

# أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة

## دراسة حالة مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل

جمعة خيرالدين\* جمال خنشور

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

### The Impact of Organizational Culture on Employees' Performance in the Company : Case Study of (EN.I.CA.B) General Cable Branch

Djemaï kheireddine & Djamel Khenhour

University of, Biskra - Algeria

تاريخ الاستلام: 2017/11/20 تاريخ القبول: 2019/10/17 تاريخ النشر: 2019/12/31

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة فرع جنيرال كابل، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل، طبقت عليها أداة الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، جاء مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لها 3.246 ، أما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء العاملين 3.819 .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، قيم تنظيمية، قواعد السلوك، أداء العاملين.

الترميز الاقتصادي ( JEL ) : M14 ,P27

#### Abstract:

This study aims at determining the impact of the organizational culture on the employees' performance at the EN.I.CA.B Company, General Cable Branch, The study population consisted of the different administrative hierarchies of the company. A questionnaire was designed and distributed on a random sample of 229 employees Through the random sample of 229 employees. The results obtained showed that there is a statistically significant effect of the organizational culture on employees' performance in EN.I.CA.B, The level of organizational culture at EN.I.CA.B was average, , as the weighted average performance of workers was 3.246, but The employees' performance level at EN.I.CA.B was high, as the weighted average performance of workers was 3.819.

**Key Words :** organizational culture, organizational values, codes of conduct, performance of employees.

**(JEL) Classification :** M14 ,P27

## I. تهييد:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج، تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة. فالمؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف. إن فاعلية العاملين وحيويتهم لا تقتصر على إعدادهم ومسؤوليات تدريبهم، كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجامهم مع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

### 1. إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة كما يلي:

♦ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل ؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

♦ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل ؟

♦ ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

♦ ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

### 2. فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل.

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>2</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>3</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>4</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>5</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>6</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>7</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**H<sub>8</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

### 3. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ♦ تحديد مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية التي تجسد أداء العاملين.
- ♦ إبراز مستوى الثقافة التنظيمية و أداء العاملين بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل.
- ♦ التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتقديم توصيات بهذا الصدد.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- ♦ محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معرفة أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية مثل: القيم التنظيمية وقواعد السلوك المتبعة داخل المؤسسة.
- ♦ ضرورة تحديد أبعاد أداء العاملين (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل) في المؤسسة محل الدراسة باعتبار أن المورد البشري هو الميزة التي تمكن المؤسسات من المنافسة والاستمرار.
- ♦ معرفة إمكانية وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### 5. الدراسات السابقة:

- 1.5. دراسة (قرдобية، 2018)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة - دراسة حالة عينة من المؤسسات - تم توزيع الاستبيان على 52 إطار، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة بقيمة معامل ارتباط بلغ 50%.
- 2.5. دراسة (مهديد، 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج - حيث أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على 4 مؤسسات إقتصادية جزائرية من مؤسسات بن حمادي، تم توزيع استبيان على 66 عامل، توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (التمكين، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية والتعاون) على جودة القرار الإداري في المؤسسات محل الدراسة، و كان التوجه الإبداعي أكثر تفسيراً لجودة القرار، ثم يليها على الترتيب جودة المعلومات، التمكين، القيم الأخلاقية والتعاون.

**3.5. دراسة بن عطية الزهراني (2007)،** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المؤسسات السعودية، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

**4.5. دراسة العريفي (2009)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، بلغ حجم العينة 142 مفردة. كانت أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي: (ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الإستجابة، ثقافة الرقابة)، وكانت نتائج الدراسة كالآتي: أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها - وبفارق بسيط - تأتي ثقافة الإستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، إن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط.

**5.5. دراسة Lok Peter, Grawford John (2004):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء في هونج كونج و أستراليا، وقد بلغ حجم هذه العينة 317 مديرا (219 من هونج كونج، و118 من أستراليا) من العاملين في مجال الإتصالات والبنوك، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا و إيجابا على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي، تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العاملين على العمل، و من ثم ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

**1.5. دراسة Lund Daulatram (2003):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم هذه العينة 1800 موظف، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: جاءت أنواع الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية على التوالي: ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار، جاءت مستويات الرضا الوظيفي متفاوتة حسب نوع الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافتها التعاطف الإنساني والإنجاز، علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتها النظم و القوة.

