

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## عنوان الموضوع:

### أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لشركة مغرب بايب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
من إعداد الطالب: -  
تحت الإشراف الأستاذ: -  
د/جباري عبدالوهاب -  
مرزوق فاتح -

### أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ميمون الطاهر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
جباري عبدالوهاب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
تمار التوفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018



قال تعالى:

{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات والله بما تعملون خبير }

صدق الله العظيم

# التشكر

مصدقاً لقوله تعالى " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ " .  
ابراهيم: الآية 7

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان له فضله وعطاؤه كريما بحمده لأنه سهل لنا  
المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

**خاصة الأستاذ: "جباري عبد الوهاب"**

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين حملوا قدس رسالة

" العلم فوق أي اعتبار "

# إهداء

إلى الغاليين اللذين أفنينا من عمرهما السنين لنصل إلى هذا المستوى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله،

إلى رقيقة الدرب: أم أحمد

إلى من يطمنون الخير لي دائما إخوتي وأخواتي:

عبد القادر، وردة، مصطفى

نادية، سميرة، فارس، عبد الناصر

إلى عفاير الجنة أولادي:

أحمد أسامة، مصعب، عبد الرحيم

إلى جميع أصدقائي.

إلى أساتذتي الكرام، إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من يعرفه فاتح مرزوق.

أهدي عملي المتواضع هذا...

الصفحة	الموضوع
	الاهـداء
	التشكرات
I-III	فهرس المحتويات
IV-V	قائمة الجداول
I	قائمة الاشكال
I	فهرس الملاحق
أو	مقدمـة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية</b>	
08	<b>المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية</b>
08	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها
08	الفرع الأول: مفهوم الفلسفة
09	الفرع الثاني: مفهوم القيم
09	الفرع الثالث: مفهوم الأخلاق
09	الفرع الرابع: مفهوم الثقافة
10	الفرع الخامس: تعريف الثقافة التنظيمية
11	الفرع السادس: نظريات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية وطرق انتشارها
15	الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
17	الفرع الثاني: طرق انتشار الثقافة التنظيمية داخل المنظمات
18	<b>المبحث الثاني: خصائص ، أنواع ، أبعاد الثقافة التنظيمية</b>
18	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

21	الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
22	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
23	الفرع الأول: مفهوم الأداء
26	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
26	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
27	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
28	المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء
30	المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية
30	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في خفض أداء الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	
35	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: التعريف بشركة مغرب بايب
36	المطلب الثاني: نشاط الشركة وهيكلها التنظيمي
38	المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
38	الفرع الثاني: أداة الدراسة
38	الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات
39	الفرع الرابع: محتوى الاستبيان

40	المطلب الرابع: طرق وأساليب المعالجة الإحصائية
41	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
41	المطلب الأول: إجراء اختبار الثبات Reliability لبنود محاور الاستبيان
41	الفرع الأول: التحليل العاملي الإستكشافي
41	الفرع الثاني: إختبار الثبات الكلي لمحاور الاستبيان
42	الفرع الثالث: إختبار صدق الاتساق الداخلي
48	المطلب الثاني: خصائص العينة المدروسة
50	المطلب الثالث: اختبار اتجاهات أفراد العينة
54	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
54	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
63	المطلب الثالث: مناقشة نتائج إختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
68	التوصيات
68	أفاق الدراسة
69	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	عناصر الثقافة التنظيمية	1
37	طريقة تقييم قائمة المراجعة	2
28	طريقة تقييم الاحداث الحرجة	3
29	طريقة تقييم القياس المتدرج	4
39	الأوزان في سلم ليكرت الخماسي	5
40	تفسير جدول لكرات الخماسي في ضوء المتوسطات الحسابية	6
41	معامل الثبات الفا كرو نباخ الكلي	7
41	معامل الثبات الفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان	8
43	صدق الاتساق البنائي لعبارات محور القيم التنظيمية	9
44	صدق الاتساق البنائي لعبارات محور السلوك التنظيمي	10
45	صدق الاتساق البنائي لعبارات محور الالتزام	11
46	صدق الاتساق البنائي لعبارات محور الالتزام	12
47	صدق الاتساق البنائي لعبارات محور المهارات البشرية	13
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
49	توزيع عينات الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	16
50	إتجاه أفراد العينة نحو محور القيم التنظيمية	17
51	إتجاه أفراد العينة نحو محور السلوك التنظيمي	18
52	إتجاه أفراد العينة نحو محور الالتزام في العمل	19
52	إتجاه أفراد العينة نحو محور المهارات	20
53	إتجاه أفراد العينة نحو محور جودة العمل	21
54	اختبار شابيرو لتوزيع الطبيعي	22
55	أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية	23

56	أثر القيم التنظيمية على الالتزام في العمل	24
57	أثر القيم التنظيمية على المهارات البشرية	25
57	أثر القيم التنظيمية على جودة العمل	26
58	أثر السلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية	27
59	أثر السلوك التنظيمي على الالتزام في العمل	28
60	أثر السلوك التنظيمي على المهارات البشرية	29
60	أثر السلوك التنظيمي على جودة العمل	30
61	أثر متغير العمر في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	31
62	أثر متغير المستوى التعليمي في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	32
62	أثر متغير سنوات الخبرة في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	33
63	أثر متغير المستوى الوظيفي في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	34

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	طرق إنتشار الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.	17
02	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	24
03	الهيكل التنظيمي لشركة بايب مغرب	37
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	49
6	توزيع عينات الدراسة حسب متغير سنوات لخبرة	49
07	منحنى الانحدار لعينة الدراسة	62
08	التوزيع الطبيعي	54
09	العلاقة الارتباطية لنموذج الدراسة التفصيلي	64
10	أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	65

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
72	الاستبيان	01
75	قائمة المحكمين	02
76	التحليل العملي الاستكشافي	03

إنطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى لرسوله الكريم ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ (4)﴾ [ القلم: الآية 4 ، ”وقوله صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)<sup>1</sup>، فإن نجاح أو فشل أي منظمة أعمال يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للأفراد من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يكتسبونها سواء داخل المنظمة أو بالاحتكاك مع المحيط الخارجي لها، حيث تتضمن سلوكيات وممارسات تُرسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تُعبر عن رضى المتعاملين من خلال القيم التي يلمسونها من أفراد المنظمة وهذه الثقافة لها تأثير فعال على أداء الأفراد والذي ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنظمة.

إن النمو والتطور السريع لمنظمات الاعمال في جميع المجالات جعل المنافسة بينها أشد، حيث أصبحت هذه المنظمات تبحث باستمرار عن الالية والطريقة التي تحقق بها أهدافها وتميزها عن بقية المنظمات. ويعتبر المورد البشري من الموارد الهامة والنادرة التي تحقق للمنظمة السبق والتفوق على بقية المنظمات إذا أحسنت إستخدامه واستغلال طاقاته المتجددة، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. وتعد الثقافة التنظيمية أحد الخصائص المحورية لهذا المورد التي ينبغي التركيز عليها لبلوغ التكنولوجيات وتطوير معدلات الابداع والابتكار وتشجيع ثقافة المشاركة عن طريق التوظيف الحسن للمعارف وتحسينها باستمرار، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من إعطاء أهمية لقيم ومعتقدات وسلوكيات وتصرفات هذا المورد لما لها من أثر بالغ ينعكس في النهاية على أدائه، ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على السلوكيات والتصرفات والقيم بل أضحت نظام قائم يفرض على منظمات الاعمال الاعتماد عليه وتوجيهه بغية الاستمرارية. ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تم إجراء هذه الدراسة في شركة مغرب بايب لصناعة الانايب.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن الحوافز وحدها لا تكفي لجعل المورد البشري يزيد في عطائه وينمي قدراته، وذلك لوجود عنصر مهم ينمي مهارتهم ويحسن في سلوكياتهم ألا وهو الثقافة التنظيمية ومن هنا ظهرت الإشكالية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب؟
- ما تأثير السلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب؟

1 سنن البيهقي الكبرى، الحديث رقم 20571، مكتبة دار الباز - مكة المكرمة، 1994، ج 10 ص 191.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

ثانيا: فرضيات الدراسة

01- الفرضية الرئيسة:

هناك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب؟

02- الفرضيات الفرعية:

❖ H1: يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة

مغرب بايب

والذي يتفرع عنه الفروض التالية:

H1.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام في العمل في شركة مغرب بايب

H1.2: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المهارات البشرية في شركة مغرب بايب

H1.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على جودة العمل في شركة مغرب بايب

❖ H2: يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية في شركة

مغرب بايب

حيث تنطوي تحته ثلاث فرضيات فرعية:

❖ H2.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على الالتزام في العمل في شركة مغرب

مغرب بايب

❖ H2.2: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على المهارات البشرية في شركة مغرب

بايب

❖ H2.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على جودة العمل في شركة مغرب بايب

❖ H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على

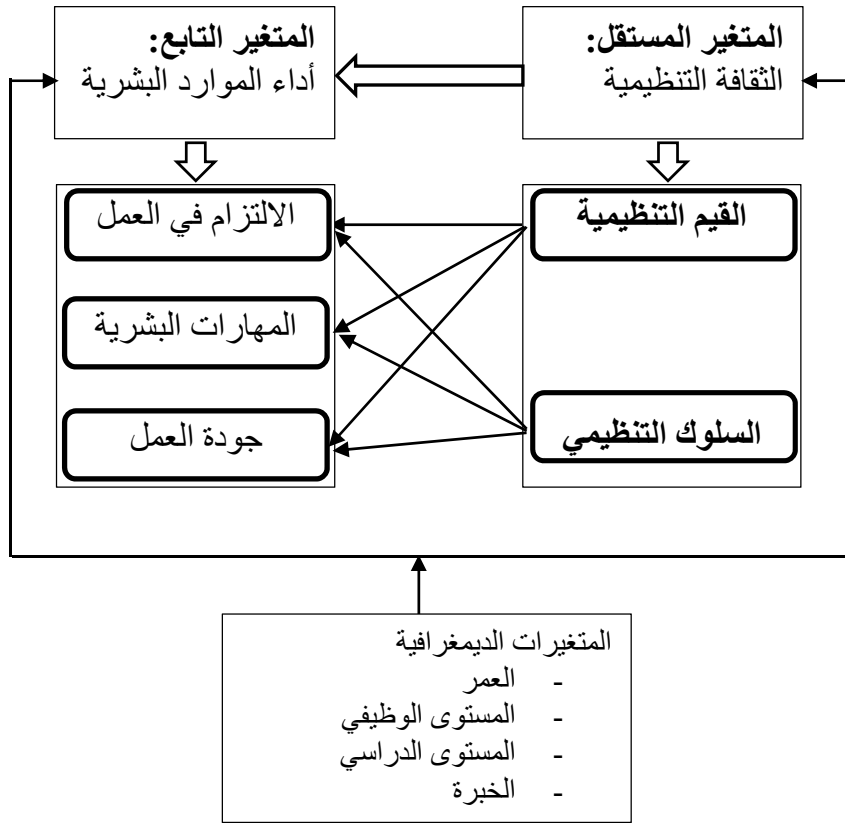
أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخبرة، المستوى الوظيفي) والذي تنطوي تحته مجموعة من الفرضيات

- H3.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (العمر).
- H3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)
- H3.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)
- H3.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة).

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

### رابعاً: أسباب إختيار الموضوع

تم إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- 01- إبراز دور العنصر البشري في صناعة الفارق بين المؤسسات الاقتصادية.
- 02- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية بإعتبارها أحد الركائز الأساسية للمعرفة في شركة مغرب بايب.
- 03- الرغبة الشخصية في الاستفادة من موضوع الدراسة قدر المستطاع.
- 04- الاسهام في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هكذا مواضيع.

### خامساً: تحديد إطار الدراسة

تتمثل الحدود المكانية لموضع أثر الثقافة التنظيمية وأثره على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب لصناعة الانابيب بالمسيلة، أما الحدود الزمانية فتمثلت في الفترة الممتدة بين شهري جانفي و فيفري من عام 2018.

### سادساً: أهمية الموضوع

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال زيادة الاهتمام العالمي بالموارد البشري بشكل عام، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وذلك بإعتباره أحد الموارد التي أضحت تصنع الفارق بين المؤسسات من خلال دراسة كل ما يتعلق بهذا المورد بدء بنشاطه ومرورا بنمط تفكيره وانتهاء بسلوكياته، حيث ينعكس كل هذا بشكل كبير على أداءه، وهو ما تطلب البحث عن الآلية التي يتم من خلالها بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساعدة على عملية الابداع والابتكار والنمو وبالتالي تحقيق سبق والتميز لمنظمات الاعمال.

### سابعاً: منهج البحث وأدواته

بغية إختبار الفرضيات سابقة الذكر إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الاستكشافي وذلك عن طريق الزيارات الاستطلاعية لموقع الدراسة والتي مكنتنا من الحصول على معلومات أولية ساهمت في بناء الدراسة، بالإضافة الى المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف لسلوكيات وتصرفات عينة الدراسة، وعلى منهج دراسة الحالة باستخدام أسلوب التتبعي والاعتماد على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بإستخدام أداة الاستبيان.

### ثامناً: أهداف الدراسة

- 01- بيان دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز لمنظمات الاعمال.
- 02- توضيح ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- 03- إبراز أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر في أداء المورد البشري.
- 04- إثراء المكتبة الجامعية بالمادة العلمية والخاصة بموضوع الدراسة.

## تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث الى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، أما الجانب النظري فتم تقسيمه الى أربع مباحث حيث تم التطرق في المبحثين الاولين الى مدخل عام حول الثقافة التنظيمية فيما تم تخصيص المبحثين المتبقين الى أداء الموارد البشرية والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

## عاشرا: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة هي بمثابة مرحلة استكشافية تساعد الباحث في التعرف على مساهمات الباحثين في ميدان الدراسة، وتعتبر مصدر من مصادر البيانات الثانوية. حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية، ونظرا لتشعب موضوع الثقافة التنظيمية وصعوبة ضبطه وقياسه، فقد تنوعت الدراسات بهذا الموضوع، وكل باحث تناول الموضوع من زاوية معينة، ويمكن إيجاز هذه الدراسات فيما يلي:

- دراسة (إلياس سالم، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** بالمسيلة<sup>1</sup>)، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال بجامعة المسيلة عام 2006، حيث خلصت الدراسة الى أن كفاءة المورد البشري تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، وغنط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، والإبداع والابتكار، احترام الوقت والانضباط في العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة.
- دراسة (عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية<sup>2</sup>)، وهي أطروحة دكتوراه بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق عام 2008، حيث خلصت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن خليط من المكونات المعنوية والمادية والسلوكية، حيث تبين من خلال الدراسة أن جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المنظمات السعودية وهي: الدفاع، والكفاية، والقوة والتنافس، وفرق العمل والاقتصاد، والفعالية، والقانون والنظام، والعدل، واستغلال الفرص، والمكافئة، كما تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وكفاءة الأداء، وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي، والقيم التنظيمية، ويعزى ذلك الى الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، واختلاف المؤهل التعليمي الذي تتطلبه كل وظيفة.

