جامعة احمد دراية – أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان

مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

–وكالة ادرار–

إعداد الطالبين :

- بغني حجرية
- بن داود عائشة

إشراف الاستاذ :

هداجي عبد الجليل

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	
مجاهد سيد احمد	استاذ محاضر –أ–	رئيسا
هداجي عبد الجليل	استاذ محاضر –أ–	مشرفا ومقررا
ساوس الشيخ	استاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021

جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبـــة المركـــزية

مصلحة البحث الببليوغرافي

الرقم.....م .م/م.ب.ب /ج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): هادي عبد الجليل

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـــ : مساهمة الشفافية التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية

من إنجاز الطالب(ة): بغني حجرية

و الطالب(ة): بن داود عائشة

كلية : علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 14 جوان 2021

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

هادي عبد الجليل

ادرار في : 2021/06/20

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بما
بعد التدرج والبحث العلمي
د . بوشرى عبد الغني

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

الشكر والعرفان

بعد شكر الله عز وجل شانه على ما أوتيا علينا من نعم وأكرمنا بها في الدنيا، أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة أساتذة وموظفي جامعة أدرار كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير والى كل من ساهم في انجاز هذه الرسالة وقام بالمساعدة والإرشاد على إخراجها في صورتها النهائية، والتي نأمل أن تكون بصمة إضافة وإسهام إلى البحث العلمي في جامعة أدرار ونخص بالشكر الجزيل والموصول مشرفنا الأستاذ الدكتور هداجي عبد الجليل على ما أفدنا به وقدمه من جهود جبارة لإكمال الرسالة بحيث كانت توجيهاته، وإرشادته الدليل المعين الذي أنار لنا الدرب وسهل علينا الصعاب.

إهداء:

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون. إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب لوجودي على هذه الأرض، والدايا الكريمين.

الي عائلة كل واحد باسمة أبنائي الدكتور رضوان وعبد الكريم

الى زوجي الغالي الذي لطالما ساندي

إلى كل من قاسمني مشوار دراستي أصدقائي وخاصة زميلتي التي شاركني هذا العمل

المتواضع **بن داود عائشة**

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي وخاصة الأستاذ المشرف **هداجي عبد الجليل.**

إلى هؤلاء أهدي العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقيه.

إهداء:

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون. إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب لوجودي على هذه الأرض، والدايا الكريمين. رحمهما الله

الي ابنائي حفضهم الله

الى زوجي الغالي انار الله دربه

إلى كل من قاسمني مشوار دراستي أصدقائي وخاصة زميلتي التي شاركني هذا العمل المتواضع "**بغني حجرية**".

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي وخاصة الأستاذ المشرف **هداجي عبد الجليل.**

إلى هؤلاء أهدي العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقيه.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات 7

مقدمة ..... أ

الفصل الاول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد : 5

المبحث الأول: مدخل عام للثقافة التنظيمية و الموارد البشرية 6

المطلب الأول : الاطار النظري للثقافة التنظيمية : 6

اولا:مفاهيم الثقافة التنظيمية : 6

ثانياً: ابعاد الثقافة التنظيمية :..... 8

ثالثا : قوة الثقافة التنظيمية : 10

رابعا : أهمية الثقافة التنظيمية :..... 10

المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية..... 11

أولا/ تعريف الأداء: 11

ثانيا / تعريف الموارد البشرية : 11

ثالثا: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية..... 12

رابعا: اهمية الموارد البشرية : تتمثل اهمية الموارد البشرية فيما يلي :..... 13

المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظمية واداء الموارد البشري..... 14

المبحث الثاني: الدراسة الاجنبية (العربية والأجنبية)..... 15

المطلب الاول : الدراسات العربية :..... 15

المطلب الثاني : الدراسة الأجنبية :..... 16

المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة 18
يمكن توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الجدول التالي :..... 18
خلاصة :..... 19

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد: 21
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات..... 22
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية..... 22
الفرع الاول: منهج وأنموذج الدراسة : 22
الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات: 23
الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: 24
المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة 25
أولا: مجتمع وعينة الدراسة 25
ثانيا :صدق وثبات أداة الدراسة 25
ثالثا: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..... 26
المبحث الثاني: النتائج و المناقشة..... 28
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج 28
أولا: الثقافة التنظيمية 28
ثانيا: اداء الموارد البشرية 31
المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة 33
أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية : 33
ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية : 34

خلاصة : **40**

خاتمة : **42**

قائمة المصادر والمراجع **45**

الملاحق **47**

مقدمة

مقدمة

مع تزايد سرعة التغيرات وحدة المنافسة وجدت المنظمة نفسها في صراع، مما دفعها الى مواجهة تحديات البقاء و النمو بتقديمها خدمة مميزة تميزها عن باقي المنظمات، كل هذا يدفعها الى تطوير عملها الاداري الذي يتطابق مع التغيرات، فكل منظمة تسعى لمسايرة التغيرات واستغلال الفرص، كل هذا بفضل جهود افراد تتقن عملها وتنسجم مع اهداف المؤسسة نتيجة ولائهم لها كل هذا نتيجة امتلاكهم لثقافة تنظيمية.

يعتبر المورد البشري راس مال لدى المنظمة لذلك اصبحت تهتم به، من خلال مشاركته في اتخاذ القرار و توفير الجو الملائم له من اجل الابداع والابتكار ....الخ، وذلك من اجل تحقيق الاستمرارية و ضمان البقاء و الزيادة، ومن هنا تتمحور اشكالية البحث السؤال في التالي :

من خلال ما سبق فان الغرض من هذه الدارسة هو التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز رأس المال الزبائني، و من خلال هذا تبلورت إشكالية موضوعنا على نحو التالي :

- **الاشكالية :**

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض إ غ الاجراء –وكالة ادرار؟

لإثراء موضوع الاشكالية يمكن طرح الاسئلة التالية :

- هل توجد علاقة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار و تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار ؟
- هل توجد علاقة بين بعد فريق العمل وتحسين اداء الورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار ؟
- هل هناك علاقة بين بعد احترام العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار ؟
- هل توجد علاقة بين بعد تمكين العاملين و تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار ؟
- هل توجد علاقة بين بعد التعلم التنظيمي و تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار ؟

- **الفرضيات :** لغرض الإجابة على التساولات المثارة في مشكلة الدراسة تم بناء مخطط بحث فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين أبعاد هذين المتغيرين و التأثرات بينهما.

وتمت صياغة الفرضية الرئيسية كالأتي :

❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي كالأتي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد فريق العمل وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد احترام العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تمكين العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعلم التنظيمي وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

- **اهداف الدراسة :** انطلاقاً من اشكالية الدراسة سوف نسعى الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على امكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري في الصندوق الوطني لغير الاجراء وكالة ادرار.
- محاولة التعرف على ابعاد ومحددات كلا من الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

- **اهمية الدراسة :** تكتسي هذه الدراسة اهميتها من طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرتي الدراسة، على اعتبار ان اداء المورد البشري يعد حلقة الربط بين مختلف المؤسسات باختلاف حجمها ونشاطها وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تتبناه، بالنظر الى ان هذه الاخيرة تعبر عن القيم والعادات السائدة في المجتمع، ومن خلال دراستنا على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ادرار، سوف نتعرف على مستوى العلاقة بين هاتين المتغيرتين.
- **أسباب اختيار الموضوع :** تمثلت فيما يلي :

أ- أسباب ذاتية :

- الميل لمهنة الإدارة والرغبة في معرفة طبيعة العمل الإداري في المنظمة.

ب- أسباب موضوعية :

- كون موضوع الدراسة يدخل ضمن نطاق تخصصنا ادارة الاعمال.
- يمكن أن يفيد موضوع الدراسة البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المؤسسات الساعية إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية.
- فتح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

- **حدود الدراسة :** تمثلت في :

- الحدود المكانية : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ادرار .
- الحدود الزمنية : اجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2021/04/01 الي غاية 2021/05/30 بحيث تم التوزيع الاستبيان على عمال الوكالة الولائية بادرار .