ومن خلال استعراضنا لهذه العينة من الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلبها تناول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العامة أو الخاصة أو علاقتها - الثقافة التنظيمية - على الرضا الوظيفي باعتباره أحد المتغيرات التي لها علاقة وثيقة بأداء العاملين، وتتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها تختبر أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في إحدى المؤسسات الصناعية الاستراتيجية الكبرى بولاية بسكرة، كذلك تبيان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية و قواعد السلوك) على أبعاد أداء العاملين (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل) التي تم التفصيل فيها على خلاف أغلب الدراسات التي تأخذ متغير أداء العاملين بشكل شامل.

## 6. الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين:

1.6 الثقافة التنظيمية: لقد تنوعت تسميات الثقافة التنظيمية، فهناك من يطلق عليها ثقافة المؤسسة، ثقافة الشركة، ثقافة المنظمة أو المؤسسة.

### 1.1.6. تعريف الثقافة التنظيمية:

فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

عرّف شاين (Shein) الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها (George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, 1993)، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل (Shein Edgar. H, 2004)، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Jennifer A. Howard. Grenville, 2007)." .

عرفها مدحت أبو النصر على أنها "مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة، كما أن المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة" (أبو النصر، 2007).

تناول Jay B. Barney الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال (Joseph wallace , James Hunt, Christopher Richard ,1999)، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين والمنافسين وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف" (Jay B. Barney, 1986)

2.1.6. أهمية الثقافة التنظيمية: ويمكن النظر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال أربع خطوات التالية (منصور الغالبي صبحي إدريس، 2007):

♦ بناء إحساس بالتاريخ History : فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

♦ ايجاد شعور بالتوحد Oneness : حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.

♦ تطوير احساس العضوية والانتماء Membership : تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

♦ زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange : و يأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل رقم (01).

من خلال الشكل رقم (01)، إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار الثقافة التنظيمية تشبه العائلة في المنزل.

**2.6 أداء العاملين:** لقد تعددت تسميات أداء العاملين، فهناك من يطلق عليه أداء الموارد البشرية، أداء الأفراد، الأداء الوظيفي، الأداء المهني، لكن أكثر التسميات انتشارا هو أداء الموارد البشرية وأداء العاملين.

**1.2.6 تعريف أداء:** قبل تناول تعريف أداء العاملين، يجدر بنا أولا التطرق لتعريف الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من يعرفه على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " ( 1995 Dictionnaire de gestion,).

ومنهم من يرى أن الأداء الإقتصادي للمؤسسة هو " إنشاء القيمة لزيائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة و الوقت و الجهد " (Philippe Iorino, 2001). ويعرف الأداء كذلك على أنه " تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، يمكن أن يفهم هذا التحقيق بطريقة مباشرة - النتائج - أو بمفهوم الطريقة أو العملية التي تؤدي إلى النتائج - العمل " (Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, 1996). ويرى البعض إنه يمكن التعبير عن الأداء " بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، و بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى " ( مزهودة، 2007)، و بعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف و تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة في حين يقصد بالكفاءة استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز العمل بأقل تكلفة.

### 2.2.6 تعريف أداء العاملين:

تعرف راوية الحسن أداء العاملين على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2004). ويرى أحمد سيد مصطفى عن أداء العاملين على أنه " سلوك، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وباعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي و /أو الذهني المبذول " (سيد مصطفى، 2004). أما هاينز فيعرف أداء العاملين على أنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " (ابراهيم السكران، 2004، 02). كما يشير توماس جيلبرت إلى مصطلح أداء العاملين (درة، 2003)، حيث يقول بأنه الخلط بين السلوك و بين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها "، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج "، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز "إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا".

**3.2.6 معدلات أداء العاملين:** حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات أداء العاملين حيث قدم بورتر و زميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، و إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية) (ابراهيم السكران، 2004، 10)، و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور والشكل رقم (02) يبرز هذه العلاقة.

♦ **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز -الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، فنجد

العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.

♦ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء.

♦ **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

## II. الطريقة والأدوات:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل، حيث بلغ عدد عمال المؤسسة في نوفمبر 2014 : 762 عامل موزعين على ثلاث مستويات وظيفية، قام الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30% أي حجم العينة يكون 229 عامل.