1 إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL**-وحدة **EARA** المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، -المسيلة-، الجزائر، 2006، ص 25.

2 عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة)، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد قسم علوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا 2008

- دراسة (خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>)، وهي أطروحة دكتوراه في الاقتصاد بجامعة بسكرة عام 2015، وتهدف الدراسة الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة، حيث توصلت الدراسة الى ما يلي:
- 01- مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3,246.
- 02- مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ متوسط هذا الأخير 4,033.

1 خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015

# الفصل الأول

## الإطار النظري

### لثقافة التنظيمية

### وأداء الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل جوانب الثقافة التنظيمية، من خلال المبحثين الأول الذي جاء تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية، أما الثاني فقد حمل عنوان خصائص وأنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية، في حين سنتناول في المبحث الثالث كل ما له علاقة بأداء المورد البشري وتم الربط في المبحث الرابع بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام العديد من منظمات الاعمال، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، وذلك لأنه يمكن المورد البشري من الالتزام، الانضباط، الابتكار والابداع بل وحتى المشاركة في اتخاذ القرار، لذا سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بأهم جوانب هذا الموضوع وذلك بإعطاء مفهوم دقيق للثقافة التنظيمية وتحديد مراحل تطورها وأهم عناصرها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التعرّيج على بعض المفاهيم والمصطلحات اللصيقة بهذا المفهوم والتي نجدها ضرورية بغية إعطاء مفهوم دقيق للثقافة التنظيمية.

### الفرع الأول: مفهوم الفلسفة

#### أولاً: المفهوم اللغوي للفلسفة

يشير مصطلح الفلسفة إلى «علم القوانين العامة للوجود وشكل من أشكال الوعي الاجتماعي يتجسد في علاقة الفكر بالوجود والوعي بالمادة<sup>1</sup>».

#### ثانياً: المفهوم التنظيمي لفلسفة المنظمة

فلسفة المنظمة هي ذلك «النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى<sup>2</sup>».

وتحمل فلسفة المنظمة رسالة واضحة ونظاماً للقيم يعتمد عليه في تحديد أهداف المنظمة وسياساتها وقواعد عملها بالإضافة إلى الصورة الخارجية للمنظمة.

1 عثمان حسن عثمان: دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005ص01.

2 شوقي ناجي جواد: إدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999ص41.

## الفرع الثاني: مفهوم القيم

تعرف القيم على أنها «معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها<sup>1</sup>».

وهي عبارة عن جزء مهم في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام، حيث عرفها الأمريكي روكيتش بأنها<sup>2</sup>: «اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح».

في حين يقصد بمفهوم القيم في منظمات الأعمال: «هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها<sup>3</sup>».

## الفرع الثالث: مفهوم الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

حيث تعرف على أنها: «عبارة عن مجموعة القيم الاعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، والمهنية الشخصية للأخلاق<sup>4</sup>»

## الفرع الرابع: مفهوم الثقافة

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture)-اللاتينية الأصل-والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان<sup>5</sup>.

1 مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 88

2 عثمان حسن عثمان، المرجع السابق، ص 02

3 أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 46.

4 نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسف الغالي: نظرية المنظمة-مدخل التصميم-دار اليازوري، الأردن، 2009، ص.60

5M<sup>ed</sup> nouiga-la conduite par la qualité dans un contexte socioculturelle. Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocaine. thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par : P- TRUCHOT ENSAM ,Paris, 2003, p :53.

3 حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 245.

أما تايلور فيرى أن الثقافة: «هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق، القانون والعادات وأي قدرات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع»<sup>3</sup>.

في حين يعرفها هوفستيد بأنها: «الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة»<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقافة هي ذلك الخليط المكتسب من المعارف والعقائد والأخلاق والقيم والعادات وأي مكتسبات أخرى.

### الفرع الخامس: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والذي نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة ببيئة الأعمال، إذ تعتبر هذه الأخيرة عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، ونظرا لتعقدها لم يتم وضع تعريف موحد ومتفق عليه للثقافة التنظيمية، حيث تم وضع عدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال:

1- عرف سكوت "Scott" الثقافة التنظيمية على أنها تلك القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>2</sup>.

2- وعرفها شين "scheni" بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات<sup>3</sup>.

3- ويعرفها كيرت لوين Kurt lewin: «بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة»<sup>4</sup>.

4- ويعرفها روبين Robbins بأنها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك<sup>5</sup>.

1 غيات بوثلجة: القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

2 مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

4 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 136.

5 محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 256.

5- أما باحثوا الإدارة الاستراتيجية فعرفوا: «الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات<sup>1</sup>».

6- كما تعرف أيضا على أنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن تداخل مجموعة القيم والثقافات والمعتقدات والأعراف والسلوكيات بين أفراد المنظمة والتي تشكل في النهاية قيمة المنظمة من خلال المشاركة في رسم وتحقيق الأهداف المشتركة.

#### الفرع السادس: نظريات الثقافة التنظيمية

هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية وكل نظرية حاولت إعطاء تصور أو رؤيا تساعد على فهم سلوكيات وثقافة الأفراد داخل منظمات الأعمال، وفي هذا الفرع سنحاول الوقوف على أهم هذه النظريات بهدف إسقاطها على الجانب التطبيقي.

أولاً- نظرية المؤسس أو الرمز: هذه النظرية تنص على أن الثقافة التنظيمية تكون مصدرها المؤسس الأول للمنظمة من خلال تحديد الأهداف ووضع الرؤية التي يؤمن بها (قيمة، فلسفة، معتقدات، وكيف ستكون المنظمة مستقبلاً)، وهذا ما يصطلح عليه في كبرى الشركات العالمية بالإدارة الرمزية، بمعنى أن يقوم القائد أو المؤسس بتغيير النمط الثقافي من خلال إحداث تغيير في إحدى المكونات كأسلوب المعاملة أو الرقابة. الخ بغية تعزيز المشاركة وهذا ما يعرف بثقافة التغيير.

1 حسن حريم، المرجع السابق، ص 256.

2 جونز، شارلز وجاريت: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.

ثانياً-نظرية المستويات: حسب هذه النظرية فإن الثقافة التنظيمية تم تناقلها عبر أجيال عن طريق المجتمعات، لذي يمكن إعتبار المجتمع هو المستوى الأول لهذه الثقافة ويتضح ذلك من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وغير ذلك)، أما المستوى الثاني فيتأتى من جماعة الأفراد التي تكون لنا ثقافة فرعية، ليأتي الفرد في المستوى الثالث وذلك من خلال ما يتركه من آثار على أفراد المنظمة.

ثالثاً-نظرية التفاعل مع الحياة: يرى أصحاب هذه النظرية في أن لكل فرد طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تمسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم. كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بـ:

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية).<sup>1</sup>

رابعاً-نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب اويلر (فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها وتحدد للأفراد الكثير من الخصائص الثقافية)<sup>2</sup>.

خامساً-نظرية روح الثقافة: إن أصحاب هذه النظرية أكدوا على أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك

1 صالح بن سعد المريعي: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 73.

2 ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية الساندة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، الكلية التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 47.

الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم).<sup>1</sup>

سادسا- نظرية التفاعل مع الحياة: ذهب أصحاب هذه النظرية الى أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع منحوه بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تمسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم. كما تتميز هذه النظرية ب:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة،
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها،
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية)<sup>2</sup>،

سابعا- نظرية سجية الثقافة: تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، ويعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر في توجيه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون<sup>3</sup> ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وان دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة

<sup>1</sup> الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير) دراسة غير منشورة (قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005، ص39.

<sup>2</sup> صالح بن سعد المريعي: مرجع سابق ص 73.

<sup>3</sup> منصور أبو بكر، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية2008. ص 37-38

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات، المعرفة، القيم)<sup>1</sup>. ومن هنا يمكن القول بان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول: حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة. الأشياء ذات القيمة المهنية. معايير السلوك).

### المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

لقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل، حيث قسم اللوزي أهم هذه المراحل إلى<sup>2</sup>:

- 1- **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة كان يُنظر إلى الفرد العامل من منظور مادي بحت من خلال تحفيزه بحوافر مادية لأداء مهامه، ومان تايلور من أبرز رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان باعتباره آلة، وخلال هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة.
- 2- **مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة نتيجة لظهور ما يسمى بالنقابات العمالية، حيث بدء الاهتمام بالعنصر الإنساني أكثر من خلال إعطاء الحريات والحقوق للأفراد ومزيد من الاحترام والتقدير.
- 3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- 4- **المرحلة العاطفية:** كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وإن الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- 5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المنظمة وتحديد المسؤوليات المشتركة .
- 6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع

<sup>1</sup> منصور أبو بكر، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 37-38

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 2، الاردن، عمان، 2008 ص 232-233

خطط مستقبلية. وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة كإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **مرحلة الواقعية** : يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

### المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية وطرق انتشارها داخل المنظمات

#### الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية لأي منظمة تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، ويمكن أن نقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي<sup>1</sup>:

- 1- مكونات معنوية متمثلة في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد،
- 2- مكونات سلوكية وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، أدب، فنون، وممارسات مختلفة،
- 3- مكونات مادية وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها،

والجدول التالي يلخص العناصر الظاهرية لثقافة التنظيمية.

#### جدول رقم (01): عناصر الثقافة التنظيمية

العنصر الظاهري	الوصف
المراسيم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الافراد بممارسة شعائر. مثل: (إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
شعائر	مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي. مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول.
الطقوس	وهي طقوس/احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم، والمعايير

1 مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 132.

الرئيسية. مثل: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي.	
القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة. أما الأسطورة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول للحدث، فقد يقوم أفراد المنظمة بتأليف روايات تعتبر بمثابة تفسير لأحداث تاريخية مرت بها المنظمة	القصص والأساطير
هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.	الأبطال
الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل شعار المؤسسة أو اسمها التجاري. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار مثل استخداماً لل لهجة الدارجة مصحوبة باللغة الفرنسية وهو ما يحدث في أغلب المنظمات الجزائرية.	الرموز واللغة
وهي روايات محض خرافية لا أساس لها	الروايات الشعبية
وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	القصص البطولية
وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مشيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.	البنية المادية

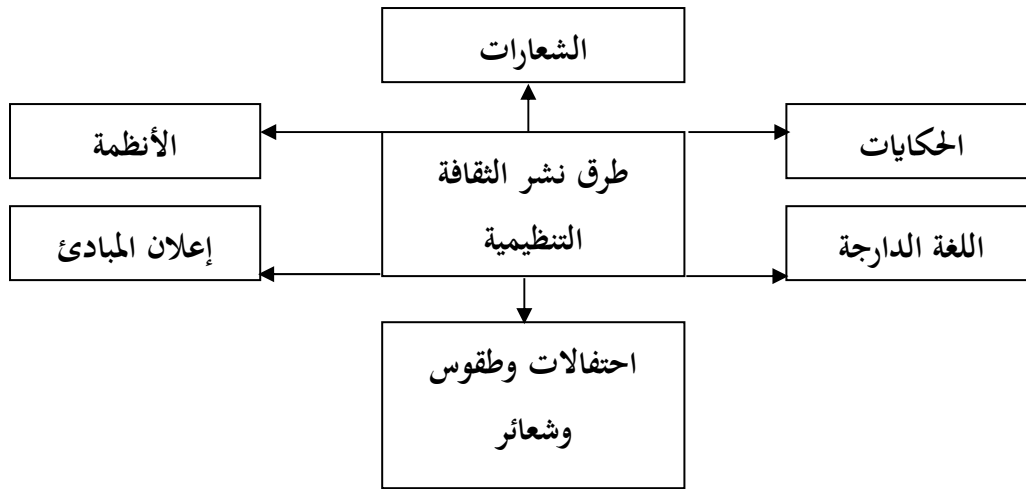
المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 331.

الفرع الثاني: طرق انتشار الثقافة التنظيمية داخل المنظمات

تشكل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بعدت طرق وأساليب مختلفة تساعد على تغلغل القيم والمعايير السلوكية بين العاملين والشكل الموالي يوضح طرق نشرها داخل المنظمة:

الشكل رقم (01): طرق إنتشار الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 439

من خلال الشكل السابق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تنتشر بين أفراد المنظمة بطرق مختلفة وذلك من خلال الحكايات واللهجة المستخدمة والشعارات التي تبناها المنظمة بالإضافة الى الطقوس والاحتفالات، كل هذا يساهم في سقل ثقافة تنظيمه ذات مستوى معين لدى أفراد المنظمة.

## المبحث الثاني: خصائص وأنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المبحث سنتناول مختلف المضامين المتعلقة بالثقافة التنظيمية، بدءاً بخصائصها، أنواعها، ومختلف أبعادها.

## المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل البشر، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميز عن الآخر وتقوم كل منظمة بتكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات<sup>1</sup>، حيث أن الثقافة التنظيمية تستمد مكوناتها من خصائصها والتي هي عبارة عن أنظمة متداخلة فيما بينها، ورغم تعدد وتنوع الثقافات التنظيمية ووجود الاختلاف والتباين بين مختلف المنظمات إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة بين هذه الثقافات، والتي يمكن إيجازها في:

1- نظام مركب: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، وتتمثل هذه العناصر في: المكونات المعنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، مكونات سلوكية (عادات وتقاليد وتصرفات معينة)، مكونات مادية (كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات)<sup>2</sup>.

2- الإنسانية: على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابداع والابتكار، والتكيف مع البيئة، كل هذا يجعل من الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة<sup>3</sup>.

3- الاكتساب والتعلم: تُكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فيتعلم الفرد من رؤسائه في الإدارة أو القسم الذي يعمل به أو من قاداته أساليب ومهارات العمل اللازمة، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من

1 حسين حريم، مرجع سابق، ص 328

2 مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 83.

3 العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان الأردن، 2003، ص 310.