- **المنهج المستخدم في الدراسة :**

اعتمدناً في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، من خلال البحث في المراجع، والكتب المجلات، تقارير الانترنت ... الخ التي تناولت موضوع الثقافية التنظيمية او الموارد البشرية، والقيام بدارسة حالة على مستوى الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ادرار، وقمنا بالاستبيان كمرحلة اولية في جمع المعلومات ثم الاعتماد على المنهج التحليل من اجل تحليل نتائج الدراسة المتوصل اليها عن طريق برنامج spss.

- **هيكل الدراسة :** تمت هيكلة الدراسة كما يلي :

الفصل الاول : تكون من مبحثين :

المبحث الاول : تطرق الى مفاهيم حول الثقافة التنظيمية و ابعادها وأداء المورد البشري.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي تنازلت موضوع الثقافة ألتنظيمية وتحيسن اداء الموارد البشرية.

- **صعوبات الدراسة :**

واجهتنا عدة صعوبات منها : صعوبة الحصول على الجدية في الاجابة على اسئلة الاستبيان.

الفصل الاول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد :

لقيت الثقافة التنظيمية مؤخراً اهتماماً كبير من طرف منظري ادارة الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي، باعتبارها عامل من عوامل نجاح المنظمات خصوصاً في وقتنا ً هذا الذي يتغلب عليه تغيرات كبيرة وسريعة مع اشتداد المنافسة بين المنظمات، والتي من شانها التأثير على اداء المنظمات، حيث ان كل منظمة تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن اعضائها من مشاركة اتخاذ القرار والتزام الوقت وتشجيع الابداع والابتكار وتصل تحقيق اهدافها .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لبحثين اساسياً وهما:

- المبحث الاول يتم التطرق الي كل من مفاهيم عام الثقافة التنظيمية و اداء المورد البشري.
- المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري.

المبحث الأول: مدخل عام للثقافة التنظيمية و الموارد البشرية

تهدف الدارسة الي اظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اداء المورد البشري , استعراض لتلك المتغيرات والعلاقة فيمل بينها.

المطلب الأول : الاطار النظري للثقافة التنظيمية :

قمنا في هذا المطلب بالتطرق الي كل من ماهية الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

اولا:مفاهيم الثقافة التنظيمية :

نظرا لتنوعت وتعددت تعاريف الثقافة التنظيمية لم يتوصل الباحثين الي وضع مفهوم محدد لها وإنما طوروا الكثير من المفاهيم التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعض حيث نذكر منها

أ- التعريف اللغوي الثقافة التنظيمية :

1/ تعريف الثقافة : هي

- مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة نه نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية وتطور بلاده التاريخي الحضاري، فهي أذن محلية، تخص أمة دون أخرى.[1]

- فهي متمثلة بمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة. [2]

2/ تعريف التنظيم : يعرف التنظيم بأنه الانماط السلوكية الاساسية لتحقيق درجة الرشد اللأنساني.

هو الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الافراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الاهداف و تحديد الأفراد المسؤلين عن قيم بهذا النشاطات وكذلك تحديد الإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الافراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.[3]

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور،الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن،2007،ص،198.

[2] –طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات اللأعمال، الاعمال والمجتمع، 2005،ص، 182.

[3] – فاروق عبده فلية ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي ، في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان، 2005، ص،71.

ب- التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية :

- عرفت الثقافة بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب، كما يقول تايلور Taylorأنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".[4]

أما التعريف الثاني، وهو أقرب الى وقتنا الحاضر هو تلك المقدم من طرف كوفيرون Kovairon حيث يرى أن الثقافة هي:"تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".[5]

الثقافة التنظيمية : فهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل اعضاء التنظيم حيث ان لكل منظمة اعمال ثقافية خاصة تعبر من خلالها عن شخصيتها.

هي موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب اتجاه مؤشرات وحركة التعليم في المنظمة وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، غير ان هذا التغيير يكون ذو طبيعة تطويرية غير جدرية لأن للثقافة مقاومة واضحة للتغيير الجذري السريع، كون استقرارها وثباتها النسبي، استغرق الزمن الطويل من عمر المنظمة والعاملين فيها.[6]

ويمكن القول إن ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بثلاثة قضايا أساسية وهي:

*بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، فبعض الأعمال تتصف بثقافة تنظيمية ديناميكية وحديثة مثل منظمات الاتصالات والحاسوب والمنظمات الافتراضية أخرى أكثر استقرارا ونضجا مثل بيئة المنظمات الصناعية التقليدية.

*القادة الاستراتيجيون والذين تنتشر أفكارهم وآراءهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين فيها.

*خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.[7]

---

[4]- د.نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر ، 2011،ص،178.

[5]نور الدين حاروش، مرجع سابق ، ص ص178-179.

[6]عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سابق،ص199.

[7]د طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ،ص182.

ثانياً: ابعاد الثقافة التنظيمية :

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الابعاد تميزها عن باقي انواع الثقافات التنظيمية الاخرى بينها :

1/ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار: وهو ان يساهم عدد كبير من اعضاء المنظمة في صنع القرارات التي تؤدي الي رفع مستوي الاداء المطلوب , و المشاركة بدورها تنمي القيادة الادارية و تزايد من احساس العاملين بالمسؤولية وبالتالي الحصول علي ولائهم كما تزيد في تنمية قدرات العاملين علي الابداع و الابتكار .

فالمشاركة في اتخاذ الاقرار تعني منح فرص للمرؤوسين في التأثير في القرار وهذا ما يريحهم لان العامل راس المال بشري فالمشاركة تتضمن جانبين:

أ/ مشاركة محدودة الهيكل التنظيمي(تمثيل اللجان تصميم المنظمة و الادوار).

ب/ المشاركة في العمليات : (اسلوب الادارة ,الثقافة , والتفاعل).

كما تعتبر المشاركة انهماك ذهنياً و عاطفيا في العمل مما يدفعهم علي مساهمة في تحقيق الاهداف الجماعية و مشاركة في تحمل المسؤولية , و بالتالي فان المشاركة تتضمن انغماس و المساهمة و المشاركة.

انا اتخاذ القرار فهو في مقدمة اهتمامات كل منظمة, وبالتالي فان اهمية اتخاذ القرار تتمثل في كيفية عمل المدراء اثناء اتخاذ القرار و العمل به وللحصول علي نوعية عالية من القدرات يجب علي المداريين تعاون ومشاركة المرؤوسين وإلتزاهم بهذه القرارات .

2/ العمل الجماعي : تعتمد المنظمات العاصرة في عملها علي جماعات العمل لإنجاز و تحقيق اهدافها .

تعرف فرق العمل بأنها: مجموعة من الافراد يعملون سوية من اجل الوصول الي الاهداف المسطرة إليها ضمن مجال عمل محدود .

ويتأثر اداء الجماعية العمل بمتغيرات من بينها :

- حتمية المهمة : تعود الي الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها وطرق ادائها وقياسها من ناحية و وضوح ظروف العمل من جهة اخرى
- الاعتمادية : تعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين انشطة الاجتماعات من اجل الوصول الي المستوي المطلوب .

- اهداف الجماعة : تعني ان تكون لكل جماعة اهداف مشتركة الجماعات تقوم بانجازات اكثر فعالية من فرد الذي له موهبة , لذلك فإن المنظمات الناجحة تتبني "قيمة الفرق العمل انطلاق من تلك الفروق المتمثلة في :تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدي اعضاء الفريق و بالتالي إثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الاعضاء المشاركين , وتجنب وقوع الاخطاء .

كل هذا يتطلب اختيار الاحسن لفرق العمل التي تمتاز بالتبصر والتركيز و استغلال الفرص من اجل المصلحة العامة للمنظمة و بالتالي الحصول علب التوازن المهارات الشخصية و المهارات الشخصية و الانظمة المهنية.

3/ الالتزام و احترام الوقت

- الالتزام : يعني اقناع الفرد وقبوله التام الأهداف المنظمة التي ينتمي اليها، ورغبته في بذل جهد كبير من اجل مصلحة المنظمة .
- الوقت : يعتبر الوقت عنصر الأساسية للإدارة , فكل عمل اجاري يحتاج الي وقت من اجل تحقيق الهداف المرجو فأداء الفرد في عمله ردوده في معالجة للمشكلات يتأثر بمدي حريته في تقرير الكيفية التي يعتني وقته بها فالاستغلال الوقت الاستفادة منه يؤدي الي رفع مستوي الاداء الوظيفي .

