (البرنوطي، 2001، ص479).
- وتعرف أيضا أنها " القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم". (الفريجات، اللوزي و الشهابي، 2009، ص264).
- ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف (E.H shein) حيث يرى أنها " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها". (Homri, 2016, p 8).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتولد وتنتقل بين الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء الداخلية أو الخارجية، تأثر في سلوكهم وتسهم في إدراك المشكلات ومواجهتها للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة.

✚ خصائص الثقافة التنظيمية

توجد عدة خصائص للثقافة التنظيمية تتفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- **الإنسانية:** فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة. (مشنان، 2016، ص76).
- **نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - ✓ الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.
 - ✓ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.
 - ✓ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك. (بريدي، 2018، ص120).
- **نظام تراكمي ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص. (السكرانة، 2011، ص334).
- **نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (أبو بكر، 2006، ص79).
- **نظام متكامل:** تنتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق وتفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي بأي مسؤل إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد. (بريدي، 2018، ص120).

- نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة. (دلهوم وكربالي، 2017، ص96).

أهمية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. (الفريجات وللوزي و الشهابي، 2009، ص265).

وتتمثل أهمية الثقافة فيما يلي: (الفاعوري، 2001، ص359).

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن اي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
 - تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد أو الجماعات، ضمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي انه بدون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- بالإضافة إلى النقاط المذكورة سابقا يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية كالآتي: (القيوتي، 2000، ص150).

- ✓ توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- ✓ زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
- ✓ توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- ✓ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- ✓ توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة كبيرة من الأبعاد التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وسنذكر منها ما يخص موضوع دراستنا هذه وهي كالآتي:

القيم التنظيمية:

تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. (المغربي، 2016، ص244).

كما تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور الأفراد واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بان نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها. (خلف، 2013، ص259).

المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (السكرانة، 2011، ص358).

تعتبر المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد حيث يرتبط بما يعتقدون بأنه صحيح أو غير ذلك، وغالبا ما يكون هناك لبس وخطب بين مفهومي القيم والمعتقدات ولكن الفرق واضح، فالقيم تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء ولا يختلف عليها الأفراد، لكن المعتقدات تختلف من شخص لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون انه صواب أو خطأ. (خلف، 2015، ص17).

الأعراف التنظيمية

الأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ومن الأعراف على سبيل مثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبه الإلتباع. (علم، 2013، ص17).

التوقعات التنظيمية

تتمثل الثقافة التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2005، ص313).

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، إلا انه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

أ- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. (عيساوي، 2012، ص32).

وتعتمد الثقافة القوية على عنصرين هامين هما:

- عنصر الشدة وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العمال بالقيم والمعتقدات داخل المنظمة. (غراز ونسيه، 2020، ص409).
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. (يونسي، 2015، ص28).

ب- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (أبو بكر، 2006، ص87).

إذا كان الأفراد في الثقافة القوية لا يلجئون إلى الأنظمة واللوائح في أداء مهامهم، فالكمل يعرف ما يجب فعله، فان الأفراد في الثقافة الضعيفة يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (مرزوقي، 2018، ص30).

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك من حدد الثقافة التنظيمية في الأنواع التالية:

✚ **الثقافة البيروقراطية:** وتحدد فيها السلطات والمسؤوليات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام. (عرفة، 2019، ص228).

✚ **الثقافة الإبداعية:** وتتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (بوخالفة، 2016، ص31).

✚ **ثقافة العمليات:** تقتصر ثقافة العمليات على الاهتمام بطريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح في إطار ثقافة العمليات هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله اليومي والكلي. (بن كحول، 2020، ص81).

✚ **ثقافة المهمة:** وترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. (حلاق، 2020، ص59).

✚ **الثقافة المساندة:** حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي. (جمعة، 2015، ص23).

✚ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (حلاق، 2020، ص59).

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأكبر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم الأداء

من أجل إعطاء مفهوم واضح لأداء الموارد البشرية سنتطرق في هذا الجزء إلى بعض تعريفات أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى خصائصه وأهميته.

✚ تعريف الأداء

تتعدد التعاريف الخاصة بالأداء بسبب تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع كل حسب وجهة نظره وسنتطرق إلى بعض التعريفات الآتية:

- عرف راوية حسن أن "الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة لذلك". (راوية، 2005، ص209).

- كما يعني الأداء performance " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات". (المومني، الحميري، 2011، ص207).

- يرى كل من Miller *bronIng1990 أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المشروع للموارد المالية والمادية والبشرية بالصورة التي تجعله قادراً على تحقيق أهدافه". (الحسيني، 2006، ص311).

- وبالتركيز على أن الأداء يعبر عن الكفاءة والفعالية كما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية للتقييس الإيزو إصدار 9000 فإن تعريف أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الكفاءة يبين انه " أداء داخلي متمثل في مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح انه أداء خارجي متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". (بوحديد، 2014، ص135).

- عرفه Nickolas على انه " نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك وفي هذا الصدد لا يجب الخلط بين السلوك والأداء ". (المحاسنة، 2013، ص105).

- حسب Mangkunegara هو " نوعية وكمية العمل الذي حققه الموظف في القيام بواجباته وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه ". (Wachyudi, Suharto, Febriant, 2020, P26) .

✚ خصائص الأداء

يتسم أداء الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (بنغيدة، 2014، ص136).

- **الأداء مسألة إدراك:** يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية أما الفرد العامل قد يعني له الأجور الجيدة والمناخ الملائم، وهذا يطرح إشكالية ضبطه وقبوله وفقا لمعايير متعددة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة.
- **الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:** أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت داخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف.
- **الأداء مفهوم شامل:** الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية ، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط.
- **الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:** أن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه أو تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب إعادة النظر في ذلك.
- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** أن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها المكملة بعضها البعض ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة مثلا عند السعي وراء تحقيق تدنيه تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات لذا يجب أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

✚ أهمية أداء الموارد البشرية

للأداء أهمية كبيرة في أي منظمة و تتجلى فيما يلي: (العوامة، 2020، ص360).

- تمثل أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية أن تقومها تقويماً سليماً.
- رفع معنويات العاملين والكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم.

ثانياً: عناصر الأداء

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء فمنهم من صنفها كالتالي:

- ✚ **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع (بوشمال، 2020، ص179).
- ✚ **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- ✚ **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية أين تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (مصطفى، 2016، ص32).

ثالثاً: أبعاد الأداء

قد تفاوتت الدراسات والأبحاث الحديثة في تصنيف أبعاد الأداء وذلك وفقاً لهدف ومجتمع كل دراسة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأبعاد التالية:

- ✚ **جودة الأداء:** يعبر هذا البعد عن الدقة في انجاز المهام ووفقاً لـ GITTOW فإن جودة الأداء هي درجة المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق وفي هذا السياق تعرف إدارة الجودة الشاملة جودة الأداء بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كامل الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (بلل، 2015، ص128).
- ✚ **كفاءة الأداء:** وتتمثل في العلاقة بين جهد الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العمال فهي تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة مما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات (عدان، 2019، ص52).
- ✚ **كمية الأداء:** وتتمثل في حجم العمل المنجز فكمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء فالإنتاج قد يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة والتي تظهر في شكل إنتاج سواء فكري أو مادي أو يشملهما معا (عدان، 2019، ص59).

سرعة الأداء: وتتمثل في قدرة على أداء المهام بأقل وقت ممكن.

رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يتأثر الأداء بعدة عوامل مختلفة تكون خارج نطاق وسيطرة الأفراد وفيما يلي سنذكر عاملين أساسيين يتأثر أداء الأفراد بهما وهما كالآتي: (فرخة، 2009، ص77).

✚ العوامل الداخلية:

إن أداء الموارد البشرية يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسي بدراسة مختلف جوانب سلوكهم وتوصلوا إلى مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية يمكن توضيحها فيما يلي:

التابعة والسلبية: حيث أن الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما الثانية فتعني إحجام عن المبادرة والعمل وهاتين الخاصتين تؤثران سلباً على الأداء.

الخوف والقلق: حيث يخلق الخوف عادة شعوراً بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد والقلق ويعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب، وذلك يكون عائقاً للتفكير والعمليات العقلية وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.

التنافسية: أي أنه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية زاد الأداء.

القدرة على التحكم الانفعالي: فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض والعكس إذا ارتفعت.

الثقة بالنفس: يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية

مستوى الطموح والدافعية للإنجاز: فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي ليس له طموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.

النظرة إلى النفس: حيث أن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء ويحدث العكس إذا كانت النظرة إيجابية.

✚ العوامل الخارجية: ومن أكثرها شيوعاً:

- كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته وضيق الوقت مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد ويهمل التركيز على جودته.

- نقص التعاون من طرف الآخرين، حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.

- القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.

- العوامل المختلفة مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء وترتيب الآلات... الخ..

المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل ومن هنا نوضح تأثير القيم، المعتقدات، الأعراف و التوقعات على أداء الموارد البشرية.

أولاً: أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في أداء الموارد البشرية

لاشك أن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لها تأثير ملموس على أداء الأفراد، فهي تؤثر بشكل كبير على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم، ونظرا للأهمية التي تمثلها قيم الأفراد العاملين من حيث دورها في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة ومتناسكة فإننا نجد المنظمة تعمل على إدماج وتوفير قيم الفرد مع قيم المنظمة، حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم وذلك من أجل تحسين أدائهم.

فأداء الفرد يكون منسجما ومتسقا مع قيمه، بمعنى أن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم و ذلك من خلال العمل، فان نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فان ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق ايجابية، وبالتالي سوف يرتفع و يتحسن أدائه لعمله، وفي المقابل فان الموظف الذي يرى انه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائما يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى و يسوء الأداء. (المغربي، 2014، ص58).

أما فيما يخص المعتقدات التنظيمية فقد أجريت العديد من التجارب على العديد من الشركات أكدت الترابط بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم والتي تؤدي إلى نجاح وتميز أدائهم

سنذكر أهم عشر معتقدات قدمها كل من (peter and waterman) تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتتمثل فيما يلي: (سالم، 2006، ص84).

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الفرد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: تأثير الأعراف والتوقعات على أداء الموارد البشرية

من خلال تعريفنا سابقاً للأعراف يمكن القول أن أثرها في الأداء يتجلى في ترشيد الناس وتخفيض الغموض لديهم ومساعدتهم على استيعاب لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم تأثير على سلوكياتهم وتصرفاتهم ، ومستوى الدافع للإنجاز ، كما تهيب لهم التشارك في العمل دون إعاقة أو اضطرابات تعيق أداء الأعمال، بحيث تمدهم بمجموعة من الأنماط السلوكية الجاهزة والمعدة من قبل لكي يتبعوها، لتسهل عليهم تحقيق حاجاتهم الأساسية وتضع لهم الأساليب والتصرفات التي تتيح لهم فرص التعاون والتفاعل مع بعضهم، وبالتالي تحسين أدائهم وتعلمهم كيف يتكيفون مع المواقف البيئية المختلفة.