خلالها طموحاته، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.<sup>4</sup>

4- الاستمرارية: تتميز الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بل وتنقله الى أجيال أخرى رغم ما تتعرض له منظمات الأعمال من تغير دائم في بيئتها.<sup>5</sup>

5- التراكمية: إن استمرار ثقافة معينة يترتب عنه تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.<sup>6</sup>

6- الانتشار: تنتقل عناصر الثقافة من فرد الى آخر ومن داخل المنظمة الى خارجها، ومن مجتمع الى مجتمع آخر، حيث يتم هذا الانتشار عن طريق إحتكاك الافراد والجماعات بعضهم البعض وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تُحقق عناصر الثقافة فائدة للمنظمة وللمجتمع.<sup>7</sup>

7- التغير: تتأثر الثقافة بالأحداث والتغيرات التي تتعرض لها المجتمعات، حيث تجعل من الاشكال السائدة للثقافة غير مناسبة لإشباع الحاجات التي تفرضها هذه التغيرات الجديدة، ويتطلب على الافراد مواكبة هذا التغير من خلال تبني سلوكيات وأساليب وأفكار قادرة على مواكبة المستجدات.<sup>8</sup>

تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم،

<sup>4</sup>العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 310.

<sup>5</sup> محمد بن غالب العوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 15.

<sup>6</sup> سامية حسن الساعاتي: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 93.

<sup>7</sup> عبد الله جليبي: المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 73.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص: 57.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية لأي منظمة إلى عدة أنواع أهمها<sup>9</sup>:

## أولاً: من حيث شمولية الثقافة

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، ويكون انتشارها أوسع بين أفراد المنظمة.

2- الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها جزء من أفراد المنظمة مثل المهندسين أو الإداريين. الخ

## ثانياً: من حيث مدى قوة الثقافة

1- الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة.

وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم

والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات

2- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة،

وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة.

## ثالثاً: من حيث أنماط الثقافة

يتم تقسيم الثقافة وفق هذا النمط إلى:

1- ثقافة النفوذ/القوة: تتركز القوة في أشخاص محددین هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على

إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها

2- ثقافة الدور: هذه الثقافة تشبه ثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين

التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. يعدُّ هذا الوصف

الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتميين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك

الدور ليس مطلوب ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس

بالتغيير الدائم.

9 عبد اللطيف عبد اللطيف-محفوظ جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنوُّ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 26-العدد الثاني، 2010، ص 124

3- **ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنّها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

4- **ثقافة الفرد:** تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هنا كهيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة.

### المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك عدة أبعاد لثقافة التنظيمية ويمكن التركيز على الأبعاد الأساسية التالية:<sup>10</sup>

- 1- **مرونة التنظيم:** ويتمثل في القدرة على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.
- 2- **طبيعة العمل:** ويتمثل في متطلبات العمل من حيث طبيعته الروتينية، التي تكسر الملل وتحد الإبداع أو أنّها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3- **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
- 5- **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية؛ توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.
- 6- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديداً لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

10 كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 166.

7- **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

8- **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي تتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن إيجازها من في النقاط التالية<sup>11</sup>:

- 1- توضح الثقافة التنظيمية للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها، حيث تميزها عن باقي المنظمات،
- 2- تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها،
- 3- تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة حيث لا تضطر إلى اللجوء للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب،
- 4- تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة. تساهم الثقافة القوية في جلب الأفراد الملائمين والمتسمين بالكفاءة والطموح،
- 5- تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير،
- 6- تساعد أفراد المنظمة في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف،
- 7- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية<sup>12</sup>،
- 8- تساهم في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة<sup>13</sup>،

11 جيرالد جرينبرج روبرت باون، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 104.

12 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم -ALGAL وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، -المسيلة-، الجزائر، 2006، ص 25.

13 عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 123

## المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية

لقد أصبح المورد البشري من أهم الموارد في العصر الحديث، إذ أن نجاح أي منظمة متوقف على مدى كفاءة وفعالية هذا العنصر، ومن هنا بدأ البحث عن أحسن الطرق لاختيار وتقييم هذا المورد بحيث يحقق للمنظمات أعلى الأرباح وبأقل التكاليف، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى ماهية أداء الموارد البشرية، وطرق تقييم هذا الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام في البحوث والدراسات سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى المنظمات وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، وسنقوم في هذا المطلب بإبراز مفهوم المورد البشري من خلال تعريف الأداء وبعض المفاهيم التي نجدها ضرورية بغية الوصول الى مفهوم دقيق لأداء الموارد البشرية.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

## أولاً: التعريف اللغوي

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل<sup>14</sup>.

## ثانياً: التعريف الاصطلاحي

يعرف الأداء على أنه: «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال<sup>15</sup>» .

كما يعرف بـ: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>16</sup>» .

14Oxford learner's pockt dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003, p318.

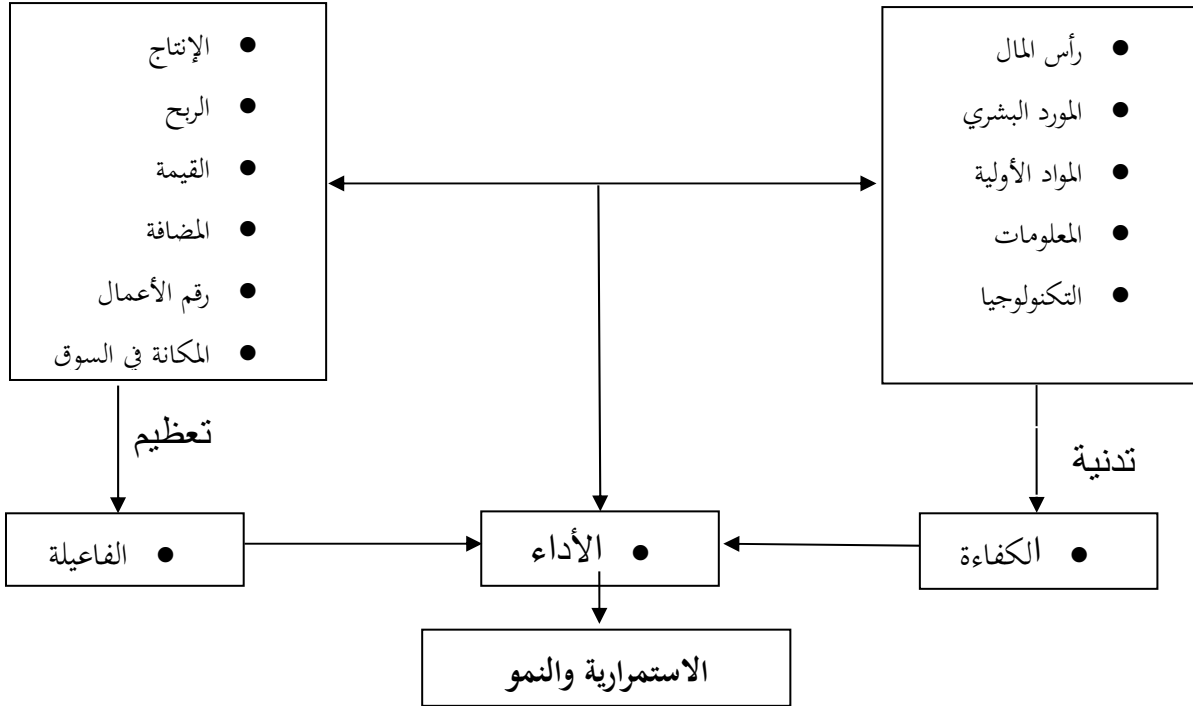
15 عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري: الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، الد 32، العدد 100، العراق، 2010، ص 198

16 عبد الله علي، بوسهوه نذير: أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.

وهناك من يعرفه على أنه: «انعكاس للطريقة التي يتم استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»<sup>17</sup>.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(02) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

من خلال الشكل رقم(02) نلاحظ أن الأداء الجيد يعمل على تدنية التكاليف وبالمقابل الفعالية الجيدة تؤدي الى تعظيم الأرباح وبالتالي استمرارية المؤسسة ونموها.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء هو مؤشر مهم لكل مؤسسة يتم من خلاله بناء السياسات والاستراتيجيات، ويحدد مدى تحقق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة بكفاءة\* وفاعلية\*\*

17 محفوظ جودة، حسن الزعبي، سر المنصور: منظمات الأعمال- المفاهيم والوظائف-، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71.  
\* وتجدر الإشارة الى أن هناك العديد من المصطلحات ذات العلاقة بمصطلح الأداء نذكر منها الكفاءة والفعالية، حيث تعرف كل منهما كالتالي الكفاءة: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال

\*\* الفعالية تعرف على أنها درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديداً إنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً

## ثالثا: تعريف الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون أيضا في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية<sup>19</sup>

## رابعا: تعريف أداء الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه «وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجدديته وفقا لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد من انجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد<sup>20</sup>».

4- كما يعرف بأنه «تلك المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>21</sup>».

5- كما تعرف أيضا على أنه «مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة واتقان وبأقل زمن<sup>22</sup>» .

6- ويعرف أيضا «هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه . لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به<sup>23</sup>».

19 حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قلمة، 2004 ص 25.

20 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 344.

21 توفيق محمد: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002 ص 13.

22 محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي: رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، 2006 ص 48

23 محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011، ص 54.

## المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

ينظر لأداء الموارد البشرية على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين العناصر الموائية<sup>24</sup>:

1- الجهد والذي يعبر عن تلك الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها المورد البشري لأداء مهمته،

2- القدرات، يقصد بها مجموع الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة،

ويضاف هذين العنصرين العناصر التالية<sup>25</sup>:

- إدراك الدور أو المهمة، يقصد به الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله،
- متطلبات العمل، يقصد بها كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من المورد البشري إضافة للأساليب والمعدات المستخدمة،
- بيئة التنظيم الداخلية، وتعني ما تتصف به البيئة التنظيمية كالمناخ السائد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة ونظام الحوافز.

## المطلب الثالث: مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عبارة عن: «تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات بالمنظمة».

كما يعرف أيضا على أنه: «قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء».

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن عملية تقييم أداء الافراد (السلوكيات، التصرفات، الابداع، الابتكار... الخ) هي عملية دورية ومستمرة حسب طبيعة العمل ليتم من خلالها تحديد الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته

24رواية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

25أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 50.

بالأداء المقدر ليتم بعدها تصحيح الانحرافات وذلك بغرس سلوكيات وقيم جديدة تزيد من كفاءة وفعالية أداء الافراد.

### الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات في تقييم أداء موردها البشرية، وقد تُستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد داخل المنظمة، ومن أهم الطرق المتبعة نذكر الآتي<sup>26</sup>:

أولاً- طريقة قائمة المراجعة: وتعتمد هذه الطريقة على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل خاصية، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تُجمع القيم الخاصة بوزن عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة.

#### الجدول رقم (02): طريقة تقييم قائمة المراجعة

التاريخ: ...../...../.....	
الاسم .....اللقب..... الوظيفة.....	
الدرجة: .....	
البيانات المختبرة	الوزن
نظافة المكتب	9.5
المبادرة الفردية	8.7
التأخر عن العمل	1.2

المصدر: توفيق محمد: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002 ص 13.

ثانياً- طريقة الاحداث الحرجة: ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدوي فيه الاحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سلبية كانت أو إيجابية، ليتم الرجوع اليها في عملية التقييم النهائي، ومن بين إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتمد على تقييم دقيق لسلوك الافراد داخل المنظمة بعيدا عن العفوية. والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

26د.أماني عامر: إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2001 ص: 259

الجدول رقم (03): طريقة تقييم الاحداث الحرجة

الاسم ..... اللقب..... الوظيفة.....		الدرجة: .....	
التاريخ	الاحداث الايجابية	التاريخ	الاحداث السلبية
2017/07/15	إنشاء برنامج تسيير الموارد البشرية لفائدة المنظمة	2017/08/09	تشاجر مع أحد زملائه

المصدر: آماني عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2001 ص 260

ثالثا-طريقة المراجعة الميدانية: وتتم هذه العملية بواسطة أخصائي الموارد البشرية بالتعاون مع المشرفين في ملاحظة الأداء الميداني للأفراد وإرساله الى الرئيس للمراجعة.

رابعا-طريقة اختبارات الأداء: وتعتمد هذه الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، حيث تهتم هذه الطريقة بالإمكانيات المستقبلية للفرد وليس فقط الإمكانيات الحالية، وتتطلب درجة عالية من الخبرة من أجل صياغة وتصميم برنامج جيد.

خامسا-طرق التقييم المقارن: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

سادسا-طريقة الأداء بالأهداف: يقيم الفرد مقارنة بدرجة الأهداف المحققة والتي سبق الاتفاق عليها مثل: يتم إنجاز 10 وحدات إنتاجية في اليوم.

سابعا-طريقة القياس المتدرج: تعتمد هذه الطريقة على خصائص السلوك والأداء، حيث يطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات القياس الذي قد يتكون من 5 درجات كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04): طريقة تقييم القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
المبادأة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
إجمالي					

المصدر: آمانى عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2001 ص 259

## المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصراً هاماً في إبراز وضعية مؤسسة ما، حيث يكمن الهدف الرئيسي من وراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل كما يمكن تلخيص فوائد تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى كل من الفرد والمنظمة في النقاط التالية:

## أولاً: على مستوى الفرد

- تشجيع الافراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- تمكن الفرد من تحديد نقاط الضعف لديه في عمله والتي تحتاج الى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- إعداد الفرد من أجل مواكبة التغيير والتطورات التي تحدث مستقبلاً
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة
- شعور العامل بمسؤوليته عن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقية والحصول على امتيازات ومكافئات.

### ثانيا: على مستوى المنظمة

يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها الرقابة والضبط وذلك من خلال<sup>27</sup>:

- نشر الحماس بين الأفراد والتنافس فيما بينهم يؤدي في النهاية الى تحسين الإنتاجية،
- تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب،
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مردودية ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل،
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين،
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم بالإضافة الى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة الى أخرى.<sup>28</sup>

### المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض من أداء الموارد البشرية بالإضافة الى أهم المعوقات التي تحول بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء المورد البشري تبعا لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على رفع ثقة المورد البشري بنفسه من خلال تفويضهم سلطة إنجاز أعمالهم بأنفسهم والعمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات، تتيح الفرصة للآخرين للمشاركة وإبداء آراءهم في اتخاذ القرار، ورسم أهداف المنظمة وتنفيذها بل وحتى في حل مشاكلها وذلك باقتراح الحلول الممكنة ويتجلى ذلك من خلال التعاون والتكامل بين أفرادها، ولكي تساهم الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء المورد البشري لبد من توفر الشروط التالية:

1. **الوضوح التنظيمي:** يجب أن تكون الأهداف والرؤية واضحة لا غموض فيها ومحددة المعالم، ويتأتى ذلك

بإشراك العاملين في صياغتها،

<sup>27</sup>رفاعي محمد رفاعي: نحو إطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الدراسات المكتبية القاهرة، غير موضع تاريخ النشر، ص47.