كما ان الوقت الذي يحسن استغلاله يوفر للإدارة الحديثة التركيز علي النشاطات التي يجعل من المدير قائد فعالا ومن المسؤولين الاخرين من موظفين للإعمال المطلوبة بكفاءة و انتاجية عالية و بالتالي التوصل الي الامانة التي تعود بالفائدة علي الجميع .

4/ تشجيع الابداع و الابتكار :

- الإبداع هو اتيان بشئ جديد قد يكون فكرة او خدمة او عملية او سلعة يقدمها الفرد للمنظمة التي تمتاز بالتشجيع ومحبة التجريب لأن الفرد من طبعه حب التجريب خاصة الذي يمتازون بكفاءة عالية.

فالابداع في المؤسسة يزيد من قدرة المواجهات لتهديدات المحيط الخارجي, كما يمنح لها استغلال الفرص المتاحة وحصولها علي ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها بالتالي تحقيق البقاء و الاستمرارية . [8]

[8] د طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص182.

ثالثا : قوة الثقافة التنظيمية :

ونقصد بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاثة خصائص أساسية هي:

– كثافة الثقافة التنظيمية :

ونعني بها:عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة.

الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حرة وكثيفة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور، والتي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم وسلوك المنظمة.

- نطاق المشاركة Extent of Sharing

فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد ان بها عددا كبيرا من العاملين كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.

- وضوح الترتيب Clarity of Ordering

وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد منطقية، وواضحة، وبسيطة، مع قدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع.

ولابد أن يأخذ صانعوا الاستراتيجية بربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة العمل على التقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة فالقيمة العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ولشركة فورد التوعية أولا.[9]

رابعا : أهمية الثقافة التنظيمية :

1.بناء احساس بالتاريخ (History):فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2.ايجاد شعور بالتوحد (Oneness):فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

[9]عبد العزيز صالح بن حبيور، مرجع سابق، ص200.

3.تطوير احساس بالعضوية والانتم ((Membership):وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

4.زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) : وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والأفراد .ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن الثقافة المنظمة القوية تعطي احساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط

المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية

أولا/ تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه "عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب ."[10]

كما عرفه **محمود سليمان** حنفي بأنه عبارة عن "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ."[11]

كما عرفه **توفيق مرغي ومحمد عبد الفتاح ياغي** على أنه "مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف ،والجهد الجسماني والعقلي وبسرعة وبإتقان وفي أقل زمن ،وعبر عنه بوحدات مادية أو ساعة عمل أو ساعة إنجاز أو تحقيق أهداف أو درجة ممارسة العمل ." [12]

"الأداء باختصار هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة."[13]

ثانيا / تعريف الموارد البشرية :

ا/ **تعريف المورد:** هي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الاعمال المطلوبة للوصول الي الاهداف (النتائج).

و المصدر الاساسي للموارد هي البيئة المحيطة , وعلي الادارة ان تبذل الجهد للحصول عليها وتتحمل في سبيل ذلك تكلفة محددة.[14]

---

[10]بدوي, احمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية, دار الكتاب اللبناني, ط1, بيروت, 1984, ص30.

[11]محمود سليمان حنفي: السلوك التنظمي و الاداء, دار الجامعات المصرية, دط, القاهرة,دس, ص14.

[12]مرعي توفيق ياغي, محمد عبد الفتاح, قياس الاداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية, مجلة جامعة الملك سعود, مجلد 03,العدد 03, الرياض, 1411ه.

[13]حسين ابرهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, ط1, بيروت, 2002,ص360.

ب/ تعريف الموارد البشرية: يعتبر **داكر** زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي "المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها ".

-مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات .[15]

- تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

-وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة ، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية ، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها .[16]

ثالثا: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

1- **تحليل العمل :** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة الموظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، تفعيل وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- **تخطيط القوي العاملة :** تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة بالمنظمة.

3- **الاختيار والتعيين :** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

---

[14] مانع سرينة , اثر استراتيجة تنمية الموارد البشرية علي اداء الافراد في الجماعات, رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة علوم في علوم التيسر تخصص : تنظيم الموارد البشرية , الجزائر , 2014,2015 ,ص 49.

[15] د .نور الدين حاروش , ادارة الموارد البشرية , دار الامة , الطبعة الاول,2011,ص 15,16.

[16] مانع سبرينة , مرجع سابق ذكره, ص32.

4- **تصميم هيكل الأجور :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

5- **تصميم أنظمة الحوافز :** وتعني الوظيفة يمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

6- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :** تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة ،كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ،واجتماعية ،ورياضية ،وقانونية ،وقد تمتد الى الإسكان والمواصلات وغيرها .[17]

7- **تقييم الأداء :** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ،ويتم ذلك من خلال أساليب معينه، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

8- **التدريب :** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.وعلى الشركة أن تحدد إحتياج المرؤوسين للتدريب ، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة ، وأن تقييم فعالية هذا التدريب .

9- **تخطيط المسار الوظيفي :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل ،والترفية ،التدريب .ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ،ونقاط الضعف لديه .[18]

رابعا: اهمية الموارد البشرية : تتمثل اهمية الموارد البشرية فيما يلي :

- هي حلقة التميز في سلسلة الموارد، سواء على مستوى الدولة كتنظيم أكبر أو على مستوى المؤسسات كتنظيم أصغر:
- يكون لدى الدولة عموما والمؤسسة خصوصا استقلالا ونفوذا اقتصاديا إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الأداء والابتكار .

[17] د, احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , 2004,ص30,31.

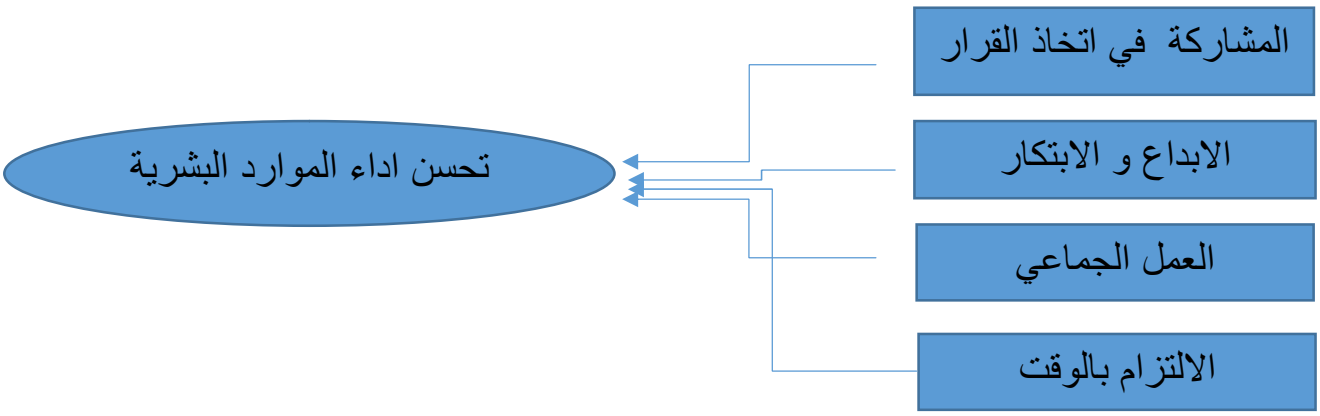
[18] د. احمد ماهر, مرجع سابق ذكره, ص31.

- يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية ، تترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية .
- امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيا المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها.
- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتلائم التغيرات الحاصلة ، صيما التكنولوجيا منها .
- استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي ...الخ.[19]

المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظمية واداء الموارد البشري

لقيت الثقافة التنظيمية مؤخرا اهتماماً كبيراً باعتبارها انها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع اعضاءها الى الالتزام و العمل الجاد و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرار و الابتكار من اجل بلوغ الاهداف و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء و الاطراف ذات العلاقة بيئية عمل المنظمة، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 01 : العلاقة بين متغيرتي الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

[19] حسن ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , ط1, لبنان, 2002, ص19-20

المبحث الثاني: الدراسة الاجنبية (العربية والأجنبية)

المطلب الاول : الدراسات العربية :

1.دراسة الثويني (2007) "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية .هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية .

بعد القيام بالا ستبيان الذي يحتوي على العينة مكونة من147 مدربا .كانت نتائج كالتالي :

- يجب احترام الصغير للكبير لأنه من قيم أساسية في المؤسسة.
- إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله .
- حث على توفير جو ملائم للعمل من أجل كسب ولاء الأفراد وبالتالي إضافة قيمة المؤسسة .

2.دراسة عبد الإله (2006) بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:"دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة.

بعد القيام بعملية الاستبيان: عينة مكونة من 340موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعة المبحوثة، فكانت النتائج كالتالي:

-الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما الأزهر والأقصى إلى ثقافة النظم والأدوار .

-مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا والأزهر .بينما الأقصى متوسط.

3.دراسة عكاشة 2008 بعنوان" اثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الاداء الوظيفي ,دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات paltet في فلسطين هدف الدراسة التعرف علي الثقافة التنظيمية علي تحسين اداء الموظفين في الشركة الاتصالات بفلسطين حيث تم توزيع الاستبيان علي312 موظف وقد تم الاعتماد علي عناصر الثقافة التنظيمية كأساس لموضوع البحث, وقد تم التوصل الي النتائج التالية

- ان هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية علي اداء الموظفين بالشركة .
- اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين مستوى الاداء الوظيفي

4.دراسة سالم 2006 بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية علي اداء الموارد البشرية " دراسة حالة غلي الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمثيلة هدفت الدراسة الي معرفة وجود اثر للثقافة التنظيمية علي اداء الموارد البشرية في المؤسسة واشتملت الدراسة علي 92 عامل من المؤسسة بمعدل ثلث العمال الاصليين قد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية و استخدمت اساليب الاحصاء الوصفي في اختبار نتائج الفرضيات وقد تم التوصل الي النتائج التالية

- تؤثر الثقافة التنظيمية علي اداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤثر جماعة العمل علي اداء الموارد البشرية المؤسسة , تؤثر في احترام الوقت علي اداء الموارد البشرية في المؤسسة
- المؤسسة تبحث علي التميز في الاداء لكنها لم تنتهج مناهجه

المطلب الثاني : الدراسة الأجنبية :

1- Lee yu ,2004 بعنوان Performance corporate culture and organisation

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة.

العينة شركة النتائج كالتالي في قطاع الصحة ثقافة النظم والأدوار انا في شركات التأمين ثقافة الإنجاز وأخيرا قطاع التكنولوجيا ثقافة التعاطف الانساني ،وبالتالي نقول أن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحليل الاثر المحتمل للثقافة التنظيمية و التمكين على القدرات الإبداعية

بعد عملية الاستبيان تم توصل إلى النتائج التالية : إن لثقافة التنظيمية تأثيرا قويا في تفجير القدرات الابداعية للأفراد وذلك نتيجة الأحداث الجيدة والسلوكيات العمال وتعاملهم مع بعض .

2- دراسة (LUND , 2003) بعنوان" ORGANIZATIONAL CULTURE AND GOB SATISFACTION" الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هدف هذه الدراسة الي اختبار انواع الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الامريكية , وأظهرت نتائج الدراسة ان انواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت علي التوالي(التعاطف الانساني ,الانجاز , القوة , النظم , والأدوار) وان مستويات الرضا الوظيفي و ثقافات وانجاز والتعاطف الانساني , وأشارت الي وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتي النظم و القوة

3- دراسة (CRAWFORD LOK) بعنوان THE EFFECT ORJANIZATIONAL Culture and leadership style on job satisfaction and orjanizational commitment Across-National compariso

حيث هدفت الدراسة الي قياس اثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي علي الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدي المديرين , في عينة من الشركات في استراليا و هونج كونج . حيث تبين وجود فروقا ذات دلالة احصائية بين عينتي الدراسة حول مستوي الثقافة الابداعية في المنظمات والرضا الوظيفي ,و الولاء التنظيمي مع ميل الفروق الاحصائية لصالح عينة الشركات الأسترالية كما تبين وجود تأثير للثقافة التنمية السائدة والنمط القيادي علي الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي.

4- دراسة çakar &ertuik 2010 بعنوان " and em powerment small and medium-sr rd entre prise : examininj the effects of agauizaind culture compnmg ihhovatiah copabilihyof

هدف هذه الدارسة الي التعرف علي تحليل الاثر المحتل : للثقافة التنظيمية والتمكين علي القدرات الابداعية .

بعد عملية الاستبيان تم التوصل الي النتائج التالية: ان الثقافة التنظيمية تأثير قويا في تفجير القدرات ابداعية للأفراد وذلك نسخة الاخلاق الجيدة والسلوكيات العمل وتعاملهم مع بعض.

المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة

يمكن توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم01 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

المجال	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
البيئة	اجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عرابية و اجنبية	تطبق الدراسة هذه في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ادرار
ادوات الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على دراسات الحالة و بعضها على المسح الميداني	دراسات على دراسة حالة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة الدراسة
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة الموظفين والاداريين	تناولت الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة على الموظفون العاملون في الصندوق Casnos (ADRAR)
الهدف	تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مختلفة	تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية (CASNOS ADRAR)

المصدر : من اعداد الطالبتين

خلاصة :

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى، لكن كل واحدة تمتاز بخصائص قوية والمتمثلة في العمل الجماعي، روح العمل، الاتزام بالوقت، و تشجيع الابداع والابتكار، ومما لا شك فيه ان كل نجاح تحققه المنظمة يكون من اسبابه توفر ثقافة تنظمية جد قوية تعطي لأعضائها تلاحم وتماسك فيما بينهم، وبالتالي اداء جيد وكفاة عالية تميزها عن غيرها من المنظمات في وسط بيئي يطفوا عليه التنافس الجاد والكبير.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعدما تطرقنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرين الدراسة الثقافة التنظيمية و اداء الموارد البشرية وبعد عرضنا للدراسات السابقة في الموضوع سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء التي تم اختيارها من بين مجتمع المؤسسات المحلية، ولذا سنحاول دراسة مدى اعتمادها على نمط الثقافة التنظيمية وكيف تأثر على اداء المواد البشرية

بحيث يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات كالمبحث الأول حيث يبدأ من منهج ونموذج الدراسة ومجتمع الدراسة الميدانية وكذا مميزات أفراد عينة الدراسة، إضافتا إلى الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات،أما في المبحث الثاني تم عرض النتائج والمناقشةباستخدام معامل التحديد بين المتغير المستقل الذي يكمل في أبعاد الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي للمنظمة، واختبار فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات اللازمة.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

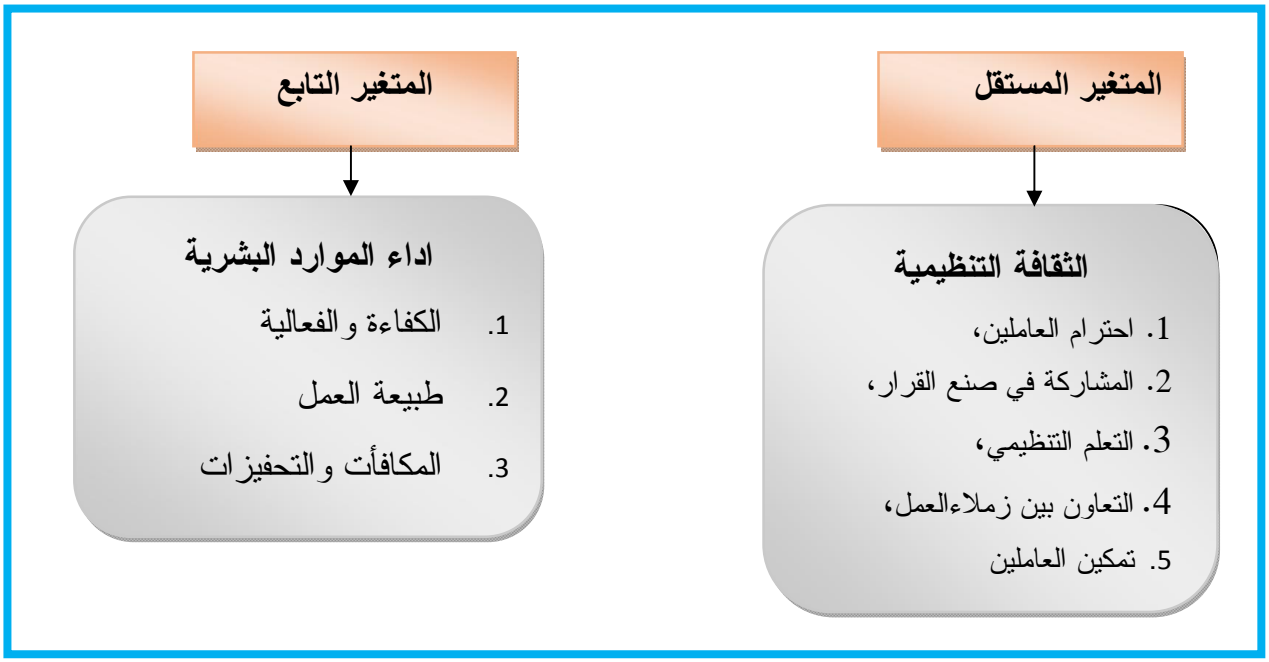
الفرع الاول: منهج وأنموذج الدراسة :