ومن أهم الأعراف التي تؤثر بشكل ايجابي على الأداء: (يونسى، 2015، ص72).

- الانضباط والتقييد بساعات الدوام.
 - التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.
 - تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.
- أما فيما يخص التوقعات التنظيمية فهي تمثل المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية كونها تتواجد في عقول وتفكير الأفراد، فهي عبارة عن التعاقد النفسي بين الموظف والمؤسسة وهي كل ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين أو العكس أو حتى ما يتوقعه الزملاء من بعضهم وذلك خلال تواجد الفرد في المنظمة.

فالتوقعات التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية فمثلا عندما يتوقع الفرد من المنظمة الاحترام والتقدير وعدم المساس بكرامته أو عند مشاركته في اتخاذ القرارات فهذا سيؤدي إلى شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وولائهم لها وبالتالي سيؤدي إلى تحسين أداء هم.

كذلك عند توفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة (التهوية، الإضاءة، الترتيب والنظافة... الخ) فكل ذلك سيزيد من درجة تقبل الفرد لبيئة العمل أي رضاه عن العمل وبالتالي سيزيد من تحسين أداءه.

فكلما كانت توقعات الأفراد تتوافق مع التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة كلما كان هناك تحسين في أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

من خلال بحثنا في العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع دراستنا، توصلنا إلى بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، والتي سيتم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

في هذا المطلب تطرقنا لدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية كل على حدا أو كلاهما معا.

1-الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

من بين الدراسات باللغة العربية والتي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نذكر منها:

✚ دراسة سبع (2015): بعنوان " مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك "

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ظاهرة ثقافة المؤسسة في اكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية (سونطراك)، من خلال فحص و قياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة المؤسسة المتمثلة في كل من (العناصر العامة، المهنية، الإدارية والتحفيزية)، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة بحثية أساسية لجمع المعلومات والتي تم توزيعها على 111 إطارا، من أصل 150 إطار بفرع التكرير بمؤسسة سونطراك، وقد خلصت الدراسة أن هناك إسهام ضعيف للعمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات هذه المؤسسة .

✚ دراسة بوخالفة (2016): بعنوان " الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع التنظيمي، استعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مشكلة من 65 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع مشكل من 276 مفردة وفي سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث اعد الباحث استمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الواقع ومن جملة النتائج التي توصلت لها الدراسة :

أن للثقافة التنظيمية التي تسود بالمؤسسة دور في إدارة الصراع التنظيمي بها وان القيم التنظيمية من أكثر العناصر الثقافية استخداما في ذلك.

📌 دراسة كربالي و بن احمد (2017) بعنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU، اتبع الباحثان في تحليل دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها 66 عامل من مجتمع يتكون من 120 عامل، وفي سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تقسيمها إلى محورين أساسيين، محور خاص بالثقافة التنظيمية تضمن (5) أبعاد (القيم التنظيمية، المشاركة، التوجه نحو العمل الفرقي، نظام الحوافز والمكافآت)، ومحور خاص بالثقة التنظيمية تضمن بعدين (الثقة بالمشرفين، والثقة بالمنظمة) .

توصلت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU فرع الشلف، كما توصلت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بهذه الأخيرة تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) .

📌 دراسة مرزوقي (2018): بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق لدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة A.M.C الصناعية بالعلمة (سطيف) "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس و المراقبة (A.M.C)، ومدى تأثير هذه الأنماط على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم اختيار عينة بحجم 50 من مجتمع يبلغ 133 عامل، وفي سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة تم الاعتماد على استبانة مكونة من محورين، محور خاص بالثقافة التنظيمية ينقسم إلى خمسة أنواع (الثقافة البيروقراطية، والثقافة المرنة، والثقافة الإبداعية، والثقافة المساندة)، ومحور خاص بإدارة الجودة الشاملة تتكون من خمسة أبعاد(التخطيط الاستراتيجي، التزام القيادة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية)، وقد

أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة البيروقراطية والمرنة موجودة بدرجة متوسطة، أما الثقافة الإبداعية والمساندة فهي موجودة بدرجة منخفضة، بالإضافة إلى ذلك تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

✚ دراسة خبابة (2018): بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أبعاد الثقافة التنظيمية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة قصديه مكونة من 200 عامل في الإطارات العليا في هذه المنظمات، من رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسين، محور خاص بالثقافة التنظيمية تضمن ثلاث أبعاد هي (البعد القيادي، البعد التنظيمي و البعد الإنساني)، ومحور خاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث مجتمعة.

✚ دراسة حطاب وبلال (2019): بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية –دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية، معايير التصرف، المعتقدات الأولية)، بمتغير الفعالية التنظيمية وبعديها (بعد اقتصادي، بعد سلوكي)، تم استخدام المنهج الوصفي تم إجراء مسح شامل لعمال المؤسسة من خلال توزيع استبيان على 95 عامل وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج Spss ، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية .

2- الدراسات التي تناولت أداء الموارد البشرية

من بين الدراسات باللغة العربية والتي تناولت موضوع أداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

✚ دراسة لبصير (2009) : بعنوان " اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية جيجل "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال، اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة طبقية تقدر ب 100 عامل من مجتمع حجمه 255 عامل، وقد تضمنت الاستبانة ، محور خاص بقياس مستوى ضغوط العمل يتضمن (5) أبعاد رئيسية (ظروف العمل، غموض الدور، عبئ العمل، العلاقات في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات)، ومحور خاص ب مستوى الأداء الوظيفي للعمال

، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن مستوى ضغوط العمل الذي يعاني منه عمال الإنتاج متوسط وانه عمل كحافز لتسجيل مستوى أداء مرتفع، أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل فقد خففت من مصادر الضغوط ذات الحجم المرتفع، والتي وافقت هنا ظروف العمل، عبء العمل ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

✚ دراسة فرخه (2009): بعنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل -"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مشكلة من 100 مفردة من مجتمع مكون من 201 عامل، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين، محور خاص بأساليب القيادة تم تقسيمه إلى ثلاثة أنواع (الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر)، ومحور خاص بالأداء .

و قد خلصت الدراسة إلى أن الأداء يتأثر سلبا بالأسلوبين الأوتوقراطي والحر، وإيجابا بالأسلوب الديمقراطي، مع الإشارة إلى أن هذا التأثير للأسلوب القيادي على أداء الموارد البشرية يعتبر نسبي ومتغير تبعا للموقف الذي تم اعتماده فيه .

✚ دراسة محمد (2011) : بعنوان " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، و العلاقة مع الزملاء)، اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية تقدر ب742 عامل من مجتمع يبلغ تعداداه 3523، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا، وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين.

✚ دراسة كرو (2016) : بعنوان " دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود "

هدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 70 عامل من مجتمع يشمل جميع العاملين والمدراء بهذه الشركة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم استبيان يتألف من محورين أساسيين، محور خاص بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، تحليل و تصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار)، ومحور خاص بأداء العاملين.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء.

✚ دراسة غضبان (2018): بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الاستقرائي، طبقت الدراسة على عينة عشوائية تقدر ب 350 عامل، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من 5 محاور وهي (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء الموارد البشرية)، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS .

ومن جملة النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة و (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي) من جهة وهذه الأخيرة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما انه يوجد تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، كما تم التحقق من وجود التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية .

✚ دراسة حيمر (2018): بعنوان " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية -

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات بأنواعها (الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الشخصية، الكفاءات الوظيفية) في تحسين أداء الموارد البشرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تبلغ 200 عامل من مجموع العاملين بالإدارة في هذه المنظمات، ومن جملة النتائج المتوصل إليها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أداءها.

✚ دراسة خزام (2020): بعنوان " اثر التدريب في أداء العاملين-دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية-"

تهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع التدريب وأداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل)، في أداء مندوبي الدعاية الطبية بالشركة، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في الأداء، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية، تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. تم التوصل إلى انه يوجد أثر ايجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

3- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

تنوعت الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومن بينها نذكر ما يلي:

✚ دراسة سالم (2006): بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، و قد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا في الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وأجريت الدراسة على عينة قدرها 92 عامل تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع مشكل من 276 خلصت الدراسة إلى وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد، وإنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات و سلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين، و أدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التمييز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة و كذا المؤسسة الاقتصادية.

✚ دراسة جمعة (2015): بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ببسكرة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الافتراضي الاستنباطي ، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة والتي وزعت بشكل عشوائي على عينة قدرها 229 عامل من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم ، وقد تضمنت الاستبانة محورين ، محور خاص بالثقافة التنظيمية تضمن بعدين (القيم التنظيمية ، قواعد السلوك)، ومحور خاص بالأداء و يتضمن أربعة أبعاد (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية ، المواظبة في العمل)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى ثقافة المؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3.246 واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.245.

- إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3.819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.033.

✚ دراسة بن حمود (2017): بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة-"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الثقافة السائدة داخل المنظمة الجزائرية ومعرفة إذا يوجد تأثير لها على أداء الموارد البشرية، وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لتشمل 67 مفردة من مجتمع عدده 197 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة السوق .
- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد .
- سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطردية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

نتطرق في هذا الجزء لبعض الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا لكلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية) لكل واحد منهم على حدا أو لكليهما معا باللغة الأجنبية، وهذا لإثراء موضوع بحثنا والتعقيب على بعض منها ومقارنتها مع دراستنا، حيث تم التطرق لها وترتيبها حسب سنوات إعدادها من أقدمها إلى أحدثها.

1: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

✚ دراسة (Ruth Alas, Vadi Majaa, 2004) بعنوان:

“The Impact of organizational culture on attitudes concerning change in post-soviet organizations”

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية توجيه وتأثير الثقافة التنظيمية على مواقف الموظفين اتجاه عملية التغيير التنظيمي في منظمات ما بعد الاشتراكية.

ومن أجل إيجاد روابط بين مواقف الموظفين في عملية التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، أجرى المؤلفون دراسة تجريبية لمجموعة من الشركات تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث كان عدد المستجيبين 906 مستجيب، وتمت الاستعانة في جمع البيانات بالاستبانة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن الأشخاص الذين باسروا العمل في الاتحاد السوفيتي السابق يختلف عن أولئك الذين باسروا الوظائف خلال الفترة الانتقالية اللاحقة وفقا للطريقة التي تشكل بها مواقفهم اتجاه التغيير كما أن عملية التغيير كان لها فائدة فقط في مجموعة الأشخاص الذين بدؤوا حياتهم العملية في المنظمات السوفيتية.

✚ دراسة (BulentAydin, Adnan Ceylan, 2009) بعنوان: (دور الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية) "The role of organizational culture on effectiveness."