<sup>28</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص 58.

2. البناء الهيكلي لصناعة القرار: أي توفر هيكل يضمن سريان المعلومات بين مختلف أجزاء المنظمة من أجل تسهيل المشاركة في إتخاذ القرار،

3. التكامل التنظيمي: أي تحقيق التكامل والاتصال بين مختلف وحدات التنظيم،

4. الأسلوب الإداري: يجب أن يعمل هذا الأسلوب على تشجيع المورد البشري بغية تنمية مهاراته وقدراته الى أقصى حد ممكن،

إن الهدف الأسمى لثقافة التنظيمية المرنة هو حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الامراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، وذلك بإنشاء بيئة مناسبة للأبداع والابتكار وتبادل المعارف دون قيود بين العاملين.<sup>29</sup>

### المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في خفض أداء الموارد البشرية

يتأثر الأداء بشكل عام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبة المورد البشري في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه، فالمورد البشري الذي لا تتوافق قدراته وأفكاره وميولاته مع أساليب العمل الجديدة كل هذا يؤدي الى خفض أداء المورد البشري داخل المنظمة، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها على سلوكيات الافراد وتوجيههم دائما نحو تحسين الأداء، وهناك عدة عوامل تؤثر في ثقافة الفرد والتي تؤدي في النهاية الى خفض الأداء نذكر منها:

- حجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة كبير وخاصة تلك التي لديها فروع في مناطق جغرافية بعيدة فإن ثقافة الافراد تكون متباعدة مما يؤثر سلبا على الأداء.
- البيئة الخارجية: يساهم عدم إستقرار البيئة الخارجية في عدم إستقرار البيئة الداخلية، مما يسمح بظهور ثقافات جديدة قد تؤثر سلبا على الأداء.<sup>30</sup>

<sup>29</sup>زياد سعيد الخليفة: «الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة) - جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص63.

<sup>30</sup>زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، 69

### المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وتنقسم هذه المعوقات الى معوقات إدارية وأخرى مادية وفنية، حيث تؤثر بشكل متباين وبدرجات متفاوتة يمكن ترتيبها كما يلي:

**أولاً: المعوقات الإدارية:** تتمثل في المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ، بالإضافة الى خوف المسؤولين أو المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية والذي من شأنه تهديد نفوذهم ومكانتهم.

**ثانياً: المعوقات الفنية:** من أهم المعوقات الفنية التي تعيق من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري نذكر:

- غياب أنظمة اتصالات متطورة وتكنولوجيا حديثة،
- ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وأفراد المنظمة،
- عدم اهتمام المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد إتخاذ القرار كنظم المعلومات الإدارية،
- عدم وجود معايير تقييم أداء العاملين،
- عدم توفر التدريب المناسب لرفع الكفاءات،

**ثالثاً: المعوقات المادية:** من أهم المعوقات المادية التي تعيق من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري نذكر منها:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية،
- محدودية تخصيص الموارد المالية في مجال التكوين والتدريب،
- ضعف دور الحوافز المادية،

يتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على قدرة العاملين على الرفع أو التحسين من أدائهم وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء الكلي للمنظمة.<sup>31</sup>

31: زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص 70.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية يمكن القول بأن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها كما هو الحال عند المجتمعات والتي تمثل مجمل القيم و السلوكيات والتصرفات التي تدخل في تركيب ثقافة الافراد ل يتم بواسطتها إنجاز المهام بطريقة تعكس في النهاية سلوك المنظمة ككل أمام بقية المنظمات حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل ميزة تنافسية أمام بقية المنظمات وبلوغ هذه الميزة لا بد من إتباع طرق وأليات تمكن المنظمة من تطبيق ثقافة قوية تعمل على انتهاج السلوك الحسن الذي يشجع على المبادرة والابداع والابتكار وهو ما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر الثقافة  
التنظيمية على أداء الموارد  
البشرية في شركة مغرب بايب  
بالمسيلة

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بالتعرف على ميدان الدراسة من خلال لمحة تاريخية حول النشأة والتطور والنشاط بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لشركة مغرب بايب.

## المطلب الأول: التعريف بشركة مغرب بايب

شركة مغرب بايب "Maghreb Pipe Industrie" لصناعة الأنابيب والقنوات المدعمة بالألياف الزجاجية «Polyester Renforcé De Fibre De Verre» (P.R.V)

تأسست في عام 2004 وبدأت الإنتاج الفعلي في جوان 2009 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL برأسمال يقدر ب: 459 260 000,00 دج، تتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على مساحة تقدر ب: أربع 04 هكتارات، تعتبر من بين الشركات الرائدة وطنيا والمتخصصة في صناعة أنابيب وقنوات المياه. وتعمل الشركة على المساهمة في توفير الأنابيب والقنوات من مختلف الأقطار من 80 ملم إلى 2600 ملم وبضغط للمياه ما بين 1 إلى 40 بار، المستعملة في مجالات مختلفة كمياه الشرب، وأنظمة التبريد الهيدروليكية وكذلك الصرف الصحي والتطبيقات الصناعية ومختلف شبكات الري والتطهير، حيث تعتبر منتجاتها ذات جودة عالية طبقا لأحدث التقنيات، وحصلت بفضلها على شهادة مطابقة الجودة "إيزو 9001" وهو ما يعتبر بمثابة اعتراف بجودة المنتج الجزائري، باعتبار أنها قنوات وأنابيب صحية تساهم في حماية المياه من التلوث ومميزات أخرى تتعلق بالمواد الداخلة في تركيب المنتج مثل الألياف الزجاجية ورمل الكوارتز والصمغ وهي المواد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ، بطاقة إنتاجية قصوى تقدر ب 500 كلم في العام من مختلف الأقطار، ساهمت إلى غاية اليوم في إنجاز العديد من المشاريع عبر 32 ولاية، أما عن المادة الأولية التي يتم بها صناعة القنوات، فإن مسؤولي الشركة أكدوا على أن ما يقارب 50 بالمائة من المادة يتم استيرادها من الخارج.

بالإضافة إلى أن "مغرب بايب" وإلى جانب أنها تحاول من خلال كل ما تنتجه أن يراعي العديد من المعايير كالحفاظ على صحة الإنسان والبيئة، فإنها تحاول كذلك وبالقدر الكافي أن تحرص على أن يكون الإنتاج ذا جودة عالية.

أما عن الأفاق المستقبلية فإن الشركة تطمح خلال السنوات القادمة إلى التصدير للخارج.

بعد أن دخل منتوجها مرحلة المنافسة، واستعداد عدد من الأجانب الذين اتصلوا بالشركة لتحقيق إمكانية التصدير نحو قارتي أوروبا وإفريقيا، وهو ما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

### المطلب الثاني: نشاط الشركة وهيكلها التنظيمي

الغرض الأساسي لإنشاء شركة مغرب بايب هو إنتاج وتوزيع الأنابيب والقنوات (P.R.V) المصنوعة بالألياف الزجاجية باستخدام تقنية اللف المحوري المستمر (CFW) فقد قدمت الشركة قنوات مؤمنة من تأثيرات الصدأ وتآكل المعادن وتفسخها، لاعتمادها على تجهيزات تحافظ على القيمة الغذائية لماء الشرب مصدر الحياة الأدمية وأساس التطور باستعمال قنوات بمواصفات الجودة تؤمن توازن لمعادلة التنمية المستدامة التي تحافظ على السلامة البيئية، وهي بقدر ما تحمل من مواصفات عدة تخدم الاقتصاد الوطني، تستجيب لعقلانية السياسة الوطنية المشجعة للاستثمار المنتج للثروة والقيمة المضافة والعمل بعيدا عن الاستيراد المفرط الذي أثقل كاهل الخزينة وعمق التبعية للخارج.

#### أولا: مميزات المنتج:

من مواصفات أنابيب الألياف الزجاجية أنها تخضع لمعايير الجمعية الأمريكية لاختيار المواد والمنظمة الدولية للمعايير البريطانية وغيرها.

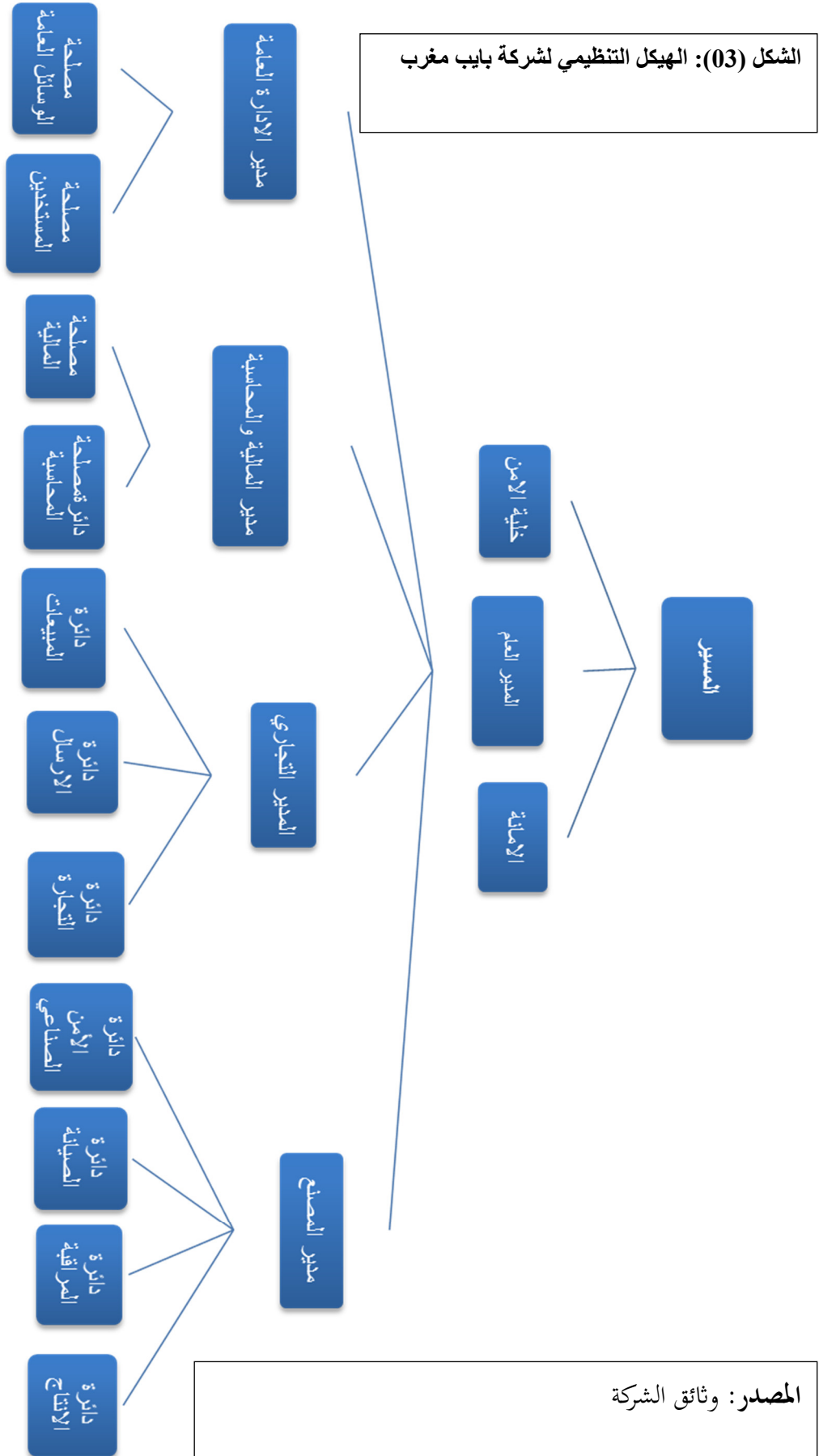
- تضمن فترة طويلة للتشغيل الفعال (50) عاما.
- مقاومة للتآكل والحموضة والصدأ.
- خفة الوزن مقارنة بالحديد ( $1/4$ ) و ( $1/10$ ) من أنابيب الخرسانة.
- نعومة سطحها الداخلي.
- المقاومة الميكانيكية العالية.

#### ثانيا: الاستخدامات:

تستخدم أنابيب الألياف الزجاجية في الاستخدامات المدنية والصناعية التالية:

- خطوط الصرف الصحي.
- خطوط التزود بالماء الشروب.
- منظومات الري المختلفة.
- محطات معالجة وتصفية المياه.
- مشاريع التبريد المركزي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة مغرب بايب .



### المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وطرق وبعض الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الموزعة، وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المراحل الرئيسية في إعداد استمارة الاستبيان. حيث تم الاعتماد على المناهج الثلاثة الملاحظة، المقابلة، الاستقصاء.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 71 عامل وبلغ حجم العينة المدروسة 60 عامل أي ما نسبته 84.5% من مجتمع الدراسة، وتمت الدراسة في عدة مصالح وورشات عمل حيث تم توزيع الاستبيانات بتاريخ 2018/01/01 على عينة من الأفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاعها بتاريخ 2018/02/01 وذلك لغرض معرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

#### الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم توزيع (60) استمارة استبيان في شركة مغرب بايب من طرف الطالب، وذلك من أجل تقديم بعض الشروح المتعلقة بفحوى الاستبيان، وتم إسترجاع كافة أوراق أو استمارات الاستبيان التي تم توزيعها والبالغ عددها (60).

#### الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات

##### أولاً: بيانات الدراسة

إعتمدنا على نوعين من البيانات والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، متمثلة فيما يلي:

1- **بيانات ثانوية:** تتمثل هذه البيانات في الجانب النظري للدراسة وما وفره لنا من دراسات سابقة حول الموضوع.

2- **بيانات أولية:** تتمثل في عملية الاستطلاع والمقابلة التي مكنتنا من الحصول على بيانات عامة حول موضوع الدراسة مثل عدد العاملين والهيكلة التنظيمي ونوع الجنس الذي تميز بعدم وجود العنصر النسوي... الخ. بالإضافة الى البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية متمثلة في الاستبيانات التي تم توزيعها على مختلف فئات العاملين بشركة مغرب بايب وجمعها بعد ذلك.