أ.منهج الدراسة: من خلال الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل نتائجها والإجابة عن التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث عرفة عمار بوحوش **ومحمدمحمود الذنيبات** بأنه "منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة كما يهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل " . (الاخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظمي بمؤسسة كوندور ، برج بوعريريج، 2018، صفحة 152)

ب. أنموذج الدراسة: يتكون من متغيرين هما المتغير المستقل والمتغير التابع، فالمتغير المستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها(احترام العاملين، المشاركة في صنع القرار، التعلم التنظيمي، التعاون بين زملاءالعمل، تمكين العاملين) والمتغير التابع المتمثل في اداء الموارد البشرية بأبعاده(الكفاءة والفعالية، طبيعة العمل ، المكافأت والتحفيزات).

وانطلاقا من هذا سيتم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

الشكل رقم (02) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات:

أولا: مصادر جمع البيانات : حتى نتمكن من الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية، وكذلك اعتمدنا على المقابلة بهدف الحول على المزيد من المعلومات والبيانات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة .

أ. **الاستبانة :** تعتبر الأداة الرئيسية للدراسة، حيث اعتمدت في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، وكذا معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء .

تصميم الاستبانة :عند تصميمها حولنا الاطلاع على اكبر عدد الدراسات السابقة في الموضوع، والاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة في بنائها ومنه تم بناء الاستبانة الموضحة في الملحق رقم 1 وتكونت من 3 محاور .

المحور الأول : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة .

المحور الثاني : المتعلق بالمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية يحتوي على 20 عبارة وتقسم على 5 أبعاد وهي كما يلي :

- البعد الأول: يتمثل في احترام العاملين ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الثاني :يتمثل في المشاركة في صنع القرار ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الثالث: يتمثل في التعلم التنظيمي ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الرابع: يتمثل في التعاون بين زملاءالعمل ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الخامس: يتمثل في تمكين العاملين ويحتوي علي 4 عبارات

المحور الثالث : فيتعلق بالمتغير التابع اداء الموارد البشرية للمنظمة ويحتوي على 12 عبارة وتضمن 3 أبعاد وهي كما يلي :

- البعد الأول: يتمثل في الكفاءة والفعالية ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الثاني :يتمثل في طبيعة العمل ويحتوي علي 4 عبارات.
- البعد الثالث: يتمثل في المكافأت والتحفيزات ويحتوي علي 4 عبارات.

ب. **المقابلة :** تم استعمال المقابلة في الدراسة لان لها دور في إبراز العديد الأمور وقد تم إجرائها مع المسئول حول موضوع البحث ولذا فانه سجلت مجموعة من الملاحظات وبعض المعلومات القيمة التي لم نتمكن من الحصول عن طريق أدوات جمع المادة العلمية الأخرى .

ثانيا: مقياس أداة الدراسة : تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على الدراسات السابقة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي :

جدول رقم (2) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPss v 23) بغية الوصول إلى أهداف الدراسة وهذا البرنامج يضم مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وفي ما يلي سيتم عرض مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استعملت في الدراسة:

1. **النسب المئوية والتمثيل البياني:** تم استخدامها لمعالجة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. **الوسط الحسابي:** باعتباره احد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. **الانحراف المعياري** :يعتبر من مقاييس التشتت، وتم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي .
4. **اختبار** Alpha Cronbach : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
5. **اختبار التوزيع الطبيعي:** للتأكد من خضوع البيانات لتوزيع الطبيعي.
6. **اختبار T للعينات المستقلة:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس .
7. **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس مقدار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
8. **تحليل التباين الأحادي** : وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمة)
9. **الانحدار الخطي البسيط** : وذلك لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة هنا في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، إذ يبلغ حجم المجتمع 65 عامل، حيث تم استطلاع أراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول اثر الثقافة التنظيمة على اداء الموارد البشرية.

2. عينة الدراسة : تعتبر العينة بأنها جزء ممثل للمجتمع الأصلي ويشترط فيها ان تتمتع بنفس المجتمع الذي أخذت منه وبما ان عدد العمال بالمؤسسة قليل تم توسيع الاستبيان للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للاجراء وتم توزيع 65 استبانة حيث أن كلها استرجعت منها .

الجدول رقم (3) : الإحصائيات الخاصة لمعالجة الاستبيان

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	الغير صالحة	القابلة لتحليل
العدد	**65**	**65**	**0**	**65**
النسبة المئوية	**%100**	**%100**	**%0**	**% 100**

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

ثانيا :صدق وثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفا كرو نباخ و معامل الصدق لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	20	0,86	0,92
اداء الموارد البشرية	12	0,89	0,91
الكلي	32	0,90	1,00

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الثبات الفا كرو نباخ بلغت قيمته 0.30 وهي قيمة مرتفعة، وأيضا بلغ لمحور الثقافة التنظيمية ب 0.86، ولمحور اداء الموارد البشرية حيث بلغ ب 0.89 وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. أما بالنسبة لمعامل الصدق الذي يعبر عن الجدر التربيعي لمعامل الثبات، فان قيمته الكلية بلغت 1.00 وهي قيمة مرتفعة، وكذا لمحاور الاستبانة حيث بلغ قيمة 0.92 لمحور الثقافة التنظيمية وقيمة 0.91 لمحور اداء الموارد البشرية وهو ما يدل على صدق اداة الدراسة

ثالثا: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

لقد تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة متمثلة في(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة في المؤسسة) من خلال المعلومات التي احتوتها الاستبانة ومن خلال هذا يتم وصف العينة من خلال الجداول التالية :

الجدول رقم (5) : نوع الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	50	% 76,92
الإناث	15	% 23,08

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يبين الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ذكور اذ بلغت نسبتهم 76.92% في مقابل 23.08% من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا إناثا، .

الجدول رقم (6) : أعمار أفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	7	% 10,76
من 31 إلى 40 سنة	35	% 53,8
من 41 إلى 50 سنة	17	%26,15
أكثر من 50 سنة	6	%9,23
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss v 23

يبين الجدول أن أعلى نسبة لمعدلات السن 53.8%تتمركز في المجال من 31 إلى 40 سنة وهي تمثل فئة الشباب وهنا يكون العامل لديه حماسية في العمل والقدرة على الإنتاجية بشكل اكبر، تليها نسبة 26.15% من الفئة العمرية تتمركز في المجال من 41 إلى 50 سنة، وتأتي الأخير نسبة 9.23% للفئة العمرية من اكثر من 50 سنة وهي فئة الشيوخ.

الجدول رقم(7) المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي آو اقل	3	%4,61
باكلوريا	16	%24,61
جامعي	40	%61,53
دراسات عليا	6	%9,23
المجموع	53	%100

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

لقد جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة على 4 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 61.53% يليها مؤهل الثانوني بنسبة24.61%، ثم نسبة9.23% للدراسات العليا، وأخيرا مؤهل ثانوي أو أقل بنسبة 4.61%، ومنة أن عينة دراستنا تتمتع بمؤهلات من الصنف الجامعي وهذا يعون لطبيعة المؤسسة التي تتطب كفاءاة وأصحاب شهادات في المستوى.