وقد حاول الباحثان تحليل الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة على فاعلية المنظمة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الدراسة، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية قدرها 600 موظف في شركات التصنيع بتركيا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة واضحة بين الفاعلية التنظيمية، وأبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، وهي: المشاركة، التعاون، تدفق المعلومات، التعلم، العناية بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام المراقبة، الاتصالات، التنسيق والتكامل. كما أن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في الفاعلية التنظيمية يركز أكثر في مستوى الإدارة الوسطى.

✚ دراسة (Julie Dextras-Gautier, 2014) بعنوان:

"Culture organizational et santé mental au travail" .

تهدف أطروحة الدكتوراه هذه إلى فهم الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة بشكل أفضل كمحدد لمشاكل الصحة العقلية لدى القوى العاملة، هذا في سياق حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على بقائها واستمراريتها.

تم جمع البيانات على مدى أربع سنوات (2009-2012) في 63 شركة كندية تم اختيارها عشوائيا من قائمة العملاء التجاريين في الشركات بمقاطعة كيبيك ، يبلغ عدد العينة 2956 وافق منهم 2162 على المشاركة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

- ترتبط أنواع الثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا بأبعاد الإرهاق المهني.
- تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بشكل غير مباشر بالضيق النفسي من خلال تأثيره على مختلف عناصر العمل في المنظمة.

2: الدراسات التي تناولت أداء الموارد البشرية:

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت أداء الموارد البشرية

✚ دراسة (Saira Hassan, 2016) بعنوان:

“Impact of HRM Practices on Employee’s Performance”

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف في مؤسسة صناعة المنسوجات الباكستانية، تم استخدام تقنية اخذ العينات العشوائية لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية، تم توزيع استبانة مبنية على 34 فقرة موزعة على 68 عامل في صناعة النسيج للحصول على مجموعة البيانات، و للتحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم تطبيق أسلوب الارتباط الإحصائي و تحليل الانحدار على البيانات، خلصت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، التطوير، تقييم الأداء ، نظام التخطيط، مشاركة الموظفين، ونظام التعويضات) تأثر بشكل إيجابي على أداء الموظف داخل المؤسسة محل الدراسة.

✚ دراسة (Cross Ogohi Daniel, 2018) بعنوان:

“Impact of Informal on Organizational Performance”

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر فرق العمل الغير رسمية على الأداء التنظيمي وقد تم توزيع الاستبيان على 319 من موظفي شركات البناء كمشح شامل وقد تم استرجاع 304 منها، وذلك بالاعتماد على العينة الطبقية، وتم الاعتماد على نهج فرق العمل من قبل شركات البناء كمفهوم متكامل داخل المنظمة ، لاسيما كاستراتيجية لتحسين الأداء، كما أوصت بضرورة التقيد الصارم بنظام الحوافز والمكافآت التنظيمية لتعزيز أداء الفريق وفعاليتها.

3: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشرية.

سنعرض بعض الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية:

✚ دراسة (Fakhar Shahzad and other, 2012) بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية على الأداء

الوظيفي"

“Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”

تهدف هذه الدراسة إلى قياس ارتباط الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة (الكونية، التخصيص، الانتشار، الحيادية، الفردية، الاتصال، والانتساب) بالأداء التنظيمي وأيضا لفحص طبيعة هذه العلاقة، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على 30 شركة في 50 دولة مختلفة، تظهر النتائج وجود ارتباط

إيجابي بين الثقافة القوية وتحسين الأداء الوظيفي للموظف، كما أظهرت النتائج أن كل فرد في المنظمة ثقافة مختلفة ويحاول أولاً تعديلها وفقاً للمعايير وقيم المنظمة.

✚ دراسة (Tewodors Bayh Tedla, 2016) بعنوان:

“The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance”

الهدف من الدراسة الاستكشافية هذه كان محاولة معرفة واستكشاف الاستراتيجيات الناجحة التي تقوم بها الشركات لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، والمقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استهدفت الدراسة 20 مدير من كبار المديرين في مجموعة شركات في إثيوبيا شاركوا في مقابلات شبه منظمة وجها لوجه، انتقى الباحث معايير لا تقل عن خمس سنوات من الخبرة، كانت بيانات المقابلة مكتوبة ومصنفة ومشفرة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية فعالة وضعف التكامل الثقافي في الشركات

التعقيب على الدراسات:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، في بيئات مختلفة منها العربية والأجنبية، ومنها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معاً، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة سنحاول ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في النقاط التالية:

أولاً: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ بالنسبة للمنهج المتبع تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ اعتمادها على نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستبيان.
- ✓ الاعتماد على البرنامج الإحصائي **spss** لكل دراسة من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.
- ✓ اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم ونوع العينة المتبعة، حيث تبلغ حجم العينة الحالية 40 أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة.
- ✓ تختلف في مكان إجراء الدراسة، حيث لا توجد دراسة سابقة أجريت في المؤسسة الوطنية للفلين.
- ✓ تختلف في زمن إجراء الدراسة، تم إعداد الدراسات التي عرضناها بين سنتي 2004 و 2020.

✓ اختلفت الدراسات فيما بينها في النتائج المتوصل إليها.

خلاصة

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل، تضمن عرض الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث تم التطرق إلى مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية والتي تمثلت في المفهوم و الأبعاد والأنواع بإضافة إلى المفاهيم الأساسية لأداء الموارد البشرية والتي تمثلت في المفهوم والعناصر والأبعاد والعوامل المؤثرة لأداء، بالإضافة إلى الأثر بينهما، كما تضمن عرض الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، حيث تناولت الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية للمتغيرين كل على حدى أو كلاهما معا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات و أدوات

الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج

الدراسة و مناقشتها

تمهيد

بعد التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومن أجل توضيح الأثر بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الواقع العملي من خلال قياس مستوى الثقافة التنظيمية مستوى أداء الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين ومعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء مواردها البشرية.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، الأول سنتطرق فيه إلى إجراءات وأدوات الدراسة والمبحث الثاني فنعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث وقيل الخوض في عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، سنستعرض طريقة جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها.

المطلب الأول: إجراءات ومتغيرات الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تجدر الإشارة بداية إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حالياً إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية سابقاً (E.N.L) حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق (بجاية -جيجل). ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كلياً بـ 10.64م²، أما فيما يخص عدد العمال فهو يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 2018 ما يقارب 86 عامل موزعين على مختلف المصالح.

يعرف **مجتمع الدراسة** بأنه: هو عبارة عن جميع العناصر والمفردات التي تخص ظاهرة معينة (طعمة وحنوش، 2009، ص 37) ولأن جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع صعب في كثير من الأحيان فإننا نأخذ جزءاً منه، **فالعينة** جزء من المجتمع تتم دراسة الظاهرة عليهم من خلال المعلومات عن هذه العينة، حتى نتمكن من تعميم النتائج على المجتمع. (النجار، 2010، ص 35).

وقد تم اختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاع 39 استمارة صالحة للدراسة.

وعليه قدرت العينة بـ 39 فرد من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 86 عامل أي ما نسبته 45.34 %.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة إذ تحتوي على مجموعة من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عليها. (أبو صالح، 2007، ص 14).

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث محاور مقسمة كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف الوظيفي).

المحور الثاني: ويشمل محور المتغير المستقل الخاص بالثقافة التنظيمية وتضم 24 عبارة موزعة على 4 أبعاد كالتالي:

- القيم التنظيمية وتضم العبارات المرقمة من (1-7).
- المعتقدات التنظيمية وتضم العبارات المرقمة من (8-13).
- التوقعات التنظيمية وتضم العبارات المرقمة من (14-19).
- الأعراف التنظيمية وتضم العبارات المرقمة من (20-24).

المحور الثالث: ويشمل محور المتغير التابع الخاص بأداء الموارد البشرية وتضم 15 عبارة موزعة على 4 أبعاد كالتالي:

- كمية الأداء وتضم العبارات المرقمة من (25-28).
- جودة الأداء وتضم العبارات المرقمة من (29-31).
- سرعة الأداء وتضم العبارات المرقمة من (32-35).
- كفاءة الأداء وتضم العبارات المرقمة من (36-39).

كما تجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها كل من يونسي (2015)، جمعة (2015)، عيساوي (2012)، خلف (2015)، علقم (2013)، في دراستهم مع اجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام مقياس ليكرث Likert الخماسي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس الخماسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه الفرق بين أعلى وأدنى قيمة (بركان و موساوي، 2009، ص69).

ويحسب وفق العلاقة $R=MAX-MIN$ أي المدى هو $4=5-1$

ومنه طول الفئة يساوي $0.8=4/5$ ثم نضيف هذه القيمة إلى قيمة في المقياس وهي واحد فالحد الأعلى للفئة الأولى يحسب كما يلي $1.8=0.8+1$ وعليه تتحدد فئات مقياس ليكرث كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	الوزن	درجة الموافقة
الأول	[1.8-1]	غير موافق تماما	01	ضعيفة جدا
الثاني	[2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيفة
الثالث	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسطة
الرابع	[4.20-3.41]	موافق	04	مرتفعة
الخامس	[5-4.21]	موافق تماما	05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

الصدق الظاهري للاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال من ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا والذين تفضلوا علينا بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول وضوح العبارات لتصل الاستبانة إلى ما هو موضح في الملاحق.

الصدق الداخلي (البنائي) للاستبانة:

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1. الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
01	يسود الاحترام المتبادل بين العمال في المؤسسة.	0.679**	0,000
02	يحرص العمال على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل.	0.714**	0.000
03	يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رئيس العمل.	0.676**	0.000
04	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.	0.501**	0.001
05	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة و التعليمات المعمول بها.	0.736**	0.000
06	تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة مع جميع العاملين.	0.776**	0.000
07	تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار.	0.669**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد القيم التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,501 و 0,776) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
08	العلاقة بين الإدارة والعمال تسودها الثقة.	0,873**	0,000
09	في حالة الأزمات يثق العمال في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.	0,754**	0.000
10	هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في انجاز العمل	0,710**	0.000
11	تقي الإدارة بعودها للعمال سواء تعلقت بالجوانب المادية أو الإدارية.	0,576**	0.000
12	العمل الجماعي بالمؤسسة يسمح للعاملين باكتساب مهارات جديدة.	0,523**	0.001
13	تستمع الإدارة إلى الشكاوي عند مواجهة مشكلة في العمل.	0,711**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) ** دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,523 و 0,873) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لأجله.

3. الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم: (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
-------------	----------	--------------------------------	----------------

0,000	0,633**	يتوقع من المؤسسة تفادي إي سلوك يمس بكرامة و مشاعر العمال.	14
0,000	0,624**	بإمكان العاملين الإبداع في هذه المؤسسة.	15
0,000	0,616**	تعتبر المؤسسة العنصر البشري أنه أهم الموارد المتاحة في الشركة.	16
0,000	0,663**	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية كلما تطلب الأمر.	17
0,000	0,773**	تهتم المؤسسة بتهيئة ظروف العمل المناسبة للعمال.	18
0,000	0,572**	يتوقع من المؤسسة تقديم حوافز ومزايا للعاملين.	19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) ** دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,572 و 0,773) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التوقعات التنظيمية صادقة لما وضعت لأجله.

4. الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
20	من واجبنا كعاملين في المؤسسة أن نحافظ على سمعتها.	0,722**	0,000
21	يوجد انضباط من قبل العاملين في المؤسسة.	0,663**	0,000

0,000	0,853**	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق.	22
0,000	0,750**	يرتدي جميع العمال بالمؤسسة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه.	23
0,000	0,586**	ظروف العمل مناسبة لأداء جميع المهام.	24

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) ** دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,586 و 0,853) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات بعد الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لأجله.

5. الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

الجدول التالي يوضح نتائج ارتباط بيرسون لمحور الثقافة التنظيمية الكلي.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط r مع المحور	مستوى المعنوية
01	القيم التنظيمية	0.845**	0.000
02	المعتقدات التنظيمية	0.919**	0.000
03	التوقعات التنظيمية	0.848**	0.000
04	الأعراف التنظيمية	0.718**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) ** دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,718 و 0,919) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

6. الصدق الداخلي لعبارات بعد كمية الأداء:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات لبعده كمية الأداء من محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد كمية الأداء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
25	يساهم العمال في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	0,578**	0.000
26	يقوم العمال بمهام إضافية عن الأعمال المطلوبة.	0,574**	0.000
27	يحاول العمال تحسين الأداء إلى الأفضل.	0,740**	0.000
28	ليس لدى العمال القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم.	0,761**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد كمية الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,574 و 0,761) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد كمية الأداء صادقة لما وضعت لقياسه.

7. الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء من محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
29	يقوم العمال بمهامهم حسب المعايير المطلوبة	0,859**	0.000

0.000	0,731**	يحرص العمال على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم .	30
0.000	0,823**	يراعي العمال الدقة والإتقان في المهام المنجزة.	31

** دال عند مستوى دلالة 0,01

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات جودة الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين محصورة بين (0,731 و 0,859) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد جودة الأداء صادقة لما وضعت لقياسه.

8. الصدق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء من محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
32	ينجز العمال مهامهم في الوقت المحدد لهم دائما.	0.585**	0.000
33	الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه.	0.758**	0.000
34	يتجنب العمال الأخطاء أثناء العمل حتى ينجز في الوقت المناسب.	0.477**	0.002
35	يحاول العمال دائما تبسيط إجراءات العمل لأدائه بأقل وقت ممكن.	0.757**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات سرعة الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,477 و 0,758) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية

لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد سرعة الأداء صادقة لما وضعت لقياسه.

9. الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء من محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
36	يحاول العمال أداء المهام بأقل تكلفة.	0.731**	0.000
37	يتم التوضيح للعمال جميع الإجراءات والتعليمات اللازمة لإنجازه المهام بكفاءة.	0.827**	0.000
38	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالعمال الأكثر كفاءة.	0.803**	0.000
39	يساهم العمال في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.	0.529**	0.001

** دال عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كفاءة الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,529 و 0,827) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد كفاءة الأداء صادقة لما وضعت لأجله.

10. الصدق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية .

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية الكلي.

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط r مع المحور	مستوى المعنوية
-----------	----------	------------------------------	----------------

0.000	0.801**	كمية الأداء	01
0.000	0.723**	جودة الأداء	02
0.000	0.651**	سرعة الأداء	03
0.000	0.673**	كفاءة الأداء	04

المصدر من إعدادا الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss) ** دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,651 و 0,801) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الثالث صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة.

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم(13): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثاني	الثقافة التنظيمية	0,909
الثالث	أداء الموارد البشرية	0,794
الكلي	الكلي	0,909

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (13) أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الثقافة التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ 90,9%. بمعنى أن محور الثقافة التنظيمية يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثالث (أداء الموارد البشرية) فاق 70%، حيث بلغ 79,4% بمعنى أن محور أداء الموارد البشرية يتمتع بدرجة ثبات عالية.

- معامل ألفا كرونباخ الكلي (الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية) فاق 80%، حيث بلغ 90,9 % بمعنى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

وهو عبارة عن أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في مختلف المجالات حيث يوفر هذا النظام التحليلات الإحصائية وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجات الباحثين. (المشهداني والعيدي، 2013، ص107).

كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- **المدى:** ويسمى أيضا بمجال التغير وهو الفرق بين أعلى وأدنى قيمة من قيم مفردات مجموعة البيانات. (حليمي، 2009، ص80).
- **التكرارات والنسب المئوية:** لتحليل الوصفي لبيانات العينة. (بوفروم، 2008، ص153).
- **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة (بن غيدة، 2014، ص197).
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أكثر المقاييس تشتت أهمية، أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، وفكرته الأساسية هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، يتم التخلص منها عند حساب الانحراف المتوسط من خلال تربيع هذه الانحرافات وبحسب بالعلاقة الآتية: (لبصير، 2009، ص121).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{n_i} (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

- **معامل الارتباط بيرسون:** وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين. (طعمة وحنوش، 2009، ص261).
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة (الزطمة، 2011، ص114).
- **معامل التواء والتفطح:**

الالتواء: هو بعد المنحنى عن التماثل، فإذا كان مقياس الالتواء يساوي صفرا فإن التوزيع متماثل وإذا كان موجب نقول انه ملتوي نحو اليمين وإذا كان سالبا نقول انه ملتوي نحو اليسار

التفطح: هو مقياس يقيس مدى ارتفاع أو انخفاض أي منحني توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي. (القادي و الشويلات، 2012، ص، 189، 186).

- **معامل التضخم التباين Vif وفترات التباين المسموح Tolernce:** من أجل التأكد من أن المتغيرات الدراسة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختيار معاملي تضخم التباين والارتباط المسموح بحيث أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة. (بوطالب، نجيمي، 2019، ص592).
- **الانحدار الخطي المتعدد:** هو إيجاد علاقة نوعية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة (النعيمي والعاني، 2008، ص232).

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على خصائص الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ إجابات أفراد العينة الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب نسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف الوظيفي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%82,1	32	ذكر
%17,9	7	أنثى
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح لنا بشكل واضح أن نسبة الذكور في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل يفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 32 عامل، أي ما نسبته 82,1% وعدد الإناث 7 عاملة أي ما نسبته 17,9% من العدد الإجمالي من عينة الدراسة وبالتالي يمكن القول إن النسبتين متباعتين نوعاً ما وهذا إلى طبيعة النشاط التي تزاولها المؤسسة محل الدراسة أين تكثر فيها المهام التقنية والخارجية والتي تتطلب جهداً بدنياً مما جعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
12,8%	5	أقل من 30 سنة
64,1%	25	من 30 إلى 40 سنة
10,3%	4	من 41 إلى 50 سنة
12,8%	5	أكثر من 50 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 64,1% تليها فئتي العمال الأقل من 30 سنة وفئة العمال الأكثر من 50 سنة بنسبة 12,8%، وتليها فئة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة قدرها 10,3% وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم شباب، مما يدل أن الشركة حريصة على تجديد مواردها البشرية، وتتنج إلى توظيف فئة الشباب.

ثالثاً: توزيع الفئة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح تكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5,1%	20	ابتدائي
20,5%	08	متوسط
33,3%	13	ثانوي
41%	16	جامعي
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح لنا أغلب أفراد العينة لديهم المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم (16) أي ما يعادل نسبة 41% من العينة، ليأتي بعده مستوى التعليمي الثانوي حيث بلغ عددهم 13 عامل أي ما يعادل النسبة 33,3% ثم يليه المستوى التعليمي المتوسط وبلغ عددهم 80 عامل أي ما نسبته 20,5% وفي الأخير المستوى التعليمي الابتدائي والذي بلغ عددهم عاملين بنسبة 5,1% من العينة، وعليه يمكننا القول أن العينة المدروسة مؤهلة علمياً.

ثالثاً: توزيع الفئة أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح تكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
23,1%	9	أقل من 5 سنوات
43,6%	17	من 5 إلى 10 سنوات
20,5%	8	من 11 إلى 15 سنوات
12,8%	5	أكثر من 15 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (09) عمال أي ما نسبته 23,1% من العينة في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت سنوات عملهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات 17 عامل أي ما يعادل نسبة 43,6% من أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم من 11 إلى 15 سنة بلغ عددهم (08) عمال أي ما نسبته 20,5% وفي الأخير عدد الأفراد الذين تجاوزت سنوات العمل 15 سنة بلغ عددهم (05) عمال أي ما نسبته 12,8%، ويعود السبب في ذلك إلى تقاعد العديد من العمال وتعويضهم بالشباب.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

الجدول التالي يوضح تكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

النسبة	التكرار	الصنف الوظيفي
51,3%	20	إطار
12,8%	5	عون تحكم
35,9%	14	عون تنفيذ
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح لنا من الجدول رقم (18) أن عدد الإطارات في المؤسسة الوطنية للفلين بلغ عددهم (20) عامل أي ما يعادل نسبته 51,3% في حين أن أعوان التحكم بلغ عددهم (05) عمال أي ما نسبته 12,8% أما بالنسبة لأعوان التنفيذ بلغ عددهم (14) عامل أي ما يعادل النسبة 35,9% من أفراد العينة وبالتالي تتميز المؤسسة بالتنوع في مستوياتها الوظيفية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

من أجل معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للفلين تم تخصيص 39 عبارة موزعة على محور الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بأبعادهما، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

1- النتائج المتعلقة بعبارات بعد القيم التنظيمية

لمعرفة مستوى القيم التنظيمية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1	مرتفع	,80064	4,2051	يسود الاحترام المتبادل بين العمال في المؤسسة.	01
2	مرتفع	,91766	4,0000	يحرص العمال على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل.	02
3	مرتفع	,85682	3,9487	يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رئيس العمل.	03
6	متوسط	,90209	3,2308	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.	04
4	مرتفع	,86388	3,8718	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة و التعليمات المعمول بها.	05
7	متوسط	1,1651 7	3,1026	تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة مع جميع العاملين.	06
5	مرتفع	1,2095 0	3,5641	تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار.	07
	مرتفع	0,6541 5	3,7033	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها القيم التنظيمية (3,70) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد القيم التنظيمية بلغ 0,645 وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (1) أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الاحترام المتبادل يسود بين العمال في المؤسسة، تليها العبارة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,00) وانحراف معياري قدره (0,91) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن العمال يحرصون على تكوين علاقات اجتماعية بينهم فيما جاءت العبارة (3) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,94) وانحراف معياري قدره (0,85) مما يعني أن إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يحظون بالاحترام والتقدير من قبل رئيس العمل، تليهم العبارة (05) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري (0,86) والتي تعني بأن إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يحرصون على التقيد بأنظمة و التعليمات المعمول بها، فحين احتلت العبارة (07) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري (1,20) مما يعني أن إجابات أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتابع سلوك العاملين باستمرار، فحين احتلت العبارة (04) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,23) وانحراف معياري بلغ (0,90) مما يعني أن إجابات أفراد العينة محايدة لفكرة أن المؤسسة توفر فرص لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (6) بمتوسط حسابي قدره (3,10) وانحراف معياري بلغ (1,16) مما يعني أن إجابات أفراد العينة محايدون لفكرة أن الإدارة تتعامل بمبدأ المساواة مع الجميع.