##### ثانياً: أدوات جمع البيانات الأولية

تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على الاستبيان والذي تم عرضه على الأستاذ المشرف بغية معرفة مدى مطابقة عبارات الاستبيان مع المحاور التي اعتمدت في عملية الدراسة، ليتم تحكيمة فيما بعد من طرف الأساتذة

المذكورين في الملحق رقم 02، ليتم التوصل الى الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان الموضحة في الملحق رقم 01 وتم بعدها توزيع الاستبيان على أفراد العينة والبالغ عددها 60 فردا.

#### الفرع الرابع: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يحتوي على المقدمة والتي تم فيها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بالهدف من هذه العملية وتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، بالإضافة الى البيانات العامة للمستقضي منه (السن، المستوى التعليمي... الخ)

- الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على مجموعة من العبارات تخص محوري الثقافة التنظيمية والمتمثل في محور القيم التنظيمية والذي يضم مجموعة من العبارات عددها 10 عبارات، تعبر عن القيم والمعتقدات لدى المورد البشري، ومحور السلوك التنظيمي الذي يحتوي على 9 عبارات، تعكس سلوكيات وتصرفات الافراد.

- الجزء الثالث: يشتمل هذا الجزء على ثلاثة محاور تخص أداء الموارد البشرية متمثلة في محور الالتزام في العمل والذي يضم 5 عبارات، تحدد درجة التزام العامل تجاه مؤسسته، ومحور المهارات البشرية الذي تم التعبير عنه بـ 7 عبارات تعكس المهارات التي تم تنميتها من طرف العامل منذ توظيفه في الشركة، ومحور جودة العمل الذي ضم 6 عبارات تعكس الجودة المترتبة عن أداء المورد البشري.

وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كأداة لقياس اتجاهات العاملين، وتم وضع الأوزان كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم(05): الأوزان في سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب.

كما تم الاعتماد على الوسط الحسابي بمجلاته الموضحة في الجدول رقم (05) وذلك لتفسير مستوى أو معدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم(06): تفسير جدول لكرات الحماسي في ضوء المتوسطات الحسابية.

الاجابة	درجات السلم	المجالات
من 1 الى 1.79	1	غير موافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	2	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	3	محايد
من 3.40 الى 4.19	4	موافق
من 4.20 الى 5	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### المطلب الرابع: طرق وأساليب المعالجة الإحصائية

بغية الوصول الى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية لابد من عملية تحليل للبيانات التي تم

تجميعها ولقد إعتد الطالب في عملية التحليل على برنامج SPSS إصدار 25 حيث قمنا بتحليل كل من:

- التكرارات والنسب المئوية بغية التعرف على خصائص أفراد العينة،
- صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفاكرو نباخ،
- بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الانحراف المعياري والوسيط والمنوال،
- معاملات قياس الارتباط بين المتغيرين مثل معامل بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة توزيع البيانات،
- تحليل التباين ANOVA لاكتشاف الفروق،
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع،

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بأجراء عرض وتحليل للبيانات والذي يم من خلاله تحديد مدى صدق الاستبيان بالإضافة الى تحليل إتجاهات أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان.

**المطلب الأول: إجراء اختبار الثبات Reliability لبنود محاور الاستبيان**

## الفرع الأول: التحليل العاملي الإستكشافي

إن الهدف من إستخدام هذه الأداة في عملية التحليل هو إكتشاف الخصائص المشتركة بين البيانات، حيث يعد التحليل العاملي منهجا إحصائيا يستخدم في تحليل بيانات متعددة، إرتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة.

وبعد قيامنا بعملية التحليل العاملي الاستكشافي توصلنا الى 10 عوامل تحتوي على 37 بند أو عبارة تم إدراجها في الاستبيان، ووجدنا بأن هناك تراكم للتغاير أحرز بنسبة 73% وهذا دليل على أن إستخراج العوامل كان دالاً معنوياً أي أن البناء العاملي إجمالاً كان جيداً، والنتائج موضحة في الملحق رقم (03)، وعليه يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان كأداة لدراسة.

## الفرع الثاني: إختبار الثبات الكلي لمحاور الاستبيان

## الجدول(07): معامل الثبات الفا كرونباخ الكلي

معامل الثبات	
الفا كرو نباخ	عدد العبارات
0,887	38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة ألفا كرو نباخ الكلية تقدر بـ 0.887 أي ما نسبة 88.7% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 70%. ودلالة هذه النسبة هو أن الباحثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة (88.7%) تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

الجدول رقم(08): معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرو نباخ	العبارات المفقودة	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.841	0	5	الالتزام في العمل
0.763	0	7	المهارات البشرية
0.787	0	6	جودة العمل
0.882	0	18	المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ يتراوح بين 0.725 و 0.841 لكل أبعاد النموذج ولكل متغير سواء كان مستقلا أو تابعا، وهذه القيم مقبولة وتدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

### الفرع الثالث: إختبار صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي

تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

ومن خلال الجدول رقم (09) والذي يوضح يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة من خلال إختبار معامل

الارتباط بين محور القيم التنظيمية والعبارات المكونة، حيث نجد أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى

معنوى اقل من 0.05 في جميع عبارات المحور، وهذا يعني أن عبارات المحاور متناسقة وصادقة مع محاورها الرئيسية.

جدول رقم(09): صدق الاتساق البنائي لعبارات محور القيم التنظيمية

النتيجة	Sig. (bilatérale) الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم	محور القيم التنظيمية
<b>عدد عبارات المحور هو 10</b>				
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,651**	1	القيم السائدة في الشركة تزيد في الروابط بين العاملين
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,673**	2	المشركة تنظر الى الكفاءة كمورد هام ذو قيمة
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,750**	3	يسود المشركة شعور بالانسجام والتوافق
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,001	0,523**	4	تشعر بالانتماء الى الشركة التي تعمل بها
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,608**	5	تشعر بالفخر حينما يذكر اسم الشركة التي أعمل بها
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,575**	6	تناسب قيمي ومعتقداتي مع قيم ومعتقدات الشركة
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,665**	7	تهتم الادارة بوجهات نظر العاملين
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,534**	8	تعمل إدارة الشركة على أن تتوافق أهدافها مع أهداف العاملين بها
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,004	0,676**	9	أحرص على مستقبل ومصير الشركة التي أعمل بها
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,505**	10	أحظى بالتقدير والاحترام بالشركة التي أعمل بها
<b>SIG&lt;0.01** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى</b>				
<b>SIG&lt;0.05** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى</b>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والذي يوضح الاتساق البنائي لمحور القيم التنظيمية، يمكن القول أن عبارات المحور كلها دالة إحصائيا وإرتباطها مقبول، وعليه فإن كل العبارة مترابطة ومتسقة داخليا مع محورها.

جدول رقم(10): صدق الاتساق البنائي لعبارات محور السلوك التنظيمي

النتيجة	Sig. (bilatérale) الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم	محور السلوك التنظيمي	عدد عبارات المحور هو 09
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,697**	11	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,642**	12	يتعاون العاملون فيما بينهم في تأدية المهام	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,644**	13	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,538**	14	يعبر العاملون عن آرائهم بكل حرية	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,606**	15	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,632**	16	يحل العاملون مشاكلهم بينهم	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,523**	17	تشجع الشركة العاملين على إكتساب السلوك الاجابي	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,640**	18	يناقش العاملون أمور العمل بشكل جيد	
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	,535**	19	تعمل الساعات الاضافية إذا كانت الشركة في حاجة اليها	
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$					
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والذي يوضح الاتساق البنائي لمحور القيم التنظيمية، يمكن القول إن عبارات المحور كلها دالة إحصائيا وإرتباطها مقبول، وعليه فإن كل العبارة مترابطة ومتسقة داخليا مع محورها.

## جدول رقم(11): صدق الاتساق البنائي لعبارات محور الالتزام

النتيجة	Sig. (bilatérale) الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الالتزام	الرقم
عدد العبارات 05				
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,674**	التزم بمواقيت العمل	20
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,731**	أتأخر بعد إنتهاء الوقت الرسمي إذا اقتضت الضرورة لإنجاز عمل دون التطلع لمكافئة	21
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,888**	اهتم بتحقيق أهداف الشركة	22
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,836**	تشعر دائما بالولاء للشركة التي تعمل بها	23
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,831**	أعطي الشركة التي أعمل بها أفضل ما عندي من أداء	24
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والذي يوضح الاتساق البنائي لمحور القيم التنظيمية، يمكن القول إن عبارات المحور كلها دالة إحصائيا وإرتباطها مقبول، وعليه فإن كل العبارة مترابطة ومتسقة داخليا مع محورها.

## جدول رقم(12): صدق الاتساق البنائي لعبارات محور المهارات البشرية

النتيجة	Sig. (bilatérale) الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الرقم	المهارات البشرية
عدد العبارات 07				
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,691**	25	يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,692**	26	تتوفر لديك المهارة والقدرة حلى مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,537**	27	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,606**	28	يكتسب العامل مهارات نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,510**	29	التنسيق مع الاخرين في إنجاز الاعمال يزيد ويحسن مستوى الاداء
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,614**	30	ينجز العامل عمله في الوقت المناسب
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,592**	31	توجد قدرات لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والذي يوضح الاتساق البنائي لمحور القيم التنظيمية، يمكن القول إن عبارات المحور كلها دالة إحصائيا وإرتباطها مقبول، وعليه فإن كل العبارة مترابطة ومتسقة داخليا مع محورها.

جدول رقم(13): صدق الاتساق البنائي لعبارات محور المهارات البشرية

النتيجة	Sig. (bilatérale) الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الرقم
		عدد العبارات 06	جودة العمل
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,652**	32
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,622**	33
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,723**	34
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,686**	35
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,742**	36
يوجد إرتباط معنوي (دال)	0,000	0,543**	37
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$			
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والذي يوضح الاتساق البنائي لمحور القيم التنظيمية، يمكن القول إن عبارات المحور كلها دالة إحصائيا وإرتباطها مقبول، وعليه فإن كل العبارة مترابطة ومتسقة داخليا مع محورها.

**المطلب الثاني: خصائص العينة المدروسة**

في هذا المطلب سنتطرق الى وصف المتغيرات الاسمية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

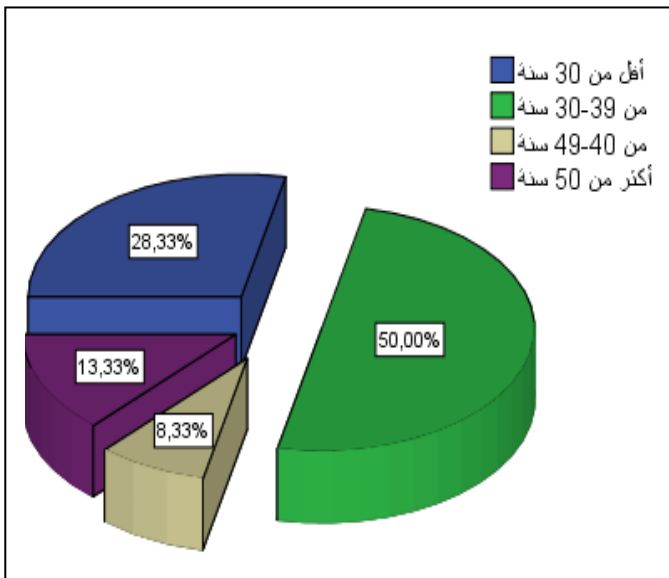
**أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس**

إن جميع أفراد العينة والمقدر عددهم 60 فردا يحملون جنسا واحد (ذكور)، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري.

**ثانياً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الفئات العمرية**

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	17	28,3
من 30-39 سنة	30	50,0
من 49-40 سنة	5	8,3
أكثر من 50 سنة	8	13,3
المجموع	60	100

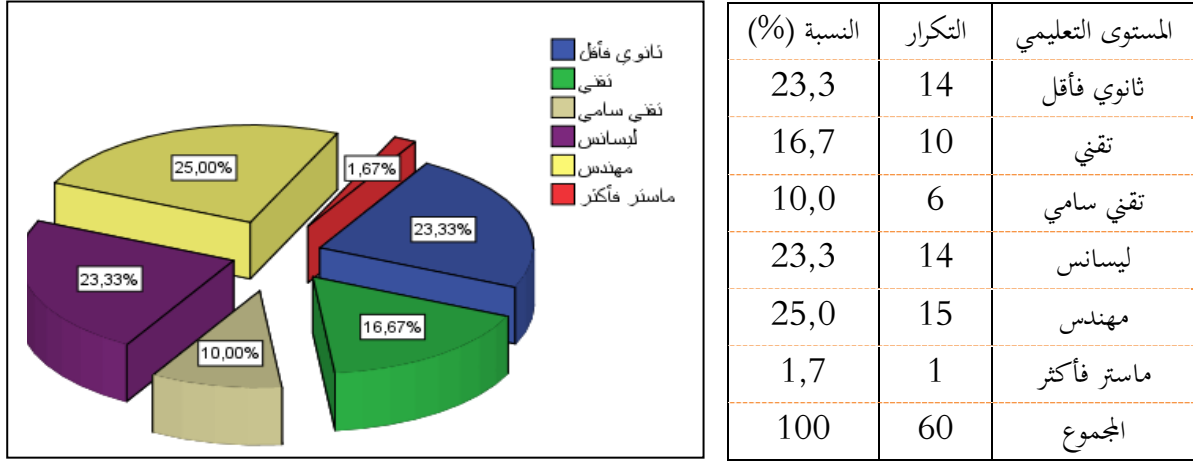
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) والشكل رقم(04) ان الفئات العمرية هي فئات شبابية حيث تمثل ما نسبته 78% من أفراد العينة، ودلالة هذه النسبة ان المنظمة بإمكانها استغلال هذه الطاقة الشبابية من أجل ترسيخ ثقافة داعمة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت، خاصة وأن هذه الفئة تتمتع بمرونة عالية، وسرعة التلقين والاستجابة، وذلك طبعاً دون إهمال الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة والتي تمثل ما مجموعه 13 % وهي نسبة معتبرة، تتميز بالخبرة والكفاءة. والشكل رقم (04) يوضح نسبة الشباب الى بقية الفئات.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (14) خصائص العينة من حيث المستوى أو المؤهل العلمي لعمال شركة "مغرب بايب"

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

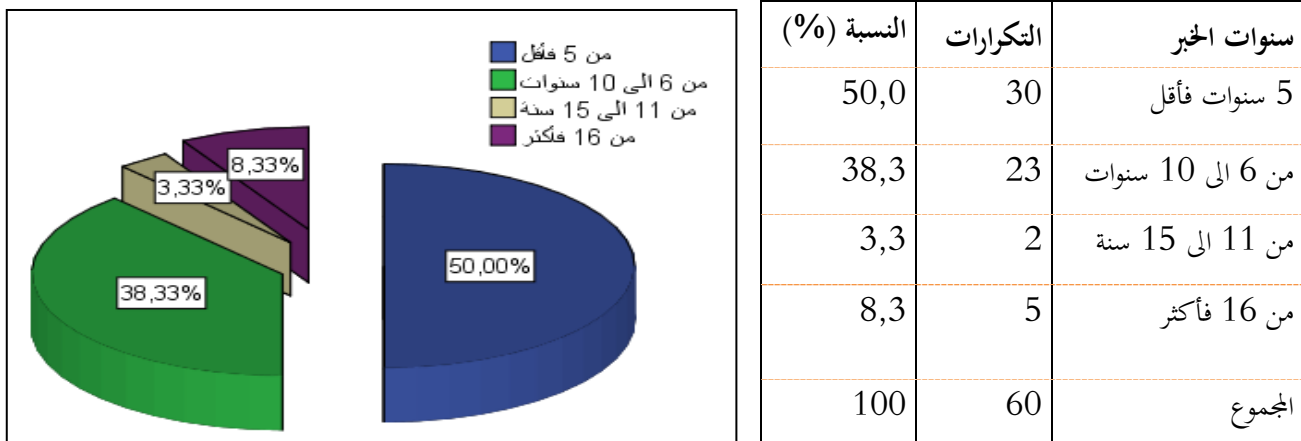


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال من الجدول (15) أن العاملين المتحصلين على الشهادات يمثل ما نسبته 76.7% وهي موزعة على النحو التالي 16.7% فئة التقنيين 10% فئة التقنيون الساميون، 23.3% فئة ليسانس، 25% فئة المهندسين، 1.7% ماستر فما فوق، وهذا يعكس المستوى الجيد للكفاءات التي تتوفر عليه شركة مغرب بايب، أي أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الإطارات ذوي التكوين العالي وهذا راجع الى طبيعة العمل التي تقوم به الشركة والتزاماتها بشروط الايزو، والشكل رقم (05) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المستويات في شكل دوائر نسبية.