الجدول رقم (8)مدة الخدمة في المؤسسة

مدة الخدمة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	03	%4,6
من5 سنوات إلى 10	16	%24,6
من 11 سنة الى15	40	%61,5
أكثر من 15 سنة	6	%9,2
المجموع	53	100%

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مدة الخدمة في المؤسسة موزعة على 4 فئات، حيث فئة من11 سنوات الى 15 جاءت بالنسبة الأكبر ب 61.4%، تليها نسبة 24.6% لفئة من 5 سنوات الى 10سنوات، تليها نسبة 9.2%لفئة من اكثر من 15 سنة ثم اقل من 05 سنوات، وباعتبار أن المؤسسة تنشط في القطاع العمومي الاقتصادي تعتمد بالدرجة أكثر على الشباب.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

أولا: الثقافة التنظيمية

1. فيما يتعلق بعبارات بعد احترام العاملين

الجدول: رقم (9) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد احترام العاملين

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.42	0.502	موافق بشدة
2	4.34	0.539	موافق بشدة
3	3.71	0.710	موافق
4	3.57	0.739	موافق
4.01			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يشير الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد احترام العاملين تراوحت ما بين(3.57 ـــــ4.42) وبانحراف معياري ما بين(0.502ـــــ0.739) وبدرجة موافق للمتوسط العام، مما يشير إلى أهمية ودور سلوك المسئول في المؤسسة، فهو يمثل سلوك قدوة للعاملين ويعمل على إثارة دافعيتهم وتعزيز قدراتهم في العمل، حيث حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي(4.42) وبانحراف معياري (0.502) مما يدل على أن المسئول يحترم العاملين وأخلاقه قدوة لهم ما يدفعهم إلى العمل بحماس، في حين احتلت الفقرة الرابعة على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.57) وبانحراف معياري(0.739)

2. فيما يتعلق بعبارات بعد المشاركة في صنع القرار.

الجدول : رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3.62	0.843	موافق
2	4.25	0.560	موافق بشدة
3	4.22	0.546	موافق بشدة
4	4.00	0.485	موافق
4.02			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المشركة في صنع القرار تراوحت ما بين (3.62– 4.25) وبانحراف معياري ما بين(0.485 – 0.843) وبدرجة موافق للمتوسط العام مما يشير إلى أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار داخل المؤسسة ، بحيث حققت الفقرة الثانية أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.25)وبانحراف معياري (0.560) وهذا ما يدل على أن المسئول بالمؤسسة يولى اهمية كبرى للاقتراحات المقدمة مما يعطى روح الفريق الواحد والتعاون مع العمال وهذا يوثر بشكل ايجابي على الأداء، في حين حققت الفقرة الأولى ادني قيمة للمتوسط الحسابي (3.62)وبانحراف معياري(0.843) .

3. فيما يتعلق بعبارات بعد التعلم التنظيمي .

الجدول: رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد التعلم التنظيمي .

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3.80	0.933	موافق
2	3.68	0.832	موافق
3	3.71	0.667	موافق
4	3.82	0.663	موافق
3.75			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التعلم التنظيمي تراوحت ما بين (3.71– 3.82)وبانحراف معياري ما بين (0.663– 0.933)وبدرجة موافق للمتوسط العام مما يدل على أهمية التعليم التنظمي في المؤسسة الذي يشجيع ويحفيز العاملين بحيث حققت الفقرة الرابعة أعلى قيمة للمتوسط الحسابي3.82وبانحراف معياري (0.560) مما يجعل الهيكل التنظمي يعمل كفريق واحد ويكسب العامل معارف اضافية بشكل مباشر، في حين حققت الفقرة الثانية أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.68) وبانحراف معياري(0.832) .

4. فيما يتعلق بعبارات بعد التعاون بين زملاء العمل .

الجدول : رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد التعاون بين زملاء العمل .

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.14	0.429	موافق
2	4.25	0.505	موافق بشدة
3	4.20	0.632	موافق بشدة
4	3.88	0.471	موافق
4.12			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يشير الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التعاون بين زملاء العمل.

تراوحت ما بين (3.88 – 4.25)وبانحراف معياري ما بين(0.429– 0.632)وبدرجة موافق للمتوسط العام وهو ما يدل على ان هناك انسجام تام بين فريق العمل بالمؤسسة بحيث حققت الفقرة الثانية أعلى قيمة للمتوسط الحسابي(4.25)وبانحراف معياري (0.505)، في حين حققت الفقرة الرابعة ادني قيمة للمتوسط الحسابي (3.88)وبانحراف معياري (0.471) .

5. فيما يتعلق بعبارات بعد تمكين العاملين.

الجدول: رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد **تمكين العاملين.**

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.65	0.481	موافق بشدة
2	4.40	0.694	موافق بشدة
3	3.61	0.696	موافق بشدة
4	4.22	0.731	موافق بشدة
4.22			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد **تمكين العاملين** تراوحت ما بين (3.61ـ4.65)وبانحراف معياري ما بين (0.48ـــ0.731)وبدرجة موافق بشدة للمتوسط العام وهذا يعني بان المسؤول بالمؤسسة يولى اهتمام بالعملين ا، بحيث احتلت الفقرة الأولى على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي4.65 وبانحراف معياري0.481 في حين حققت الفقرة الثالثة على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي3.61 وبانحراف معياري 0.696

ثانيا: اداء الموارد البشرية

1. فيما يتعلق بعبارات بعد الكفاءة والفعالية .

الجدول : رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على يعد الكفاءة والفعالية .

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.11	0.796	موافق
2	3.71	0.710	موافق
3	4.31	0.718	موافق بشدة
4	4.17	0.857	موافق بشدة
4.07			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

يشير الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد البقاءتراوحت ما بين (3.71 – 4.31) وبانحراف معياري ما بين (0.710ـــــ0.857) وبدرجة موافق للمتوسط العام وهذا ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يمتازون بكفاءة وفعالية تجعلهم يعملون بجد.

2. فيما يتعلق بعبارات بعد طبيعة العمل.

الجدول : رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد طبيعة العمل .

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.22	0.426	موافق بشدة
2	4.31	0.471	موافق بشدة
3	4.74	0.443	موافق بشدة
4	4.60	0.497	موافق بشدة
4.47			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد طبيعة العمل تراوحت ما بين(4.22 – 4.74) وبانحراف معياري ما بين(0.426 – 0.497)وبدرجة موافق بشدة للمتوسط العام. وهذا يعني طبيعة العمل بالمؤسسة مريحة ومناسبة للعاملين

3. **فيما يتعلق بعبارات بعد المكافأت والتحفيزات.**

الجدول: رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية الاستجابات أفراد العينة على بعد النمو.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4.65	0.481	موافق بشدة
2	4.40	0.694	موافق بشدة
3	3.61	0.696	موافق بشدة
4	4.22	0.731	موافق بشدة
4.22			

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات23 spss v

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد **المكافاءات والتحفيزات** تراوحت ما بين (3.61ـ4.65) وبانحراف معياري ما بين (0.48ـــ0.731) وبدرجة موافق بشدة للمتوسط العام وهذا يعني بان المؤسسة تقدم تحفيزات ومكافات للعاملين من تحسين ادائهم المهني.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية :

❖ تنص الفرضية الرئيسية على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (17) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
120,979	0.000	0,822[a]	0,676	الثابت	28,532	8,522	0.000
				اداء المورد البشري	0,888	10,999	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 02

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية واداء المورد البشري قد بلغت (0.822)، وهو ارتباط طردي قوي، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.676) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (67,6%) من التغييرات التي تحدث على المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية اكبر من المتوسط، والباقي (32.4%) يرجع الى عوامل أخرى. كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لاحترام العاملين بلغت (0,888)، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من الثقافة التنظيمية تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,888)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (28,532)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة الثقافة التنظيمية تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) 28,532.

الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج لهما اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن الثقافة التنظيمية لها اثر معنوي على اداء المورد البشري.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (120,979) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية :

1/ الفرضية الفرعية الاولى :

– تنص الفرعية الاولى على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (18) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
18,273	0.000	0,474	0,225	الثابت	−3,323	−0,956	0,343
				اداء المورد البشري	0,358	4,275	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 03

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد المشاركة في صنع القرار واداء المورد البشري قد بلغت (0.474)، وهو ارتباط طردي متوسط، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.225) وهذا يعني ان المشاركة في صنع القرار تساهم بنسبة (22,5%) من التغييرات التي تحدث على المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لبعد المشاركة في صنع القرار بلغت (0,358)، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من بعد المشاركة في صنع القرار تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,358)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (−3,323)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة بعد المشاركة في صنع القرار تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) −3,323.