2-النتائج المتعلقة بعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
08	العلاقة بين الإدارة والعمال تسودها الثقة.	3,3590	1,15820	متوسط	5
09	في حالة الأزمات يثق العمال في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.	3,3333	1,22116	متوسط	6
10	هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في انجاز العمل.	3,7949	0,92280	مرتفع	2

4	مرتفع	1,04810	3,4872	11	تفي الإدارة بوعودها للعمال سواء تعلقت بالجوانب المادية أو الإدارية.
1	مرتفع	0,88423	4,1026	12	العمل الجماعي بالمؤسسة يسمح للعاملين باكتساب مهارات جديدة.
3	مرتفع	1,08044	3,7949	13	تستمع الإدارة إلى الشكاوي عند مواجهة مشكلة في العمل.
	مرتفع	0,73665	3,6453		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن مستوى المعتقدات التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المعتقدات التنظيمية (3,64) وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده المعتقدات التنظيمية بلغ (0,73) وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (12) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,10) وانحراف معياري قدره (0,88) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن العمل الجماعي بالمؤسسة يسمح للعاملين باكتساب مهارات جديدة، تليها العبارتين (10) و (13) على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,79) وانحراف معياري قدره (0,92) للعبارة (10) أما العبارة (13) فقد بلغ الانحراف المعياري (1,08) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في انجاز العمل كما أن الإدارة تستمع إلى الشكاوي عند مواجهة مشكلة في العمل، فيما جاءت العبارة (11) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,48) وانحراف معياري قدره (1,04) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الإدارة تفي بالوعود المادية والإدارية فيما احتلت العبارة رقم (08) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,35) وانحراف معياري قدره (1,15) مما يعني أن معظم أفراد العينة محايدون لفكرة على أن العلاقة بين الإدارة والعمال تسودها الثقة، فحين العبارة (09) أخذت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,33) وانحراف معياري قدره (1,21) مما يعني أن إجابات أفراد العينة محايدة لفكرة الثقة في الإدارة في اتخاذ القرارات في حالة الأزمات.

3-النتائج المتعلقة بعبارات بعد التوقعات التنظيمية :

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1	مرتفع	,93080	3,7692	يتوقع من المؤسسة تفادي إي سلوك يمس بكرامة و مشاعر العمال.	14
4	مرتفع	,99594	3,5385	بإمكان العاملين الإبداع في هذه المؤسسة.	15
3	مرتفع	1,18754	3,5641	تعتبر المؤسسة العنصر البشري انه أهم الموارد المتاحة في الشركة.	16
2	مرتفع	,93514	3,6154	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية كلما تطلب الأمر.	17
5	مرتفع	,99662	3,5128	تهتم المؤسسة بتهيئة ظروف العمل المناسبة للعمال.	18
6	مرتفع	1,11909	3,4359	يتوقع من المؤسسة تقديم حوافز ومزايا للعاملين.	19
	مرتفع	,66204	3,5726	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن مستوى التوقعات التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,57) وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعث التوقعات التنظيمية بلغ (0,66) وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (14) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري بلغ (0,93) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتفادي أي سلوك يمس بكرامة ومشاعر العمال، تليها العبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري قدره (0,93) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على أنهم يتوقعون من المؤسسة تقديم دورات تكوينية كلما تطلب الأمر، فيما جاءت العبارة (16) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (1,18) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتبر المؤسسة العنصر البشري انه أهم الموارد المتاحة في

الشركة، فيما احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,53) وبانحراف معياري قدره (0,99) مما يعني أن معظم أفراد العينة يتوقعون بإمكانهم الإبداع في المؤسسة تليها العبارة رقم (18) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,51) وبانحراف معياري قدره (0,99) مما يعني الأفراد العاملون موافقون على أن المؤسسة تهتم بتهيئة ظروف العمل المناسبة لتأتي العبارة (19) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,43) وبانحراف معياري قدره (1,11) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم حوافز ومزايا للعاملين.

4-النتائج المتعلقة بعبارات بعد الأعراف التنظيمية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
20	من واجبنا كعاملين في المؤسسة أن نحافظ على سمعتها.	4,2308	,90209	مرتفع جدا	1
21	يوجد انضباط من قبل العاملين في المؤسسة.	3,8974	,88243	مرتفع	3
22	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق.	3,8205	,99662	مرتفع	4
23	يرتدي جميع العمال بالمؤسسة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه.	3,9231	,83932	مرتفع	2
24	ظروف العمل مناسبة لأداء جميع المهام.	3,5641	1,02070	مرتفع	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,8872	,66300	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) أن مستوى الأعراف التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الأعراف التنظيمية (3,88) وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده الأعراف التنظيمية بلغ (0,66) وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة

رقم (20) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,23) وانحراف معياري قدره (0,90) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون تماما على أن من واجب العمال في المؤسسة المحافظة على سمعتها تليها العبارة (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,92) وانحراف معياري قدره (0,83) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن يرتدي جميع العمال بالمؤسسة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه فيما جاءت العبارة (21) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,89) وانحراف معياري قدره (0,88) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أنه يوجد انضباط من قبل العاملين في المؤسسة فيما احتلت العبارة رقم (22) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,82) وانحراف معياري قدره (0,99) مما يعني أن إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يلتزمون على تأدية عملهم بكل أمانة وصدق، لتأتي العبارة (24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (1,02) مما يعني أن إجابات أفراد العينة موافقون على أن ظروف العمل مناسبة لأداء جميع المهام.

المستوى الكلي للثقافة التنظيمية

ولمعرفة المستوى الكلي للثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للفلين-جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي، الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (23) : المستوى الكلي لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
2	مرتفع	,65415	3,7033	القيم التنظيمية
3	مرتفع	,73665	3,6453	المعتقدات التنظيمية
4	مرتفع	,66204	3,5726	التوقعات التنظيمية
1	مرتفع	,66300	3,8872	الأعراف التنظيمية
	مرتفع	,56997	3,6944	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

تشير نتائج الجدول رقم (23) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3,69) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق الموافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح أيضاً أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ (0,56) وهو أقل من 1، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ويمكن ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية بحيث جاء في:

- المرتبة الأولى بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,88).

- المرتبة الثانية بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,70).

- المرتبة الثالثة بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,64).

- المرتبة الرابعة بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,57).

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد أداء الموارد البشرية

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل عبارات المحور الثالث والتي قدرت ب (15) عبارة وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتمثلة في: كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة الأداء، وكفاءة الأداء والمتمثلة فيما يلي:

1-النتائج المتعلقة بعبارات بعد كمية الأداء

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد كمية الأداء

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كمية الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
25	يساهم العمال في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	3,8462	,98778	مرتفع	3
26	يقوم العمال بمهام إضافية عن الأعمال المطلوبة.	3,6154	,96287	مرتفع	4
27	يحاول العمال تحسين الأداء إلى الأفضل.	3,8718	,76707	مرتفع	2

28	لدى العمال القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم.	3,9231	,92863	مرتفع	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3,8141	,64051	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) أعلاه أن مستوى بعد كمية الأداء لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3,81) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعدها كميّة الأداء بلغ 0,64 وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (28) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,92) وانحراف معياري قدره (0,92) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن لدى العمال القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم، تليها العبارة (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري قدره (0,76) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يحاولون تحسين الأداء إلى الأفضل فيما جاءت العبارة (25) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,84) وانحراف معياري قدره (0,98) مما يعني أن معظم إجابات الأفراد موافقون على أن العمال يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء ، لتأتي العبارة (26) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري قدره (0,96) مما يعني أن إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يقومون بمهام إضافية عن الأعمال المطلوبة منهم.

2-النتائج المتعلقة بعبارة بعد جودة الأداء

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابات والانحرافات المعيارية لعبارة بعد جودة الأداء.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها كميّة الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
29	يقوم العمال بمهامهم حسب المعايير المطلوبة	3,7692	,7766 8	مرتفع	2
30	يحرص العمال على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم .	3,9231	,6234 3	مرتفع	1

3	مرتفع	,8255 4	3,7179	يراعي العمال الدقة والإتقان في المهام المنجزة.	31
	مرتفع	,6007 7	3,8034	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن مستوى بعد جودة الأداء لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد جودة الأداء (3,80) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد جودة الأداء بلغ 0,60 وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (30) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,92) وانحراف معياري قدره (0,62) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يحرصون على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم تليها العبارة (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري قدره (0,77) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يقومون بمهامهم حسب المعايير المطلوبة فيما جاءت العبارة (31) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,71) وانحراف معياري قدره (0,82) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة يراعون الدقة والإتقان في المهام المنجزة .

3-النتائج المتعلقة بعبارات بعد سرعة الأداء

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد سرعة الأداء

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد سرعة الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
32	ينجز العمال مهامهم في الوقت المحدد لهم دائما.	3,7436	,75107	مرتفع	1
33	الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه.	3,0769	1,01007	متوسط	4

2	مرتفع	,53740	3,6410	34	يتجنب العمال الأخطاء أثناء العمل حتى ينجز في الوقت المناسب.
3	مرتفع	,88013	3,5897	35	يحاول العمال دائما تبسيط إجراءات العمل لأدائه بأقل وقت ممكن.
	مرتفع	,53172	3,5128		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن مستوى بعد سرعة الأداء لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء سرعة الأداء (3,51) وهو ينتمي الفئة [3,41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء سرعة الأداء بلغ (0,53) وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (32) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,74) وانحراف معياري قدره (0,75) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال ينجزون مهامهم في الوقت المحدد لهم دائما تليها العبارة (34) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري قدره (0,53) مما يعني إجابات أفراد العينة موافقون على أن العمال يتجنبون الأخطاء أثناء العمل حتى ينجز في الوقت المحدد فيما جاءت العبارة (35) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,58) وانحراف معياري قدره (0,88) مما يعني أن العمال يحاولون دائما تبسيط إجراءات العمل لأدائه بأقل وقت ممكن فيما احتلت العبارة رقم (33) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,07) وانحراف معياري قدره (0,75) مما يعني أن العمال محايدون لفكرة أن الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه.