رابعا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (16): توزيع عينات الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة الشكل رقم (06): توزيع عينات الدراسة حسب متغير سنوات خبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل رقم (06) والجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات وهي تمثل نصف أفراد العينة أي 30 فرداً، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات فلقد بلغ نسبة 38.33% وهي نسبة معتبرة، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة فكانت النسبة 3.33% و الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة فهي 8.33% ، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة تفوق 5 سنوات هي 50% وعليه فإن معظم المبحوثين لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم وهو ما يؤهلهم ليكونوا على دراية بكل المستجدات التي تحدث في بيئة الشركة وإمكانية إنشاء فضاء من الثقافة الداعمة لأهداف الشركة وأهداف الأفراد على حد سواء.

### المطلب الثالث: اختبار اتجاهات أفراد العينة

أولاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور القيم التنظيمية

الجدول رقم(17): إتجاه أفراد العينة نحو محور القيم التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم
0,666	4,28	القيم السائدة في الشركة تزيد في الروابط بين العاملين	01
0,904	3,88	الشركة تنظر الى الكفاءة كمورد هام ذو قيمة	02
0,865	3,72	يسود الشركة شعور بالانسجام والتوافق	03
0,588	4,40	تشعر بالانتماء الى الشركة التي تعمل بها	04
0,696	4,42	أشعر بالفخر حينما يذكر اسم الشركة التي أعمل بها	05
0,755	3,85	تناسب قيمي ومعتقداتي مع قيم ومعتقدات الشركة	06
0,944	3,30	تهتم الادارة بوجهات نظر العاملين	07
0,827	3,40	تعمل إدارة الشركة على أن تتوافق أهدافها مع أهداف العاملين	08
0,537	4,48	أحرص على مستقبل ومصير الشركة التي أعمل بها	09
0,585	4,28	أحظى بالتقدير والاحترام بالشركة التي أعمل بها	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(17) يمكن القول أن أغلب إتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات محور القيم التنظيمية كانت قوية ومتقاربة خاصة المشتركة بينهم، وهو ما يقابله في سلم ليكارت مواقف بشدة ، مثل العبارة رقم 01 و 04 و 05 و 09 و 10 في حين كانت العبارات التي تربط قيم الشركة وقيم المبحوثين قريبة نوعا ما من الوسط، وهو ما

يتوجب على الشركة العمل على تفعيل ثقافة الحوار من أجل زيادة ثقة العاملين وتقريب أهداف الشركة من أهداف المبحوثين بالإضافة الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كمورد هام ذو قيمة، وذلك باحترام وجهات نظرهم المبحوثين أكثر.

ثانيا: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور السلوك التنظيمي

الجدول رقم(18): إتجاه أفراد العينة نحو محور السلوك التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
11	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي	4,08	0,671
12	يتعاون العاملون فيما بينهم في تأدية المهام	4,32	0,624
13	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق	3,92	0,720
14	يعبر العاملون عن آرائهم بكل حرية	3,65	0,799
15	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة	4,22	0,715
16	يجل العاملون مشاكلهم بينهم	3,85	0,840
17	تشجع الشركة العاملين على إكتساب السلوك الايجابي	3,87	0,769
18	يناقش العاملون أمور العمل بشكل جيد	4,02	0,770
19	تعمل الساعات الاضافية إذا كانت الشركة في حاجة اليها	4,52	0,504

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب إتجاهات أفراد العينة بالنسبة لمحور السلوك التنظيمي يقارب 4 وهو ما يقابله في سلم ليكارت مواقف بشدة، في حين كان الانحراف المعياري غير مؤثر على المتوسط الحسابي وهذا يدل على ترابط العبارات مع محور السلوك التنظيمي.

## ثالثا: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور الالتزام في العمل

الجدول رقم(19): إتجاه أفراد العينة نحو محور الالتزام في العمل

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
20	التزم بمواقيت العمل	4,50	0,537
21	أتأخر بعد إنتهاء الوقت الرسمي إذا إقتضت الضرورة لإنجاز عمل دون التطلع لمكافئة	4,25	0,773
22	اهتم بتحقيق أهداف الشركة	4,38	0,613
23	تشعر دائما بالولاء للشركة التي تعمل بها	4,30	0,720
24	أعطي الشركة التي أعمل بها أفضل ما عندي من أداء	4,45	0,565

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلب إتجاهات أفراد العينة بالنسبة لمحور الالتزام في العمل يفوق 4 وهو مايقابلة في سلم ليكارت مواقف بشدة، في حين كان الانحراف المعياري غير مؤثر على المتوسط الحسابي وهذا يدل على ترابط العبارات مع محور الالتزام في العمل.

## رابعا: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور المهارات

الجدول رقم(20): إتجاه أفراد العينة نحو محور المهارات

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
25	يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع	4,18	0,676
26	تتوفر لديك المهارة والقدرة حلى مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	4,35	0,547
27	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	4,25	0,541
28	يكتسب العامل مهارات نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل	4,45	0,502
29	التنسيق مع الاخرين في إنجاز الاعمال يزيد ويحسن مستوى الاداء	4,43	0,563
30	ينجز العامل عمله في الوقت المناسب	3,97	0,758
31	توجد قدرات لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4,27	0,548

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب إتجاهات أفراد العينة بالنسبة لمحور المهاراتفي حدود 4 وهو مايقابلة في سلم ليكارت مواقف بشدة، في حين كان الانحراف المعياري غير مؤثر على المتوسط الحسابي وهذا يدل على ترابط العبارات مع محور المهارات.

خامسا: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور جودة العمل

الجدول رقم(21): إتجاه أفراد العينة نحو محور جودة العمل

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
32	يهتم العامل بجودة عمله	4,33	0,629
33	تشعر بأن منتوجاتكم متميزة	4,60	0,558
34	يتميز العامل بالدقة والالتقان في عمله	4,12	0,691
35	يحرص العامل على تجنب الوقوع في الأخطاء	4,22	0,825
36	ينجز العامل العمل وفق ما طلب منه	4,25	0,773
37	الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	4,57	0,593

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب إتجاهات أفراد العينة بالنسبة لمحور جودة العمل كانت في حدود 4 وهو مايقابلة في سلم ليكارت مواقف بشدة، في حين كان الانحراف المعياري غير مؤثر على المتوسط الحسابي وهذا يدل على ترابط العبارات مع محور جودة العمل.

من خلال إختبارنا لإتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات محاور الاستبيان المختلفة بإستخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات وحساب الانحراف المعياري للعبارات عن متوسطها الحسابي، يمكن القول أن جميع العبارات متناسقة ومتطابقة مع المحور التابعة اليه، وعليه يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنقوم بتحديد نوع التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة بالإضافة الى عرض وإختبار للفرضيات.

#### المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

في هذه المرحلة سنقوم باختبار ما إذا كان أفراد العينة التي تم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار شابيرو، حيث كانت نتيجة الاختبار لكل من محور الاستبيان كما هي موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(22): اختبار شابيرو لتوزيع الطبيعي

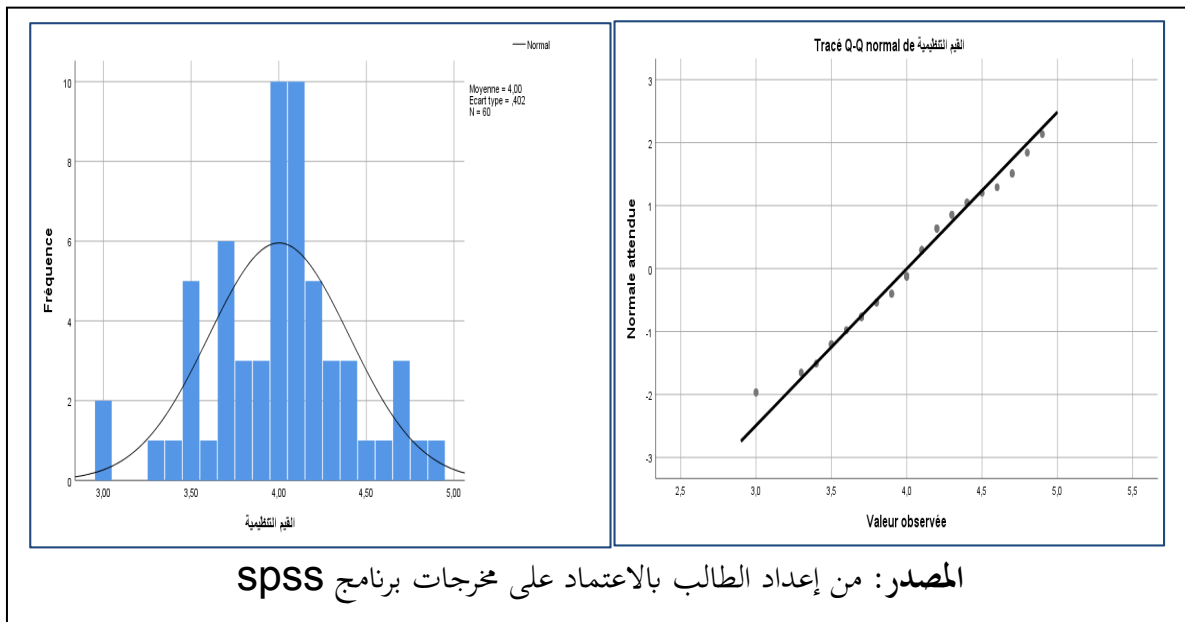
إختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)			
المحور	الارتباط	أفراد العينة	Sig.
المهارات	0,96	60	0,09
جودة العمل	0,97	60	0,13
السلوك التنظيمي	0,97	60	0,14
أداء الموارد البشرية	0.965	60	0.12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لكل محور من محاور الاستبيان تفوق 0.05 وبدرجة ارتباط قريبة من الواحد وهذا يدل على أن التوزيع طبيعي، ولتأكد أكثر تم الاستعانة بالرسم البياني كما هو موضح في الشكل (08) والشكل رقم (07) حيث نلاحظ أن أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي وكذلك بالنسبة لبقية محاور الاستبيان.

الشكل رقم(08): التوزيع الطبيعي لعينات الدراسة

الشكل رقم(07): منحنى الانحدار لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية لا بد من إختبار الفرضيات الفرعية أولاً:

#### 01- الفرضية الأولى:

H1 - يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب

للإجابة على هذه الفرضية لا بد من الاستعانة ببرنامج SPSS وذلك من أجل إختبار العلاقة الخطية بين متغير القيم التنظيمية كمتغير مستقل X ومتغير أداء الموارء البشرية كمتغير تابع Y حيث كانت نتيجة الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(23): أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المعاملات						
النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية		قيمة T	Sig. قيمة	
		قيمة B	الإحرف المعياري			قيمة Bêta
1	الثابت	3,157	0,461	6,854	0,000	
	القيم التنظيمية	0,292	0,115	0,318	,013	

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (23) يمكن القول أن القيم التنظيمية لها تأثير على أداء الموارد البشرية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية  $SIG = 0.013$  أي أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وبغية تحديد طبيعة التأثير، جزئياً كان أو كلياً على محور أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاث، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- H1.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام في العمل في شركة بايب
- H1.2: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المهارات البشرية في شركة بايب
- H1.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على جودة العمل في شركة بايب

أولاً: الفرضية الفرعية H1.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام في العمل في شركة بايب.

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبلاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(24): أثر القيم التنظيمية على الالتزام في العمل

المعاملات						
النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة T	Sig. قيمة
		قيمة B	الإحرف المعياري	قيمة Beta		
1	الثابت	2,772	0,631		4,395	0,000
	القيم التنظيمية	0,401	0,157	0,318	2,558	0,013
المتغير التابع: الالتزام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ وجود تأثير للقيم التنظيمية على الالتزام في العمل وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.013$  أي اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بقبول الفرضية H1.1 أي أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الالتزام في العمل.

ثانياً: الفرضية الفرعية H1.2: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المهارات البشرية في شركة بايب

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبلاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): أثر القيم التنظيمية على المهارات البشرية

النموذج		المعاملات			قيمة T	قيمة Sig.
		معاملات غير معيارية	الإخلاف المعياري	معاملات معيارية		
		B		Bêta		
1	الثابت	2,772	0,631		4,395	0,000
	القيم التنظيمية	0,230	0,122	0,240	1,887	0,064

المتغير التابع: المهارات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية على المهارات البشرية في شركة مغرب بايب ، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.064$  أي أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول برفض الفرضية البديلة H1.2 التي تنص على أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المهارات، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المهارات في شركة مغرب بايب .