تم توزيع 229 استبيان على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع 172 استبيان بنسبة استرجاع 75.01%، تم حذف 7 استبيانات لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل. وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 165 استبانة.

### 2. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:

حيث تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS.

وتمت الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- ♦ معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة - الإستبيان.
- ♦ معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ♦ حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- ♦ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

♦ اختبار Anova لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة.

- ♦ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ودرجة الارتباط بين المتغيرات التابعة وبعضها البعض.
- ♦ الانحدار من أجل معرفة مقدار ما يفسره المغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

### III. النتائج ومناقشتها:

#### 1. صدق وثبات أداة الدراسة:

يهدف التأكد من مدى ثبات وصدق أداة الدراسة وقياس درجة الإتساق الداخلي، قمنا باستخدام مقياس كرونباخ ألفا، وكانت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (01):  
نلاحظ من الجدول رقم (01) أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار كرونباخ ألفا فاق 60%، حيث تراوح بين 0.739 و 0.878 باستثناء بعد كمية العمل الذي قدر كرونباخ ألفا له ب 561.0 وقبل ثباته باعتبار أن بعض الدراسات الإحصائية تسمح بنسبة 50%، وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر الدراسة وأبعادها جاءت جيدة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه

#### 2. التوزيع الطبيعي لتغيرات الدراسة:

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول رقم (02) فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن معامل الإلتواء Skewness محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis محصور بين -7 و 7 وهذا استنادا إلى دراسة (Cao.Q & Dowlatshahi.S,2005) في تحديد المجال المسموح به للإلتواء و التفلطح.  
من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معامل الإلتواء محصورة بين -1.435 و 0.185، وقيم معامل التفلطح محصورة بين -0.502 و 0.69.4، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

#### 3. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

##### 1.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة:

ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية في الجدول رقم (03):

بشكل إجمالي حقق محور الثقافة التنظيمية متوسطا حسابيا قدره 246.3 وانحراف معياري قدره 0.630، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل المبحوثين، بحيث جاءت فقرات بعد القيم التنظيمية أولا ثم تليها فقرات بعد قواعد السلوك، إذن المبحوثين يقرون بوجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية ولقواعد السلوك وبالتالي وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية داخل مؤسسة EN.I.CA.B فرع جنيرال كابل.

##### 2.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير أداء العاملين في الجدول رقم (04):

بشكل إجمالي حقق محور أداء العاملين متوسطا حسابيا قدره 819.3 وانحراف معياري قدره 0.546، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا المحور من قبل المبحوثين، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل، ثم فقرات بعد كمية العمل وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية.

إذن المبحوثين يقرون بوجود مستوى عالي لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

##### 3.3 مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين للإنحدار Anova للتأكد من مدى صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في EN.I.CA.B فرع جنيرال كابل.



والجدول (05) يبين مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

من خلال الجدول (05) تبين النتائج ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 77.512 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ .

#### 4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية - في المتغير التابع- أداء العاملين -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (06):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=8.804) و(B=0.488) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 322.0، وهذا يعني أن 32.2% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وأن الباقي 67.8% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

#### 4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

##### 1.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - كمية العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (07):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T= 5.051) و(B=0.344) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 135.0، وهذا يعني أن 13.5% من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، وأن الباقي 86.5% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

##### 2.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - كمية العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (08):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=7.505) و(B=0.535) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B). كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 257.0، وهذا يعني أن 25.7% من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك)، وأن الباقي 74.3% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

### 3.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - جودة العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (09):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=3.144$ ) و ( $B=0.212$ ) عند مستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.057، وهذا يعني أن 5.7% من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، وأن الباقي 94.3% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل

بمؤسسة (EN.I.CA.B).

### 4.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - جودة العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (10):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=4.753$ ) و ( $B=0.349$ ) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.122، وهذا يعني أن 12.2% من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك)، وأن الباقي 87.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل

بمؤسسة (EN.I.CA.B).