4-النتائج المتعلقة بعبارات بعد كفاءة الأداء

الجدول التالي يوضح النتائج المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء كفاءة الأداء

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة الأداء

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	مرتفع	,85208	3,5641	يحاول العمال أداء المهام بأقل تكلفة.	36

37	يتم التوضيح للعمال جميع الإجراءات والتعليمات اللازمة لإنجازه المهام بكفاءة.	3,9487	,82554	مرتفع	1
38	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالعمال الأكثر كفاءة.	3,8718	1,03057	مرتفع	2
39	يساهم العمال في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.	3,6923	,86310	مرتفع	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3,7692	,64732	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن مستوى بعد كفاءة الأداء لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها كفاءة الأداء (3,76) وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعدها كفاءة الأداء بلغ (0,64) وهو أقل من 1 وهو يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (37) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,94) وانحراف معياري قدره (0,82) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن تليها العبارة (38) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري قدره (1,03) مما يعني معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة دائما تحاول الاحتفاظ بالعمال دائما بالعمال أكثر كفاءة فيما جاءت العبارة (39) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري قدره (0,86) مما يعني أن معظم إجابات أفراد موافقون على أن العمال يساهمون في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد، لتأتي العبارة (36) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (0,85) مما يعني أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على أن معظم العمال يحاولون أداء المهام بأقل تكلفة.

المستوى الكلي لأداء الموارد البشرية

ولمعرفة المستوى الكلي لأداء الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل - تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور أداء الموارد البشرية ود جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28) المستوى الكلي لمحور أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد أداء الموارد البشرية
1	مرتفع	,64051	3,8141	كمية الأداء
2	مرتفع	,60077	3,8034	جودة الأداء
4	مرتفع	,53172	3,5128	سرعة الأداء
3	مرتفع	,64732	3,7692	كفاءة الأداء
مرتفع		,43237	3,7197	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss).

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الموارد البشرية الكاتمية للفيلين -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3,71) وهو ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع. كما يتضح أيضاً أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ (0,43) وهو أقل من 1، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة. ويمكن ترتيب أبعاد أداء الموارد البشرية ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية بحيث جاء في:

- المرتبة الأولى بعد كمية الأداء بمتوسط حسابي قدره (3,81).
- المرتبة الثانية بعد جودة الأداء بمتوسط حسابي قدره (3,80).
- المرتبة الثالثة بعد كفاءة الأداء بمتوسط حسابي قدره (3,76).
- المرتبة الرابعة بعد سرعة الأداء بمتوسط حسابي قدره (3,51).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	-877	1,072
	المعتقدات التنظيمية	-494	,278
	التوقعات التنظيمية	-447	1,849
	الأعراف التنظيمية	-707	1,104
أداء الموارد البشرية		-986	2,949

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول (29) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي أقل من 10 وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعملية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح Tolerance	معامل التضخم VIF
القيم التنظيمية	0,399	2,509
المعتقدات التنظيمية	0,291	3,442
التوقعات التنظيمية	0,471	2,123

1,848	0,541	الأعراف التنظيمية
-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (30) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين vif لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0,10).

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننقل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
بعد القيم التنظيمية	-,296	-1,330	0.192
بعد المعتقدات التنظيمية	,775	2,976	0.005
بعد التوقعات التنظيمية	-,024	-,117	0.908
بعد الأعراف التنظيمية	-,012	-,061	0.952
R	,575 ^a		
قيمة R ²	,330		
قيمة F	4,195		
مستوى الدلالة sig	,007 ^b		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ F تقدر بـ 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد سابقاً ($\alpha \leq 0,05$) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

نلاحظ من الجدول (31) أن قيمة معامل التحديد لـ (R^2) قد بلغت 0,333، وهذا أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 33,3% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، والنسبة المتبقية 66,7% ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية، في أداء الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعيد القيم التنظيمية تقدر بـ (0.192). وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً ($\alpha \leq 0.05$) في هذه الدراسة ومنه عدم وجود أثر للقيم التنظيمية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعيد المعتقدات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين.

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة ببعيد المعتقدات التنظيمية تقدر بـ 0.005، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في أداء الموارد البشرية ومنه الفرضية مقبولة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعيد التوقعات التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين.

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعث التوقعات التنظيمية تقدر ب 0.908، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في أداء الموارد البشرية ومنه الفرضية مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعث الأعراف التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعث الأعراف التنظيمية تقدر ب 0,952، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في أداء الموارد البشرية ومنه الفرضية مرفوضة.

مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل من مستوى الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية الكلي السائد في المؤسسة الكاتمية للفلين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,69)، وهو ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تنظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً فعالاً في زيادة شعورهم بالانتماء وبالتالي ولائهم للمنظمة وكذا تحسين علاقات العمل بين العمال.

و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (كربالي 2017، خير الدين 2015، بن حمود 2017 ، خبابة 2018). وتختلف مع دراسة (مرزوقي 2018) .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,71)، وهو ما يعني أن العمال داخل المؤسسة الكاتمية للفلين يمارسون أعمالهم بكفاءة وبأقل تكلفة وفي الوقت المحدد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات دراسات مثل دراسة (خزام 2020 ، حيمر 2018، بوقليع 2011)

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر معنوي لمحور الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية ب (0,007) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R) ب (0,330)، وهي تفسر ما نسبته (33%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، والنسبة المتبقية (67%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج، ويمكن تفسير هذه النتائج بان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في أداء الموارد بالمؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيم التنظيمية لا يؤثر بشكل معنوي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين- جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0,192)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المحدد مسبقا في هذه الدراسة ، ويفسر ذلك أن المؤسسة لا تهتم بالمساواة بين العمال ، مما يخلق مناخ غير ملائم للعمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المعتقدات التنظيمية لا يؤثر بشكل معنوي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0,005)، وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، المحدد مسبقا في هذه الدراسة، ويفسر ذلك إلى وجود الثقة بين الإدارة والعمال في حالة الأزمات بحيث لا يمكن مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة كون الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا البعد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التوقعات التنظيمية لا يؤثر بشكل معنوي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0,908)، وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المحدد مسبقا في هذه الدراسة، ويفسر ذلك أن المؤسسة لا تعتبر أن المورد البشري أهم الموارد المتاحة بالشركة حيث لا تسعى إلى تقديم دورات تكوينية، و تحفيزهم من اجل التشجيع على الإبداع.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بعد الأعراف التنظيمية لا تؤثر بشكل معنوي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0,952) وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المحدد مسبقا في هذه الدراسة، ويفسر ذلك لعدم انضباط العمال في المؤسسة وكذلك عدم وجود ظروف مناسبة للعمل.

خلاصة

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، وكذلك تأثير هذا المتغير في أداء الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره يمثل ابرز الوسائل المستخدمة من اجل جمع البيانات، تم عرض ومناقشة النتائج بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد.

وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لكل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في أداء الموارد البشرية.

خاتمة

أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، ويرجع ذلك للدور الذي تلعبه على مستوى أداء الأفراد، لهذا تسعى المنظمات إلى خلق ثقافة قوية تحظى بالقبول والإجماع من قبل العاملين بحيث تعمل على توحيد الأفراد وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية.

أولاً: النتائج الميدانية : من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية 3,69 .
- جاء بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,88.
- جاء بعد القيم التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,70.
- جاء بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,64.
- جاء بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,57.
- جاء مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء الموارد البشرية.
- جاء بعد كمية الأداء في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,81.
- جاء بعد جودة الأداء في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,80.

- جاء بعد كفاءة الأداء في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,76

- جاء بعد سرعة الأداء في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,51.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيم التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المعتقدات التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوقعات التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الأعراف التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

ثانيا: الاقتراحات

- ✓ على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من اثر في نجاح أو فشل المؤسسات.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالقيم التنظيمية لأنها تسهم في تحقيق الانسجام والتوافق بين الموارد البشرية، وتدعيم القيم الايجابية التي من شأنها تحسين معدلات الأداء مثل (جماعية العمل، المشاركة، الإبداع، الالتزام واحترام الوقت)، ومعالجة القيم السلبية أو التخلص منها.
- ✓ المحافظة على تماسك الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تعزيز القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات التي ينبغي أن يحملها ويحافظ عليها جميع العاملين في المؤسسة.
- ✓ العمل على تهيئة بيئة العمل وتحسينها من اجل تحسيس العمال بقيمتهم وأهميتهم داخل المنظمة لبذل جهد اكبر في وظيفتهم.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها.
- ✓ تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات .

✓ الاهتمام بالاتصالات الداخلية وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات المرجوة والعمل على إزالة كل ما يعيق تدفق الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في إطار بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً:

- علاقة الثقافة التنظيمية بالإجهاد الوظيفي.
- أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.
- أثر القيادة الأبوية في أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1/ أبو بكر، مصطفى محمود.(2006). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2/ أبو صالح، محمد صبحي. (2007). *مبادئ الإحصاء*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3/ بركان، يوسف و موساوي، عبد النور. (2009). *الإحصاء*. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 4/ البرنوطي، سعاد نانف. (2004). *إدارة الموارد البشرية (ط2)*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 5/ بن نبي، مالك. (2000). *مشكلة الثقافة* (ترجمة عبد الصبور شاهين). بيروت: دار الفكر المعاصر.
- 6/ بن يمينة، سعيد. (2015). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7/ بوشمال، عبد الغني وزرزار، العياشي. (2020). *إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي*. عمان: منشورات ألفا للوثائق.
- 8/ حسن، راوية. (2005). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 9/ الحسيني، فلاح حسن. (2006). *إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)*. عمان: دار الشروق .
- 10/ حريم، حسين. (2009). *إدارة المنظمات (ط2)*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 11/ حلاق، بطرس. (2020). *السلوك التنظيمي*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 12/ حلومي، عبد القادر. (2009). *مدخل إلى الإحصاء (ط6)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13/ السكارنة، بلال خلف. (2011 أ). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14/ السكارنة، بلال خلف. (2011 ب). *أخلاقيات العمل (ط2)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 15/ السيد، عزمي طه وحميض، خليل وحمدان، إبراهيم محمود وقرعوش، كايد. (2008). *الثقافة الإسلامية (ط4)*. عمان: جامعة القدس المفتوحة.