ثالثا: الفرضية الفرعية H1.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على جودة العمل في شركة بايب

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبالاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(26): أثر القيم التنظيمية على جودة العمل

النموذج		لمعاملات			قيمة T	قيمة Sig.
		معاملات غير معيارية	الإخلاف المعياري	معاملات معيارية		
		B		Bêta		
1	الثابت	2,772	0,631		4,395	0,000
	القيم التنظيمية	0,274	0,152	0,231	1,811	0,075

المتغير التابع: جودة العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية على جودة العمل في شركة مغرب بايب، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.075$  أي أكبر من 0.05

وبالتالي يمكن القول برفض الفرضية البديلة H1.3 والتي تنص على وجود تأثير معنوي للقيم المعنوية على جودة العمل في شركة مغرب بايب وقبول الفرضية الصفرية H0.3 والتي تنفي وجود أثر للقيم المعنوية على جودة العمل في شركة مغرب بايب.

من خلال تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية في شركة مغرب، بايب يمكن القول بأن القيم التنظيمية لها تأثير على أداء الموارد البشرية من خلال محور الإلتزام في حين أن القيم التنظيمية لا تؤثر على محوري المهارات البشرية و جودة العمل في شركة مغرب بايب وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا.

الفرضية الثانية:

H2: يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبالاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(27): أثر السلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

المعاملات					
النموذج	B	معاملات غير معيارية		t	Sig.
		الانحراف المعياري	قيمة Bêta		
1	الثابت	1,804	,343	5,263	0,000
	السلوك	0,623	0,084	7,392	0,000

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ عدم وجود تأثير لسلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.00$  أي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بقبول الفرضية H2. والتي تنص على وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب. وبغية تحديد طبيعة التأثير، جزئيا كان أو كليا على محور أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاث، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

H2.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على الإلتزام في العمل في شركة بايب.

H2.2: هناكتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على المهارات البشرية في شركة بايب.

H2.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على جودة العمل في شركة بايب.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

H2.1: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على الالتزام في العمل في شركة بايب من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبلاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(28): أثر السلوك التنظيمي على الالتزام في العمل.

المعاملات					
النموذج	B	معاملات غير معيارية		قيمة T	قيمة Sig.
		الإحرف المعياري	Bêta		
1	الثابت	1,578	0,346	4,567	0,000
	السلوك	0,633	0,138	0,516	4,593
المتغير التابع: الالتزام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ وجود تأثير لسلوك الافراد على الالتزام في العمل في شركة مغرب بايب، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.002$  أي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بقبول الفرضية H2.1 والتي تنص على وجود تأثير معنوي لسلوك الافراد على الالتزام في العمل في شركة مغرب بايب.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

H2.2: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على المهارات البشرية في شركة بايب. من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بواسطة الانحدار المتعدد وبلاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نتحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(29): أثر السلوك التنظيمي على المهارات البشرية.

		المعاملات				
		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		
النموذج		B	الانحراف المعياري	Bêta	قيمة T	قيمة Sig.
1	الثابت	1,578	0,346		4,567	0,000
	السلوك	0,665	0,085	0,717	7,832	0,000

المتغير التابع: المهارات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(29) نلاحظ وجود تأثير لسلوك الافراد على مهاراتهم في العمل في شركة مغرب بايب، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.000$  أي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بقبول الفرضية H2.2 والتي تنص على وجود تأثير معنوي لسلوك الافراد على مهاراتهم في العمل في شركة مغرب بايب.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

H2.3: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك التنظيمي على جودة العمل في شركة بايب

جدول رقم(30): أثر السلوك التنظيمي على جودة العمل.

		المعاملات				
		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		
النموذج		B	الانحراف المعياري	Bêta	قيمة T	قيمة Sig.
1	الثابت	1,578	0,346		4,567	0,000
	السلوك	0,565	0,132	0,490	4,285	0,000

العمل المتغير التابع: جودة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ وجود تأثير لسلوك الافراد على جودة العمل في شركة مغرب بايب، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.000$  أي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بقبول الفرضية H2.3 والتي تنص على وجود تأثير معنوي لسلوك الافراد على جودة العمل في شركة مغرب بايب.

من خلال تحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب يمكن القول بأن السلوك التنظيمي للأفراد له تأثير على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة في شركة مغرب بايب وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت كلياً.

## 02- الفرضية الثالثة:

H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) والذي تنطوي تحته مجموعة من الفرضيات.

للإجابة على هذه الفرضية لا بد من الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

H3.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (العمر)

H3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)

H3.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)

H3.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى الوظيفي).

أولاً: H3.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (العمر).

من خلال اختبار ANOVA في برنامج SPSS لأثر متغير العمر في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(31): أثر متغير العمر في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المحور	قيمة Sig.	درجة الارتباط
الالتزام	0,284	0.235
المهارات	0,707	0.036
جودة العمل	0,863	0.079
أداء الموارد البشرية	0,746	0.138

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال هذه الاختبار نلاحظ أن جميع الفروق الإحصائية لأداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة غير دالة إحصائياً وذلك لأن  $SIG > 0.05$ . وعليه يمكن القول بأن عامل السن لا يؤثر في أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

ثانياً: H3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي) من خلال اختبار ANOVA في برنامج SPSS لأثر متغير المستوى التعليمي في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): أثر متغير المستوى التعليمي في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المحور	قيمة Sig.	درجة الارتباط
الالتزام	0,026	0.072
المهارات	0,586	0.175
جودة العمل	0,979	0.050
أداء الموارد البشرية	0,651	0.119

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال هذه الاختبار نلاحظ أن متغير المستوى التعليمي له تأثير ذو دلالة إحصائية ( $SIG=0.026$  أي أقل من 0.05) على أداء الموارد البشرية وبالضبط على بعد الالتزام في حين ليس له تأثير على بقية الأبعاد. ومن هنا يمكن القول بأن متغير المستوى التعليمي يؤثر على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

ثالثاً: H3.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة).

من خلال اختبار ANOVA في برنامج SPSS لأثر متغير سنوات الخبرة في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (33): أثر متغير سنوات الخبرة في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المحور	قيمة Sig.	درجة الارتباط
الالتزام	0,258	0.24
المهارات	0,673	0.023
جودة العمل	0,353	0.083
أداء الموارد البشرية	0,447	0.136

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال هذه الاختبار نلاحظ أن جميع الفروق الإحصائية لأداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة غير دالة إحصائياً وذلك لأن  $SIG > 0.05$ . وعليه يمكن القول بأن عامل سنوات الخبرة لا يؤثر في أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب.

رابعا: H3.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى الوظيفي).

جدول رقم: (34): أثر متغير المستوى الوظيفي في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المحور	قيمة Sig.	درجة الارتباط
الالتزام	0,036	0.201
المهارات	0,376	0.173
جودة العمل	0,957	0.006-
أداء الموارد البشرية	0,623	0.144

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال هذه الاختبار نلاحظ أن متغير المستوى الوظيفي له تأثير ذو دلالة إحصائية ( $SIG=0.036$ ) أي أقل من ( $0.05$ ) على أداء الموارد البشرية وبالضبط على بعد الالتزام.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المتغير الديمغرافي (المستوى الوظيفي) يؤثر على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب، في حين لا تؤثر بقية المتغيرات الديمغرافية على الأداء. وعليه فإن الفرضية الثالثة تحققت جزئياً.

#### المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مناقشة أهم النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية التي تم اجراؤها بشركة مغرب بايب.

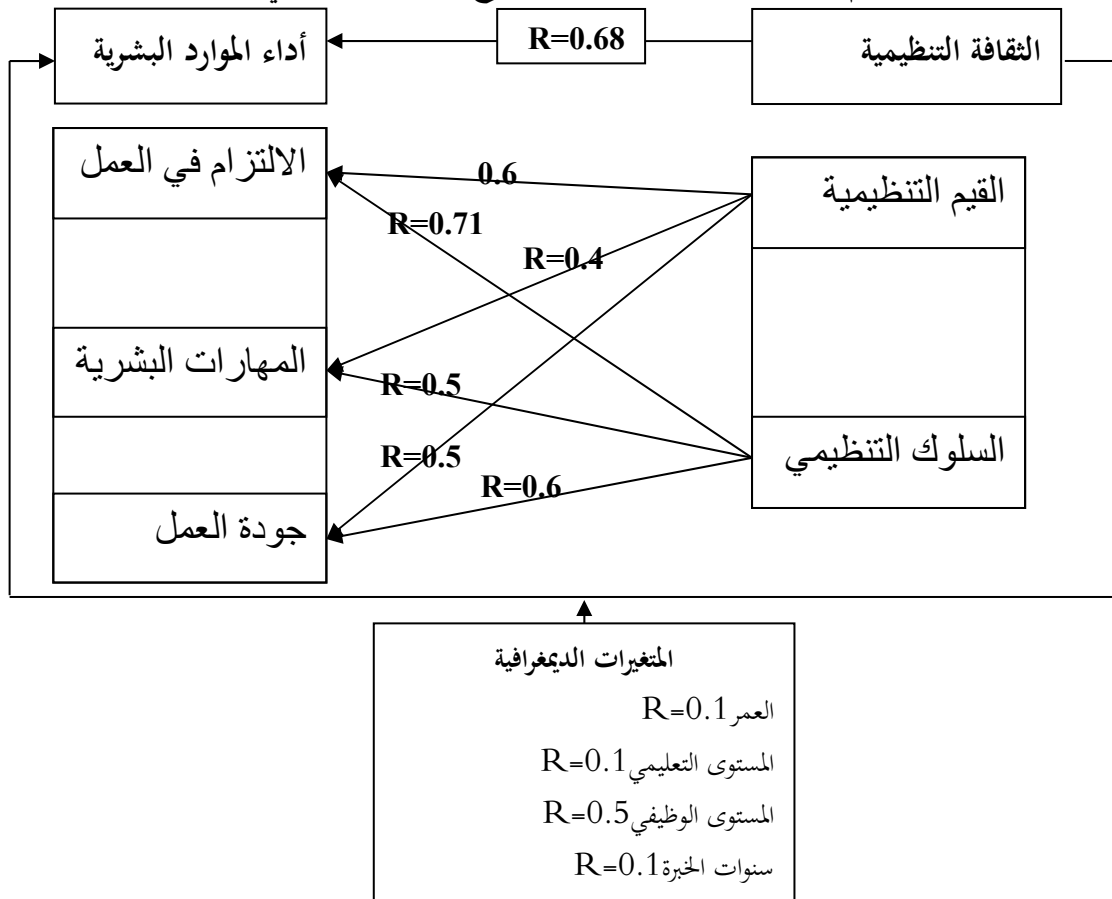
أولاً: من خلال إختبارنا للفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها، يمكن القول بأن القيم التنظيمية تؤثر بشكل واضح على أداء المورد البشري من خلال بعد الالتزام وبعد جودة العمل في حين لا تتأثر المهارات بالقيم التنظيمية، وذلك راجع ربما لأن المهارات تتعلق بالقدرات والطاقات الشخصية ولا علاقة لها بالقيم التنظيمية.

ثانياً: من خلال إختبارنا للفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر لسلوك التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها والتي تؤكد فرضية الدراسة، يمكن القول بأن تأثير سلوك الافراد على أداء الموارد البشرية من خلال إستجابة الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتمثل إستجابة الفرد في العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك، والتي تؤثر في النهاية على أداء المورد البشري بأبعاده الثلاث.

ثالثاً: من خلال إختبارنا للفرضية الثالثة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لشركة مغرب بايب تعزى لمتغيرات الديمغرافية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها حيث أن كل من المتغير الديمغرافي (العمر، سنوات الخبرة) ليس لها تأثير على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، في حين أن المتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لهما تأثير على أداء الموارد البشرية من خلال بعد الالتزام في العمل.

رابعاً: من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي) وأداء الموارد البشرية (المهارات والجودة والالتزام) يمكن الإجابة على الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر لثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حيث أن قوة القيم التنظيمية للأفراد وسلوكاتهم تؤثر بشكل مباشر على أدائهم. ويمكن تلخيص طبيعة هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): العلاقة الارتباطية لنموذج الدراسة التفصيلي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامساً: من خلال ما سبق يمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية)، أي كلما كانت الثقافة التنظيمية ببعديها (القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي) قوية فإن ذلك سيؤدي الى تحسن في أداء المورد البشري، والمعادلة التالية توضح نسبة التغير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية محل الدراسة في شركة مغرب بايب أندستر على أداء الموارد البشرية.

$$Y=0.7x+1.5$$

حيث:

Y: أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب

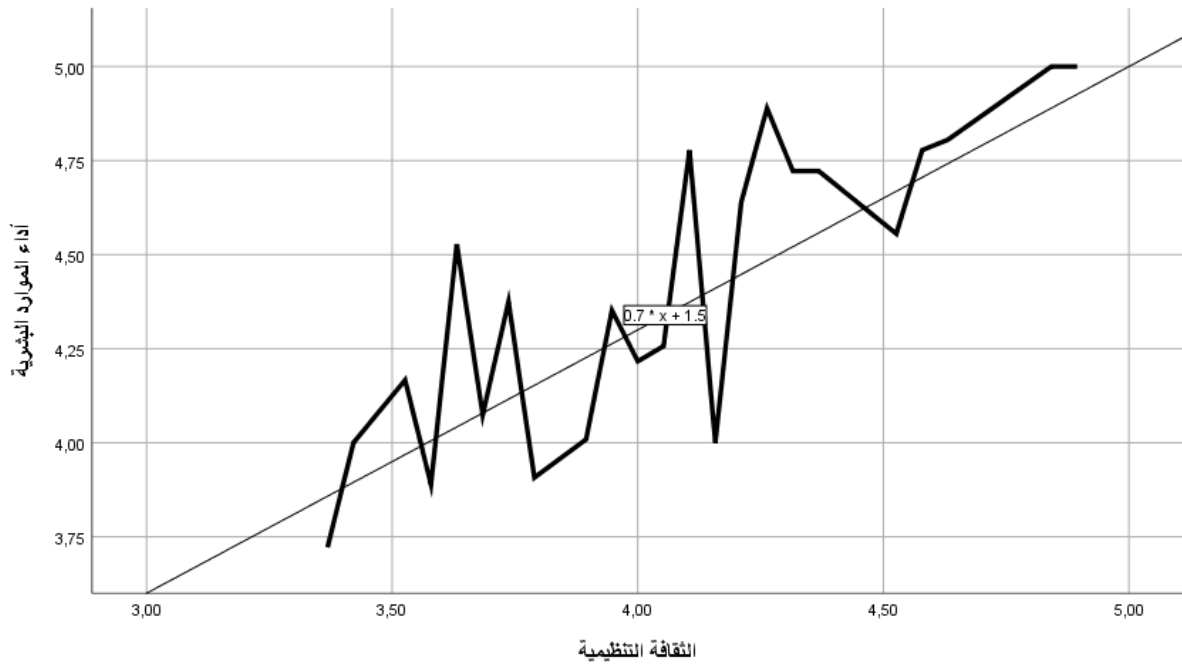
X: الثقافة التنظيمية في شركة مغرب بايب

0.7 تمثل معامل الثقافة التنظيمية

1.5 القيمة الثابتة

والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (09): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى شركة مغرب بايب ، تبين لنا أن لثقافة التنظيمية دورا مهما لا يمكن للشركة تجاهله ولا الاستغناء عنه، حيث أن له علاقة مباشرة بجميع أنشطة المورد البشري، الامر الذي ينعكس في النهاية على مردوده، وبالتالي على مردود الشركة ككل، وهو ما جعل المؤسسات تولي أهمية بالغة لثقافة هذا المورد من خلال دراسة سلوكياته وتصرفاته بل وحتى أفكاره، وتم إبراز في هذا الفصل الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية من خلال إختبارنا للفرضيات، وخلصت الدراسة الى إثبات وجود الأثر الذي تحدثه هذه الثقافة ببعديها على أداء المورد البشري.