المتغير المستقل له معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج له اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المشاركة في صنع القرار لها اثر معنوي على اداء المورد البشري، الحد الثابت فهو غير معنوي.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (18,273) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين بعد المشاركة في صنع القرار واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في صنع القرار واداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار

2/ الفرضية الفرعية الثانية :

– تنص الفرعية الثانية على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد فريق العمل وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.
ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (19) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
8,716	0.004	0,349	0,122	الثابت	13,124	15,012	0,000
				اداء المورد البشري	0,062	2,952	0,004

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 04

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد فريق العمل واداء المورد البشري قد بلغت (0.349)، وهو ارتباط طردي اقل من المتوسط، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.122) وهذا يعني ان المشاركة في صنع القرار تساهم بنسبة (12,2%) من التغييرات التي تحدث على المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لبعد فريق العمل بلغت (0,062)، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من بعد فريق العمل تؤدي الى الزيادة في اداء المورد

البشري بقيمة (0,062)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (13,124)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة بعد فريق العمل تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) 13,124.

الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج لهما اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن فريق العمل له اثر معنوي على اداء المورد البشري.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.004 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (8,716) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين بعد فريق العمل واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فريق العمل واداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار.

3/ الفرضية الفرعية الثالثة :

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد احترام العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (20) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
32,473	0.000	0,583	0,340	الثابت	11,260	25,454	0,000
				اداء المورد البشري	0,061	5,699	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد احترام العاملين واداء المورد البشري قد بلغت (0.583)، وهو ارتباط طردي متوسط، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.340) وهذا يعني ان احترام العاملين يساهم بنسبة (34%) من التغييرات التي تحدث على المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية اقل من المتوسط، كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لبعد احترام العاملين بلغت (0,061)،

وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من بعد احترام العاملين تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,061)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (11,260)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة بعد احترام العاملين تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) 11,260.

الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج لهما اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن احترام العاملين له اثر معنوي على اداء المورد البشري.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.004 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (32,473) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين بعد احترام العاملين واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين احترام العاملين واداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار.

4/ الفرضية الفرعية الرابعة :

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تمكين العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (21) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
157,261	0.000	0,845	0,714	الثابت	−3,518	−3,403	0,001
				اداء المورد البشري	0,312	12,540	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 06

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد تمكين العاملين واداء المورد البشري قد بلغت (0.845)، وهو ارتباط طردي قوي، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.714) وهذا يعني ان تمكين العاملين يساهم بنسبة (71,4%) من التغييرات التي تحدث على المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية كبيرة،

كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لبعد تمكين العاملين بلغت (0,312)، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من بعد تمكين العاملين تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,312)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (3,518–)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة بعد تمكين العاملين تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) 3,518–.

الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج لهما اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن تمكين العاملين له اثر معنوي على اداء المورد البشري.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (157,261) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين بعد تمكين العاملين واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين واداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار.

5/ الفرضية الفرعية الخامسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعلم التنظيمي وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم (21) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الارتباط	معامل التحديد		B	T	sig
6,953	0.011	0,327	0,107	الثابت	6,802	2,568	0,013
				اداء المورد البشري	0,168	2,637	0,011

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v 23 الموضحة في الملحق 07

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد التعلم التنظيمي واداء المورد البشري قد بلغت (0.327)، وهو ارتباط طردي اقل من المتوسط، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.107) وهذا يعني ان التعلم التنظيمي يساهم بنسبة (10,7%) من التغييرات التي تحدث على المورد

البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جدا، كذلك نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الانحدار لبعد التعلم التنظيمي بلغت (0,168)، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من بعد التعلم التنظيمي تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,168)، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (6,802)، وهذا يعني انه أذا انعدمت متغيرة بعد التعلم التنظيمي تكون قيمة المتغير التابع (المورد البشري) 6,802.

الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال الحرج لهما اصغر من مستوى المعنوية 0.05)، مما يدل على ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن التعلم التنظيمي له اثر معنوي على اداء المورد البشري.

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.011 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني ان قيمة F المحسوبة (6,953) اكبر من الجدولية، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين بعد التعلم التنظيمي واداء المورد البشري.

انطلاقا من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعلم التنظيمي واداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار.

خلاصة :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الموارد البشرية، وبعدما قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج spss v 23 وعند عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة توصلنا الى انه : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار.

الخاتمة

خاتمة :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال المنظمات الإدارية، في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات، والذي يتحدّد أساسا بمدى كفاءة أداء العاملين بالمنظمة، ويتأثّر هذا الاخير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، والتجديد، الانضباط والجدّية في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظّمة الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء ورضا الأفراد عن منظّمتهم، ممّا يدعم الولاء والانتماء والإخلاص في تحقيق أهداف المنظّمة ومنه تحقيق أداء متميّز، ولقد اتّضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بادرار وتوصلنا الى جملة النتائج، يمكن ذكرها كما يلي :

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار، رغم وجود تفاوت في مستوى هذه العلاقة بين الابعاد المختلفة.

* هناك علاقة ارتباط قوية بين بعد تمكين العاملين وتحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار، حيث بلغ معامل الارتباط 0.845 وهي اكبر قيمة معبرة عن معامل الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية واداء المورد البشري، وهذا ان دل على شيئ فإنما يدل على التأثير الايجابي الذي يمنحه تمكين العاملين عندما يسمح لهم بمساحة معينة للتعبير عن امكانياتهم من رفع في المعنويات وبالتالي الرفع من مستوى الاداء بصفة عامة، وهذا ما دعمه معامل التحديد لنفس البعد حيث وجد ان 71,4% من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء البشري يرجع سببها الى تمكين العاملين.

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالصندوق .ض. إ. غ. الاجراء – وكالة ادرار، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرتين 0.822 وهو ارتباط طردي قوي، اما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.676) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (67,6%) من التغييرات التي تحدث على اداء المورد البشري على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء–وكالة ادرار، وهي قدرة تفسيرية اكبر من المتوسط، كما ان معامل التحديد لمتغيرة الثقافة التنظيمية كان له اثر معنوي على متغيرة اداء المورد البشري، حيث بلغ 0,888، وهذا معناه انه بزيادة وحدة واحدة من الثقافة التنظيمية تؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بقيمة (0,888).

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

- ✓ الثقافة التنظيمية للأساتذة ودورها في تنمية الإنتاجية الأكاديمية.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.
- ✓ اثر الإبداع الإداري في تعزير اداء العاملين

قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. بدوي, احمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية, دار الكتاب اللبناني, ط1, بيروت, 1984.
2. حسن ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , ط1, لبنان, 2002.
3. حسين ابرهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, ط1, بيروت, 2002.
4. د .نور الدين حاروش , ادارة الموارد البشرية , دار الامة , الطبعة الاول,2011.
5. د, احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , 2004.
6. د.نور الدين حاروش' ادارة الموارد البشرية ' الجزائر ' 2011.
7. طاهر محسن منصور الغالبي' صالح مهدي محسن العامري' المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات اللأعمال' الاعمال والمجتمع' 2005.
8. عبد العزبز صالح بن حبتور'الادارة الاستراتيجية' ادارة جديدة في عالم متغير' كلية العلوم الادارية' جامعة عدن'2007.
9. فاروق عبده فلية ' السيد محمد عبد المجيد' السلوك التنظيمي ' في ادارة المؤسسات التعليمية ' عمان' 2005.
10. مانع سرينة , اثر استراتيجة تنمية الموارد البشرية علي اداء الافراد في الجماعات, رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة علوم في علوم التيسر تخصص : تنظيم الموارد البشرية , الجزائر , 2014,2015 .
11. محمود سليمان حنفي: السلوك التنظمي و الاداء, دار الجامعات المصرية, دط, القاهرة,دس.
12. مرعي توفيق ياغي, محمد عبد الفتاح, قياس الاداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية, مجلة جامعة الملك سعود, مجلد 03,العدد 03, الرياض, 1411ه.