- 16/ طعمة، حسن ياسين. (2009). *طرق الإحصاء الوصفي*. عمان: دار العقاد للنشر والتوزيع.
- 17/ عدان، نبيلة. (2019). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 18/ عدون، ناصر دادي. (2008). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*. الجزائر: دار الكتب الجامعية.
- 19/ العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 20/ عرفة، سيد سالم. (2019). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- 21/ الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. إربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 22/ الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، سلامة موسى و الشهابي، أنعام. (2009). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23/ القادري، محمد حسين محمد رشيد و الشويلات، منى عطا الله. (2012). *مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 24/ القريوتي، محمد قاسم. (2003). *السلوك التنظيمي (ط4)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 25/ المشهداني، خالد احمد الفرحان و العبيدي، رائد عبد الله خالق. (2013). *مبادئ الإحصاء (متضمن تحليل الإحصاء SPSS)*. عمان: دار الأيام.
- 26/ المحاسنة، ابراهيم محمد. (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 27/ المغربي، محمد الفاتح محمود البشير. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الجنان.
- 28/ المومني، أمين احمد محبوب و الحميري، موفق عدنان عبد الجبار. (2011). *هندسة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية والسياحية*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 29/ النجار، نبيل جمعة صالح. (2010). *الإحصاء (في التربية والعلوم الإحصائية مع تطبيقات برمجية SPSS)*. عمان: دار الحامد.
- 30/ النعيمي، محمد عبد العال والعاني، مزهر شعبان. (2008). *الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 01/ بن حمود، ناصر. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نوميديا-قسنطينة-. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة.
- 02/ بن غيدة، سارة. (2014). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM . رسالة ماجستير. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 03/ بن كبحول، محمد. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 04/ بلل، عبد الحق علي ابراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 05/ بوخالفة، رشيد. (2016). الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 06/ بوفروم، حنان. (2008). أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة (دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-). رسالة ماجستير. كلية علوم التسيير جامعة جيجل.
- 07/ بوقليع، محمد. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحرقات سونطراك. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- 08/ حيمر، حمود. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف.
- 09/ خبابة، علاء الدين. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 10/ خزام، ديماء. (2020). أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. رسالة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

- 11/ خلف، عبد الحكيم دهام. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. رسالة ماجستير. كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 12/ خير الدين، جمعة. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 13/ دريدي، فاطمة. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- 14/ الزطمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء بالكليات والمعاهد النفسية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 15/ إلياس، سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 16/ طواهرية، عبد القادر. (2014). تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ادرار، الجزائر.
- 17/ عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 18/ علقم، منير محمد سعيد. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 19/ عيساوي، وهيبه. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- 20/ غضبان، ليلي. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال-. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، باتنة.

- 21/ فرخة، ليندة. (2009). أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-. رسالة ماجستير. كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 22/ كرو، شفا. (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 23/ لبصير، هند. (2009). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة. رسالة ماجستير. كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 24/ مرزوقي، رفيق. (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 25/ مشنان، بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 26/ يونسي، مختار. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ثالثا: المقالات

- 1/ بوحديد، ليلي. (2014). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في المستشفيات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (01)، 133_148.
- 2/ حطاب، يمينة و بلال، ريم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، (05)03_49_68.
- 3/ خلوف، زهرة. (2017). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، (09)، 257_276.
- 4/ دلهوم، محمد الأمين و كربالي، بغداد. مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU فرع الشلف. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (01)36_39_111.
- 5/ سبع، فضيلة. (2015). مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة معارف، (19) 148_185.

6/ العوامة، عمر شعبان أبو قاسم.(2020). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة القرطاس، (11)، 370_352.

7/ غراز، الطاهر و نسيبة، فاطمة الزهراء. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. حوليات الجزائر 1، 12(4)، 422_401.

8/ نجيمي، عيسى وبوطالب، جهيد. (2019). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. 12(2)، 600_583.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

1/ Alas, Ruth; &Vadi, Majaa.(2004). The Impact of organizational culture on attitudes concerning change in post–soviet organizations.Journal for East Europeant Studies, 9(1).

2/ Aydin,B; &Ceylan,A .(2009). The Role of organizational Culture on Effectiveness.Ekonomika a Management, (03).

3/ Daniel, Cross. (2018). Impact of Informal Groups on Organisational performance.International Journal of Scientific Research and Management, 06(09).

4/ Dextras–Gauthier, Julie. (2014). Culture Organisationnelle et Sante mentale au travail, Thèse doctorale présentée a la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l’obtention du grade de Philosophie, Université de Montréal.

5/ Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee’s Performance. International Journal of Academy Research in Accounting finance and Management Sciences, 6(1).

6/ Nita, T, f ; Suharto ; &wachyudi. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction In PT Jabar Jaya Perkasa. International journal of Business and Social Science Research, 1(2), 18.

7/ Sabiha, Homri.(2016). Culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances . Thèse de doctorat, Institut d'Eudes Politique d'Aix en Provence, France.

8/ Shahzad, F., Luqman, R., Khan,A., &Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(9).

9/ Tedla, b, Tewodros. (2016). The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance. Thèsedoctorale, Collège of Management and Technologie, Walden University.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية

في إطار إعدادنا لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة قصد إنجاز الدراسة التطبيقية حول الموضوع، لذا نأمل منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية ، كما نؤكد لكم أن جميع إجاباتكم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذ:

د. نجيمي عيسى

من إعداد الطالبتين:

حسينة سطيحي

شهرزاد بوحجرة

ملاحظة: لا داعي لكتابة الاسم واللقب.

المحور الأول البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

أولاً: الجنس:

أنثى	ذكر

ثانياً: السن:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

ثالثاً: المستوى التعليمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

رابعاً: سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

خامساً: الصنف الوظيفي:

إطار	عون تحكم	عون التنفيذ

المحور الثاني: الثقافة التنظيمي

ضع العلامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	رقم العبارة	البعد
					يسود الاحترام المتبادل بين العمال في المؤسسة.	1	القيم التنظيمية
					يحرص العمال على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل.	2	
					يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رئيس العمل.	3	
					توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.	4	
					يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة و التعليمات المعمول بها.	5	
					تتعامل الإدارة بمبدأ المساواة مع جميع العاملين.	6	
					تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار.	7	
					العلاقة بين الإدارة والعمال تسودها الثقة.	8	المعتقدات التنظيمية
					في حالة الأزمات يثق العمال في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.	9	
					هناك قناعة مشتركة بأهمية العمل الجماعي في انجاز العمل	10	

					تقي الإدارة بوعودها للعمال سواء تعلقت بالجوانب المادية أو الإدارية.	11	
					العمل الجماعي بالمؤسسة يسمح للعاملين باكتساب مهارات جديدة.	12	
					تستمع الإدارة إلى الشكاوي عند مواجهة مشكلة في العمل.	13	
					يتوقع من المؤسسة تفادي إي سلوك يمس بكرامة و مشاعر العمال.	14	التوقعات التنظيمية
					بإمكان العاملين الإبداع في هذه المؤسسة.	15	
					تعتبر المؤسسة العنصر البشري انه أهم الموارد المتاحة في الشركة.	16	
					يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية كلما تطلب الأمر.	17	
					تهتم المؤسسة بتهيئة ظروف العمل المناسبة للعمال.	18	
					يتوقع من المؤسسة تقديم حوافز ومزايا للعاملين.	19	
					من واجبنا كعاملين في المؤسسة أن نحافظ على سمعتها.	20	الأعراف التنظيمية
					يوجد انضباط من قبل العاملين في المؤسسة.	21	
					يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق.	22	
					يرتدي جميع العمال بالمؤسسة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه.	23	
					ظروف العمل مناسبة لأداء جميع المهام.	24	

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

ضع العلامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

البيد	رقم العبارة	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
كمية الأداء	25	يساهم العمال في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.					
	26	يقوم العمال بمهام إضافية عن الأعمال المطلوبة.					
	27	يحاول العمال تحسين الأداء إلى الأفضل.					
	28	ليس لدى العمال القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم.					
جودة الأداء	29	يقوم العمال بمهامهم حسب المعايير المطلوبة					
	30	يحرص العمال على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم .					
	31	يراعي العمال الدقة والإتقان في المهام المنجزة.					
سرعة الأداء	32	ينجز العمال مهامهم في الوقت المحدد لهم دائما.					
	33	الوقت المحدد للعمل غير كاف لإنجازه.					
	34	يتجنب العمال الأخطاء أثناء العمل حتى ينجز في الوقت المناسب.					
	35	يحاول العمال دائما تبسيط إجراءات العمل لأدائه بأقل وقت ممكن.					
كفاءة الأداء	36	يحاول العمال أداء المهام بأقل تكلفة.					
	37	يتم التوضيح للعمال جميع الإجراءات والتعليمات اللازمة لإنجازه المهام بكفاءة.					
	38	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالعمال الأكثر كفاءة.					
	39	يساهم العمال في علاج مشاكل العمل وتحقيق					

الأهداف الوظيفية بشكل جيد.

الملحق رقم (2):

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية	عيسى نجيمي
جامعة جيجل	علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية	شريف عمارة
جامعة جيجل	علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية	شفيق شاطر
جامعة جيجل	علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية	محمد صالح

الملحق رقم (3):

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

Correlations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	القيم التنظيمية
C1	Pearson Correlation	1	,860**	,323*	,078	,610**	,372*	,176	,679**
	Sig. (2-tailed)		,000	,045	,635	,000	,020	,283	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
C2	Pearson Correlation	,860**	1	,402*	,032	,664**	,394*	,213	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000		,011	,848	,000	,013	,192	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
C3	Pearson Correlation	,323*	,402*	1	,186	,346*	,374*	,587**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,045	,011		,257	,031	,019	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
C4	Pearson Correlation	,078	,032	,186	1	,107	,703**	,191	,501**
	Sig. (2-tailed)	,635	,848	,257		,519	,000	,244	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
C5	Pearson Correlation	,610**	,664**	,346*	,107	1	,379*	,474**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031	,519		,017	,002	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
C6	Pearson Correlation	,372*	,394*	,374*	,703**	,379*	1	,369*	,776**
	Sig. (2-tailed)	,020	,013	,019	,000	,017		,021	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39

C7	Pearson Correlation	,176	,213	,587**	,191	,474**	,369*	1	,669**
	Sig. (2-tailed)	,283	,192	,000	,244	,002	,021		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
القيم_التنظيمية	Pearson Correlation	,679**	,714**	,676**	,501**	,736**	,776**	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (4):

الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

Correlations

		C8	C9	C10	C11	C12	C13	المعتقدات التنظيمية
C8	Pearson Correlation	1	,769**	,612**	,459**	,272	,439**	,873**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,094	,005	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C9	Pearson Correlation	,769**	1	,413**	,445**	,114	,253	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,004	,490	,121	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C10	Pearson Correlation	,612**	,413**	1	,052	,414**	,537**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,755	,009	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39

C11	Pearson Correlation	,459**	,445**	,052	1	,058	,300	,576**
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,755		,724	,064	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C12	Pearson Correlation	,272	,114	,414**	,058	1	,492**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,094	,490	,009	,724		,001	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39
C13	Pearson Correlation	,439**	,253	,537**	,300	,492**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,005	,121	,000	,064	,001		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	,873**	,754**	,710**	,576**	,523**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (5):

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Correlations

		C14	C15	C16	C17	C18	C19	التوقعات التنظيمية
C14	Pearson Correlation	1	,166	,073	,288	,500**	,503**	,633**
	Sig. (2-tailed)		,313	,658	,075	,001	,001	,000