في بحثنا حاولنا تناول موضوع الثقافة التنظيمية ببعديه القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية في شركة مغرب بايب ومن خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وانطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، والنتائج المتوصل إليها، تبين لنا الأثر البالغ الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (المهارات، الالتزام، جودة العمل). حيث أن الثقافة القوية التي تتجسد عادة في قيم وسلوكيات، تزيد بشكل ملحوظ في أداء المورد البشري وهو ما يحقق السبق للمؤسسة عن طريق الميزة التنافسية.

وقد توصلنا الى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

### أولاً: في الجانب النظري

- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تبني عليها المنظمات الحديثة إستراتيجياتها،
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المحددات الأساسية لقياس أداء منظمات الأعمال،
- الثقافة التنظيمية لا تركز فقط عن القيم والسلوك بل هي نظام قائم في حد ذاته، يُمكن منظمات الأعمال من بلوغ الأهداف،
- التركيز على أداء المورد البشري أصبح ضرورة مُلحة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز.

### ثانياً: في الجانب التطبيقي

- إن القيم التنظيمية تحفظ لمنظمات الأعمال الاستمرار والنمو، وذلك ببساطة لأن الوسائل المادية (أجور، علاوات... الخ) لم تعد تكفي لبلوغ الغايات، في حين أن القيم يمكنها تعويض الكثير من هذه الحوافز حيث تضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية عن طريق ترسيخ بعض القيم مثل قيمة الولاء التي تعتبر أحد القيم الأساسية لمنظمات الأعمال.
- إن القيم التنظيمية بجميع مكوناتها تؤدي وظيفة تنظيمية من خلال ترتب حاجيات وأولويات الفرد داخل وخارج المنظمة وذلك لأنها تمثل تلخيصاً للفوضى التي يعيشها أفراد المنظمة والتي تنعكس في النهاية على قيم المنظمة ككل.
- إن القيم التنظيمية لأفراد المنظمة تؤثر بشكل ملحوظ على أداء المورد البشري من خلال بعدي الالتزام وجودة العمل في حين لا يتأثر بعد المهارات البشرية بهذه القيم.

## الخاتمة

- إن للسلوك التنظيمي دورا كبيرا في أداء المورد البشري حيث أنه كلما كانت سلوكيات الافراد قوية وأكثر إستجابة، إنعكس ذلك بالإيجاب على أداء منظمة الاعمال وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي تم القيام بها.
- إن المتغيرات الديمغرافية (الجنس سنوات الخبر، المستوى الوظيفي المستوى الدراسي) تمكن المؤسسة من تحسن أدائها في حال أحسنت الاستثمار فيها.

### الاقتراحات:

- على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح الاقتراحات التالية:
- على الشركة أن تولي أهمية أكثر لموضوع الثقافة التنظيمية لما له من أهمية في صناعة الفارق بين المؤسسات المنافسة.
- ضرورة ترسيخ القيم المحفزة والداعمة لأفراد المنظمة.
- ضرورة إجراء دورات تكوينية تزيد من ثقافة العمل الجماعي.
- إعطاء أهمية للقدرات والطاقات الفكرية والابداعية لما لها من أهمية في صناعة الفارق بين مختلف المؤسسات.
- ضرورة إشراك العمال في صناعة القرار عن طريق المشاركة في عملية التسيير وصياغة الأهداف
- على الشركة إعطاء أهمية أكثر للمتغيرات الديمغرافية (الجنس سنوات الخبر، المستوى الوظيفي المستوى الدراسي) وذلك بتثمين الخبرة المهنية مثلا.

### أفاق الدراسة: إن بحثنا هذا ما هو الى محاولة للإلمام بأحد جوانب الثقافة التنظيمية والمتمثلة أساسا في

القيم والسلوك التنظيمي، ولا يخلو في النهاية هذا البحث من التقصير سواء أكان منهجيا أو علمينا وفي النهاية نحن بشر نصيب ونخطأ، وعليه يمكننا طرح بعض الإشكاليات التي صادفتنا وراودتنا أثناء بحثنا هذا والتي نقترحها لتكون بحوث مستقبلية:

- البيئة الخارجية ودورها في تحسين ثقافة المنظمات
- القيم الإسلامية وأثرها في بناء ثقافة المنظمة
- أثر القيادة في تكوين الثقافة القوية.
- سلوك الافراد ودوره في رفع الأداء.

#### أ- الكتب

- 01 أبو بكر البيهقي: سنن البيهقي الكبرى، الحديث رقم 20571، مكتبة دار الباز - مكة المكرمة، 1994.
- 02 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العامة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 03 أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 04 أماني عامر: إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2001.
- 05 العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان الأردن، 2003.
- 06 جونز، شارلز وجارث: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 07 جيرالد جرينبرج روبرت باون، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 08 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 09 حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 10 حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 245.
- 11 رفاعي محمد رفاعي: نحو إطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الدراسات المكتبية القاهرة، غير موضح تاريخ النشر.
- 12 رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 13 شوقي ناجي جواد: إدارة الستراتيج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 14 عبد الله جلي: المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 15 محمد الصبري، التطوير التنظيمي: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 256.
- 16 محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011.
- 17 مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

## المراجع

- 18** مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 19** مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 20** مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 21** منصور ابوبكر: ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية 2008.
- 22** موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 2، الاردن، عمان، 2002.
- 23** كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 24** نعمة عباس الخفاجي: طاهر محسف الغالي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم-دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 25** توفيق محمد: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 26** غبات بوثلجة: القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998.
- ب- المؤتمرات والملتقيات**
- 27** مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
- 28** عبد الله علي، بوسهوه نذير: أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
- ج- المجلات العلمية**
- 29** عبد اللطيف عبد اللطيف-محفوظ جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 26-العدد الثاني، 2010.
- 30** عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص88.
- 31** عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري: الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، لد 32، العدد 100، العراق، 2010.

### د-الرسائل والبحوث

- 32-** الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة) (قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 33-** زياد سعيد الخليفة: "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء" دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة) - جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008.
- 34-** سامية حسن الساعاتي: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- 35-** ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية الساندة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، الكلية التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 36-** محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 37-** محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
- 38-** عثمان حسن عثمان: دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
- 39-** صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

### د-المراجع الأجنبية:

- 40-** Med nouiga، la conduite par la qualité dans un contexte socioculturelle، Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocaine، thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par : P- TRUCHOT ENSAM paris، 2003.
- 41-** Oxford learner's pockt dictionary، third edition، oxford press، oxford، 2003.



جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## إستبيان حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدي بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما أمل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم....

الطالب.

مرزوق فاتح

## القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	نكر	1-الجنس
<input type="checkbox"/>	39-30 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2-العمر:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	49-40 سنة	
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	تقني	3-المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ماستر فأكثر	<input type="checkbox"/>	مهندس	
<input type="checkbox"/>	10-6 سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	4-سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	11-5 سنة	
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	5-المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	إطار سامي	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	

**القسم الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، يرجى التكرم

باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية**

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>القيم التنظيمية</b>						
1	القيم السائدة في الشركة تزيد في الروابط بين العاملين					
2	الشركة تنظر الى الكفاءة كمورد هام ذو قيمة					
3	يسود الشركة شعور بالانسجام والتوافق					
4	تشعر بالانتماء الى الشركة التي تعمل بها					
5	تشعر بالفخر حينما يذكر اسم الشركة التي أعمل بها					
6	تتناسب قيمي ومعتقداتي مع قيم ومعتقدات الشركة					
7	تهتم الإدارة بوجهات نظر العاملين					
8	تعمل ادارة الشركة على ان تتوافق اهدافها مع اهداف العاملين بها					
9	أحرص على مستقبل ومصير الشركة التي أعمل					
10	أحظى بالتقدير والاحترام بالشركة التي أعمل بها					
<b>السلوك التنظيمية</b>						
11	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي					
12	يتعاون العاملون فيما بينهم في تأدية المهام					
13	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق					
14	يعبر العاملون عن آراءهم بكل حرية					
15	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة					
16	يحل العاملون مشاكلهم فيما بينهم					
17	تشجع الشركة العاملين على اكتساب السلوك الإيجابي					
18	يناقش العاملون أمور العمل بشكل جيد					
19	تعمل الساعات الإضافية إذا كانت الشركة في حاجة اليها					

## المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الالتزام في العمل</b>						
20	التزم بمواقيت العمل.					
21	أتأخر بعد إنتهاء الوقت الرسمي إذ اقتضت الضرورة لانجاز عمل دون التطلع للمكافئة					
22	اهتم بتحقيق أهداف الشركة.					
23	تشعر دائما بالولاء للشركة التي تعمل بها					
24	أعطي الشركة التي أعمل بها أفضل ما عندي من أداء					
<b>المهارات البشرية</b>						
25	يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع					
26	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
27	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها					
28	يكتسب العامل مهارات نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل					
29	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد ويحسن مستوى الأداء					
30	ينجز العامل عمله في الوقت المناسب					
31	توجد قدرات لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					
<b>جودة العمل</b>						
32	يهتم العامل بجودة عمله.					
33	تشعر بان منتوجاتكم متميزة					
34	يتميز العامل بالدقة والالتقان في عمله					
35	يحرص العامل على تجنب الوقوع في الاخطاء					
36	ينجز العامل العمل وفق ما طلب منه					
37	الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية					

## قائمة المحكمين

ملحق رقم (02)

### قائمة المحكمين

الرقم	إسم ولقب المحكم	الصف	مقر التدريس
01	حوحو مصطفى	أستاذ محاضر.أ	كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة
02	جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر.ب	كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة
03	بتقة صونيا	أستاذة محاضرة.أ	كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة
04	شحام عبد الحميد	أستاذ محاضر.ب	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة

## التحليل العاملي الإستكشافي

ملحق رقم(03): التحليل العاملي الاستكشافي

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	8,95	24,19	24,19	8,95	24,19	24,19	4,232	11,439	11,439
2	3,475	9,391	33,581	3,475	9,391	33,581	3,714	10,039	21,477
3	2,974	8,039	41,62	2,974	8,039	41,62	3,216	8,692	30,17
4	2,249	6,078	47,697	2,249	6,078	47,697	3,186	8,61	38,78
5	2,083	5,631	53,328	2,083	5,631	53,328	2,337	6,317	45,097
6	1,971	5,328	58,655	1,971	5,328	58,655	2,295	6,202	51,298
7	1,549	4,187	62,843	1,549	4,187	62,843	2,246	6,071	57,369
8	1,494	4,038	66,881	1,494	4,038	66,881	2,137	5,776	63,145
9	1,251	3,382	70,262	1,251	3,382	70,262	2,066	5,583	68,728
10	1,249	3,374	73,637	1,249	3,374	73,637	1,816	4,909	73,637
11	0,996	2,691	76,328						
12	0,913	2,468	78,796						
13	0,853	2,305	81,101						
14	0,781	2,111	83,212						
15	0,741	2,002	85,213						
16	0,586	1,585	86,798						
17	0,582	1,573	88,372						
18	0,541	1,462	89,834						
19	0,496	1,34	91,174						
20	0,416	1,124	92,298						
21	0,395	1,066	93,364						
22	0,332	0,897	94,262						
23	0,31	0,838	95,1						
24	0,296	0,801	95,901						
25	0,254	0,686	96,587						
26	0,237	0,641	97,228						
27	0,198	0,534	97,762						
28	0,153	0,414	98,176						
29	0,146	0,395	98,571						
30	0,125	0,339	98,91						
31	0,11	0,298	99,208						
32	0,078	0,212	99,42						
33	0,065	0,175	99,595						
34	0,054	0,147	99,742						
35	0,041	0,111	99,852						
36	0,037	0,1	99,952						

## التحليل العاملي الإستكشافي

37	0,018	0,048	100						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

المصدر: مخرجات برنامج spss

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية ببعديها (القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي) على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (المهارات، الالتزام، جودة العمل) في شركة مغرب بابب بالمسيلة، على عينة من الافراد بلغت 60 عامل، حيث تم التعرف على مختلف قيم وسلوكيات الافراد السائدة بالشركة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن القيم التنظيمية لأفراد المنظمة تؤثر بشكل ملحوظ على أداء المورد البشري من خلال بعد الإلتزام في العمل في حين لا يتأثر بعدي المهارات و جودة العمل البشرية بهذه القيم.
- تؤثر السلوكيات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاث.

وفي الأخير قدمنا جملة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى أداء المورد البشري، ولعل من أهمها زيادة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية لهذا المورد عن طريق تفعيل ثقافة العمل الجماعي وترسيخ قيم المؤسسة لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية.

## Abstract :

The aim of this study is to highlight the impact of organizational culture with dimensions (organizational values, organizational behaviours) on the performance of the human resources with its three dimensions (skills, commitment, quality of work) in Maghreb Pipe Company in M'sila , liquefied sample of individuals reached 60 workers, we identified the different values and behaviours of the individuals in the company, the results of the study are as follows:

- • The organizational values of the organization members significantly affect the performance of the human resource through the commitment to work, while the quality of human work and the quality of human labor are not affected by these values.
- The organizational behaviours affect strongly the performance of the human resources with its three dimensions.

Finally ,we set a series of proposals and suggestions that would raise the level of human resource performance, and perhaps the most importantly is increasing and giving more interest to the topic of organizational culture of this resource by promoting a culture of teamwork and installing the company values among the workers.

**Keywords :** organizational culture, human resources performance.