الملاحق

الملحق 01 : استبانة الدراسة

جامعة العقيد احمد دراية– أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

نرجو التفضل بإعطائنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة هذه الإستبانة التي تم اعدادها للتعرف على **"مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية – دراسة حالة (ص.و.ض.إ. لغير الاجراء)[20] –وكالة ادرار-"**، وهو عنوان لمذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال.

إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة و الوصول إلى نتائج مفيدة، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام والتقدير.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ النوع : ذكر ☐ ☐

2/ العمر : من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 سنة الى 40 سنة ☐

من 41 الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

3/ المؤهل العلمي : ثانوي فما اقل ☐ بكالوريا ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4/ الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

5/ المسمى الوظيفي :

سلك الكتاب ☐ سلك الأعوان ☐ سلك الملحقين ☐ سلك المتصرفين ☐

ملاحظة : ضع علامة (x) أمام إجابتك

[20] الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

المحور الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد احترام العاملين						
1	يسود الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء.					
2	يتم توزيع المهام حسب الكفاءة المهنية بين العاملين داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء.					
3	هناك تضامن تام مع الظروف الطارئة التي قد تحدث للموظف من مسؤولي ص.و.ض.إ. لغير الاجراء.					
4	يحصل العامل على التقدير والاحترام اثناء تادية مهامه داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء.					
بعد المشاركة في صنع القرارات						
5	يقوم مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء باشراك مختلف الفئات العمالية في اتخاذ القرارات.					
6	يولي مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء اهمية بالغة للاقتراحات التي يقدمها العاملين.					
7	يحرص مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء على تبرير القرارات التي يتم اتخاذها داخل الوكالة لمختلف الفئات العمالية.					
8	يقوم مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء بتقديم تحفيزات للعمال المبادرين لحل بعض المشاكل المتعلقة بطريقة العمل.					
بعد التعلم التنظيمي						
9	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الفرصة الكافية للعمال من اجل اكتساب المهارة اللازمة لأداء مهامهم.					
10	يقوم مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء بعرض وشرح الاخطاء السابقة في العمل من اجل الاستفادة منها.					
11	يمتلك ص.و.ض.إ. لغير الاجراء اطارات مؤهلة تساعد على تدريب وتكوين العمال.					

12	يمتاز الهيكل التنظيمي لـــ ص.و.ض.إ. لغير الاجراء بالسلاسة مما يساهم في تدفق المعارف بين المستويات بشكل مباشر.					
بعد التعاون بين زملاء العمل						
13	هناك انسجام تام بين العمال فيما بينهم لمواجهة مختلف المشاكل التي تطرأ أثناء أداء المهام داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء					
14	يلقى العمال الجدد الدعم الكافي من طرف باقي الزملاء داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء					
15	تربط عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء علاقات زمالة فيما بينهم.					
16	تعمل فرق العمل داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء في جو يسوده التضامن والتعاون.					
بعد تمكين العاملين						
17	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الفرصة الكافية للعمال لتجسيد المقترحات التي تهدف الى تحسين اداء الوكالة.					
18	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الحرية الكاملة للعمال من اجل التعامل مع المشكلات التي قد تواجههم اثناء العمل.					
19	يسعى مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الى توفير الظروف المساعدة على تغير طرق العمل اذا رغب الموظفون في ذلك.					
20	يحصل العمال المبدعين داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء على الترقية نتيجة ابداعهم في اداء مهامهم.					

المحور الثالث : ابعاد اداء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

بعد الكفاءة والفعالية						
21	يعمل مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء على متابعة وتوجيه العاملين بصفة مستمرة لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.					
22	يبذل عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد.					
23	يمتلك عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء المهارة الازمة لإنجاز المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد.					
24	تتناسب طبيعة المهام الموكلة الى عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء مع مجال تخصصاتهم العلمية او المهنية.					
بعد طبيعة العمل						
25	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء الوقت الكافي للعمال لانجاز المهام الموكلة اليهم.					
26	تتناسب طبيعة العمل الذي يقوم به عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء مع الجهد الذي يوفرونه لاجل ذلك.					
27	يساعد نظام الاتصال السائد في الوكالة على تجاوز النقائص التي قد يقوم بها العمال اثناء اداء مهامهم.					
28	يسعى مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء لتوفير البيئة المناسبة للعمال من اجل القيام بمهامهم على احسن وجه.					
بعد المكافات والتحفيزات						
29	تتناسب طبيعة العمل الذي يقوم به عمال ص.و.ض.إ. لغير الاجراء مع الاجر الذي يتقاضونه.					
30	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء مكافات خاصة للمهام التي قد تنجز خارج اوقات العمل.					
31	يمنح مسؤولوا ص.و.ض.إ. لغير الاجراء تحفيزات مادية ومعنوية للعمال المبدعين في اداء مهامهم.					
32	يساعد نظام المنح والتعويضات المعمول به داخل ص.و.ض.إ. لغير الاجراء العمال على بذل مجهودات اضافية اثناء اداء مهامهم.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق 02 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822[a]	,676	,670	2,63038

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	837,038	1	837,038	120,979	,000[b]
	de Student	401,296	58	6,919		
	Total	1238,333	59			

a. Variable dépendante : الثقافة_مجموع

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	28,532	3,348		8,522	,000
	الاداء_مجموع	,888	,081	,822	10,999	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_مجموع

الملحق 03 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474[a]	,225	,213	2,73098

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	136,284	1	136,284	18,273	,000[b]
	de Student	469,870	63	7,458		
	Total	606,154	64			

a. Variable dépendante : القرار_صنح_في_المشاركة

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-3,323	3,475		-,956	,343
	الاداء_مجموع	,358	,084	,474	4,275	,000

a. Variable dépendante : القرار_صنح_في_المشاركة

الملحق 04 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,349[a]	,122	,108	,68698

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,114	1	4,114	8,716	,004[b]
	de Student	29,732	63	,472		
	Total	33,846	64			

a. Variable dépendante : العمل_زملاء_بين_لتعاون

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	13,124	,874		15,012	,000
	الاداء_مجموع	,062	,021	,349	2,952	,004

a. Variable dépendante : العمل_زملاء_بين_لتعاون

الملحق 05 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583[a]	,340	,330	,34764

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,925	1	3,925	32,473	,000[b]
	de Student	7,614	63	,121		
	Total	11,538	64			

a. Variable dépendante : احترام _العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	11,260	,442		25,454	,000
	الاداء_مجموع	,061	,011	,583	5,699	,000

a. Variable dépendante : احترام _العاملين

الملحق 06 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,845[a]	,714	,709	,81244

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	103,801	1	103,801	157,261	,000[b]
	de Student	41,584	63	,660		
	Total	145,385	64			

a. Variable dépendante : العاملين_تمكين

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-3,518	1,034		-3,403	,001
	الاداء_مجموع	,312	,025	,845	12,540	,000

a. Variable dépendante : العاملين_تمكين

الملحق 07 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,327[a]	,107	,092	2,08088

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,107	1	30,107	6,953	,011[b]
	de Student	251,143	58	4,330		
	Total	281,250	59			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التعلم

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_مجموع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	6,802	2,649		2,568	,013
	الاداء_مجموع	,168	,064	,327	2,637	,011

a. Variable dépendante : التنظيمي_التعلم

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية في المنظمة، كاجابة على الاشكالية المطروحة، وقد استخدمنا في هذه الدراسة اسبتانة وزعت على 65 عامل بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ادرار، وقد خلصنا في الاخير الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية ارتباطية بين الثقافة التنظمية واداء الموارد البشرية، كما اشرنا لوجود تأثير قوي وطردي بين متغيرتي الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، اداء الموارد البشرية ، الصندوق الوطني للضمان الاجتماغي لغير الاجراء.

Summary :

The study aimed to identify the impact of the components of organizational culture in improving the performance of human resources in the organization, and our goal was to answer the problem posed, what is the impact of organizational culture on the performance of human resources. The National Social Security for the procedure, and we concluded in the end that there is a statistically significant correlation between organizational culture and human resource performance, as we indicated that there is a strong and direct effect between the study variables.

Keywords : organizational culture, performance of human resources, the National Social Security Fund for non-procedures.