	N	39	39	39	39	39	39	39
C15	Pearson Correlation	,166	1	,515**	,200	,351*	,162	,624**
	Sig. (2-tailed)	,313		,001	,222	,029	,326	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C16	Pearson Correlation	,073	,515**	1	,366*	,461**	-,111	,616**
	Sig. (2-tailed)	,658	,001		,022	,003	,502	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C17	Pearson Correlation	,288	,200	,366*	1	,387*	,366*	,663**
	Sig. (2-tailed)	,075	,222	,022		,015	,022	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C18	Pearson Correlation	,500**	,351*	,461**	,387*	1	,313	,773**
	Sig. (2-tailed)	,001	,029	,003	,015		,052	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
C19	Pearson Correlation	,503**	,162	-,111	,366*	,313	1	,572**
	Sig. (2-tailed)	,001	,326	,502	,022	,052		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	,633**	,624**	,616**	,663**	,773**	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (6):

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Correlations

		C20	C21	C22	C23	C24	الأعراف_التنظيمية
C20	Pearson Correlation	1	,163	,633**	,511**	,284	,722**
	Sig. (2-tailed)		,322	,000	,001	,080	,000
	N	39	39	39	39	39	39
C21	Pearson Correlation	,163	1	,547**	,451**	,241	,663**
	Sig. (2-tailed)	,322		,000	,004	,139	,000
	N	39	39	39	39	39	39
C22	Pearson Correlation	,633**	,547**	1	,581**	,283	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,081	,000
	N	39	39	39	39	39	39
C23	Pearson Correlation	,511**	,451**	,581**	1	,206	,750**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000		,209	,000
	N	39	39	39	39	39	39
C24	Pearson Correlation	,284	,241	,283	,206	1	,586**
	Sig. (2-tailed)	,080	,139	,081	,209		,000
	N	39	39	39	39	39	39
الأعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	,722**	,663**	,853**	,750**	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (7):

الصدق الداخلي لأبعاد محور الثقافة التنظيمية الكلي

Correlations

		القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	التوقعات_التنظيمية	الاعراف_التنظيمية	الثقافة_التنظيمية
القيم_التنظيمية	Pearson Correlation	1	,728**	,647**	,361*	,845**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,024	,000
	N	39	39	39	39	39
المعتقدات_التنظيمية	Pearson Correlation	,728**	1	,676**	,642**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	,647**	,676**	1	,507**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39	39
الاعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	,361*	,642**	,507**	1	,718**
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,845**	,919**	,848**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (8):

الصدق الداخلي لعبارات بعد كمية الأداء

Correlations

	P1	P2	P3	P4	كمية الاداء

P1	Pearson Correlation	1	,157	,008	,360*	,578**
	Sig. (2-tailed)		,338	,961	,024	,000
	N	39	39	39	39	39
P2	Pearson Correlation	,157	1	,680**	,290	,745**
	Sig. (2-tailed)	,338		,000	,074	,000
	N	39	39	39	39	39
P3	Pearson Correlation	,008	,680**	1	,503**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,961	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39	39
P4	Pearson Correlation	,360*	,290	,503**	1	,761**
	Sig. (2-tailed)	,024	,074	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
كمية_الاداء	Pearson Correlation	,578**	,745**	,740**	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (9):

الصدق الداخلي لعبارات بعد جودة الأداء

		Correlations			
		P5	P6	P7	الاداء_جودة
P5	Pearson Correlation	1	,506**	,552**	,859**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000
	N	39	39	39	39
P6	Pearson Correlation	,506**	1	,366*	,731**
	Sig. (2-tailed)	,001		,022	,000
	N	39	39	39	39

P7	Pearson Correlation	,552**	,366*	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022		,000
	N	39	39	39	39
الاداء_جودة	Pearson Correlation	,859**	,731**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (10):

الصدق الداخلي لعبارات بعد سرعة الأداء

Correlations

		P8	P9	P10	P11	سرعة الاداء
P8	Pearson Correlation	1	,374*	,027	,115	,585**
	Sig. (2-tailed)		,019	,872	,484	,000
	N	39	39	39	39	39
P9	Pearson Correlation	,374*	1	,004	,362*	,758**
	Sig. (2-tailed)	,019		,982	,024	,000
	N	39	39	39	39	39
P10	Pearson Correlation	,027	,004	1	,515**	,477**
	Sig. (2-tailed)	,872	,982		,001	,002
	N	39	39	39	39	39
P11	Pearson Correlation	,115	,362*	,515**	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,484	,024	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
سرعة_الاداء	Pearson Correlation	,585**	,758**	,477**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	
	N	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11):

الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة الأداء

Correlations

		P12	P13	P14	P15	كفاءة الاداء
P12	Pearson Correlation	1	,529**	,474**	,135	,731**
	Sig. (2-tailed)		,001	,002	,413	,000
	N	39	39	39	39	39
P13	Pearson Correlation	,529**	1	,611**	,273	,827**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,093	,000
	N	39	39	39	39	39
P14	Pearson Correlation	,474**	,611**	1	,162	,803**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,326	,000
	N	39	39	39	39	39
P15	Pearson Correlation	,135	,273	,162	1	,529**
	Sig. (2-tailed)	,413	,093	,326		,001
	N	39	39	39	39	39
كفاءة_الاداء	Pearson Correlation	,731**	,827**	,803**	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
	N	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (12)

الصدق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية الكلي

Correlations

	الأداء	كفاءة الاداء	سرعة الاداء	جودة الاداء	كمية الاداء

كمية_الاداء	Pearson Correlation	1	,604**	,307	,346*	,801**
	Sig. (2-tailed)		,000	,058	,031	,000
	N	39	39	39	39	39
جودة_الاداء	Pearson Correlation	,604**	1	,379*	,207	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,205	,000
	N	39	39	39	39	39
سرعة_الاداء	Pearson Correlation	,307	,379*	1	,243	,651**
	Sig. (2-tailed)	,058	,017		,136	,000
	N	39	39	39	39	39
كفاءة_الاداء	Pearson Correlation	,346*	,207	,243	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,031	,205	,136		,000
	N	39	39	39	39	39
الأداء	Pearson Correlation	,801**	,723**	,651**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (13):

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,909	24

الملحق رقم (14):

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء الموارد البشرية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	39	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	39	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	15

الملحق رقم (15):

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارة الاستبانة الكلي

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	39	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,909	39

الملحق رقم (16):

توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	32	82,1	82,1	82,1
Valid أنثى	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (17):

توزيع الافراد حسب السن

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 اقل من	5	12,8	12,8	12,8
سنة 40 الى 30 من	25	64,1	64,1	76,9
سنة 50 الى 41 من	4	10,3	10,3	87,2
سنة 50 اكثر من	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (18):

توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	2	5,1	5,1	5,1
متوسط	8	20,5	20,5	25,6
ثانوي	13	33,3	33,3	59,0
جامعي	16	41,0	41,0	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (19):

توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 اقل من	9	23,1	23,1	23,1
سنوات 10 الى 5 من	17	43,6	43,6	66,7
سنة 15 الى 11 من	8	20,5	20,5	87,2
سنة 15 اكثر من	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (20):

توزيع الأفراد حسب الصنف الوظيفي

الوظيفي الصنف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	20	51,3	51,3	51,3

عونتككم	5	12,8	12,8	64,1
عونتننفنف	14	35,9	35,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (21):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد محور الثقافة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
C1	39	4,2051	,80064
C2	39	4,0000	,91766
C3	39	3,9487	,85682
C4	39	3,2308	,90209
C5	39	3,8718	,86388
C6	39	3,1026	1,16517
C7	39	3,5641	1,20950
C8	39	3,3590	1,15820
C9	39	3,3333	1,22116
C10	39	3,7949	,92280
C11	39	3,4872	1,04810
C12	39	4,1026	,88243
C13	39	3,7949	1,08044
C14	39	3,7692	,93080
C15	39	3,5385	,99594
C16	39	3,5641	1,18754
C17	39	3,6154	,93514
C18	39	3,5128	,99662
C19	39	3,4359	1,11909
C20	39	4,2308	,90209
C21	39	3,8974	,88243
C22	39	3,8205	,99662
C23	39	3,9231	,83932
C24	39	3,5641	1,02070
التنظيمية_القيم	39	3,7033	,65415
التنظيمية_المعتقدات	39	3,6453	,73665
التنظيمية_التوقعات	39	3,5726	,66204
التنظيمية_الاعراف	39	3,8872	,66300
التنظيمية_الثقافة	39	3,6944	,56997
Valid N (listwise)	39		

الملحق رقم (22):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد محور أداء الموارد البشرية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
P1	39	3,8462	,98778
P2	39	3,6154	,96287
P3	39	3,8718	,76707
P4	39	3,9231	,92863
P5	39	3,7692	,77668
P6	39	3,9231	,62343
P7	39	3,7179	,82554
P8	39	3,7436	,75107
P9	39	3,0769	1,01007
P10	39	3,6410	,53740
P11	39	3,5897	,88013
P12	39	3,5641	,85208
P13	39	3,9487	,82554

P14	39	3,8718	1,03057
P15	39	3,6923	,86310
الإداء_كمية	39	3,8141	,64051
الإداء_جودة	39	3,8034	,60077
الإداء_سرعة	39	3,5128	,53172
الإداء_كفاءة	39	3,7692	,64732
الإداء	39	3,7197	,43237
Valid N (listwise)	39		

الملحق رقم (23):

اختبار التوزيع الطبيعي الالتواء والتفلطح

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
التنظيمية_القيم	39	-,877	,378	1,072	,741
التنظيمية_المعتقدات	39	-,494	,378	,278	,741
التنظيمية_التوقعات	39	-,447	,378	1,849	,741
التنظيمية_الأعراف	39	-,707	,378	1,104	,741
الإداء	39	-,986	,378	2,949	,741
Valid N (listwise)	39				

الملحق رقم (24):

اختبار تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	2,871	,443		6,479	,000		
1 التنظيمية_القيم	-,195	,147	-,296	-1,330	,192	,399	2,509
1 التنظيمية_المعتقدات	,455	,153	,775	2,976	,005	,291	3,442
1 التنظيمية_التوقعات	-,016	,134	-,024	-,117	,908	,471	2,123
1 التنظيمية_الأعراف	-,008	,124	-,012	-,061	,952	,541	1,848

a. Variable dépendante : الأداء

الملحق رقم (25):

اختبار فرضيات الدراسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمية_الأعراف, التنظيمية_القيم, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_المعتقدات ^b		Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 ^a	,330	,252	,37402

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_القيم, التنظيمية_الاعراف, التنظيمية_المعتقدات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 ^a	,330	,252	,37402

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_القيم, التنظيمية_الاعراف, التنظيمية_المعتقدات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,348	4	,587	4,195	,007 ^b
	Residual	4,756	34	,140		
	Total	7,104	38			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_القيم, التنظيمية_الاعراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF	
(Constante)	2,871	,443		6,479	,000			
1	التنظيمية_القيم	-,195	,147	-,296	-1,330	,192	,399	2,509
	التنظيمية_المعتقدات	,455	,153	,775	2,976	,005	,291	3,442
	التنظيمية_التوقعات	-,016	,134	-,024	-,117	,908	,471	2,123
	التنظيمية_الاعراف	-,008	,124	-,012	-,061	,952	,541	1,848

a. Variable dépendante : الأداء