### 5.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - المهارات البشرية -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (11):

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=9.742$ ) و ( $B=0.626$ ) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.368، وهذا يعني أن 36.8% من التباين في المتغير التابع (المهارات البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، و أن الباقي 63.2% ترجع إلى عوامل

أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

#### 6.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل-قواعد السلوك - في المتغير التابع- المهارات البشرية -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (12):  
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=11.227$ ) و ( $B=0.769$ ) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).  
كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 436.0، وهذا يعني أن 43.6% من التباين في المتغير التابع (المهارات البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك)، وأن الباقي 56.4% ترجع إلى عوامل أخرى.  
وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

#### 7.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية السابعة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - المواظبة في العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (13):  
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=2.216$ ) و ( $B=0.156$ ) عند مستوى دلالة 0.028، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).  
كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 023.0، وهذا يعني أن 2.3% من التباين في المتغير التابع (المواظبة في العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، وأن الباقي 97.7% ترجع إلى عوامل أخرى.  
وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السابعة، والتي تنص على:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

#### 8.4.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثامنة للدراسة:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - المواظبة في العمل -، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول (14):  
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=3.440$ ) و ( $B=0.269$ ) عند مستوى دلالة 0.001، وهي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).  
كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 068.0، وهذا يعني أن 6.8% من التباين في المتغير التابع (المواظبة في العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك)، وأن الباقي 93.2% ترجع إلى عوامل أخرى.  
وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثامنة، والتي تنص على:  
♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

#### IV. الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل عن طريق استعمال أداة الاستبيان، يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية، و مستوى عال لأداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد أداء العاملين، ومن خلال اختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، قواعد السلوك) على أداء العاملين وأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل)، ولكن درجة الأثر جاءت متباينة.

■ **نتائج الدراسة:** قدمت الدراسة الحالية نموذجا لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة EN.I.CA.B فرع جنيرال كابل، و فيما يلي حوصلة نتائج الدراسة:

♦ وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.246، و احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254، ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 240.3.

♦ وجود مستوى عالي أداء العاملين في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.819، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا بمتوسط حسابي قدره 033.4، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 909.3، ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره 3.890 وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدره 534.3.

♦ بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.568 عند مستوى دلالة 000.0 وهي أقل من 0.01.

♦ أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.322، وهذا يعني أن 32.2% من التباين في أداء العاملين مفسر بالتغير في الثقافة التنظيمية، أما الباقي 67.8% ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

♦ كما أش ارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة (T=8.804) و (B=0.488) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 01.0

■ **إقتراحات الدراسة:** في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح بمايلي:

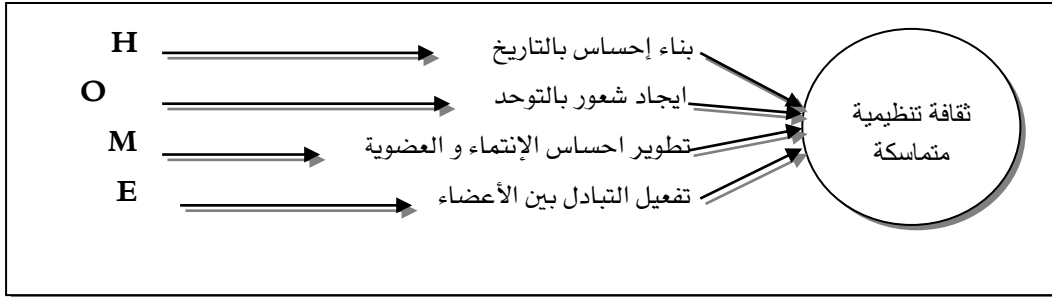
- ♦ على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات.
- ♦ ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.
- ♦ على المؤسسة الاهتمام بالعاملين باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها.
- ♦ ضرورة الاهتمام بالعاملين الذين يتميزون بالكفاءة والحيولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي للأكفاء
- ♦ توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ♦ ضرورة خلق قنوات اتصال بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.

## - الإحالات والمراجع:

1. قردوية نصرالدين (2018)، **أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة** - دراسة حالة عينة من المؤسسات - مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، 8 (2)، 81-97، متوفر على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77658>
2. مهديد فاطمة الزهراء (2017)، **قياس أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري** - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوغريج - مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، (2) 331-348، متوفر على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30783>
3. عبد الله بن عطية الزهراني (2007)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية** - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.
4. منصور محمد العريقي (2009)، **الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين** - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 137-159، متوفر على الموقع [jjba@ju.edu.jo](http://www.jjba@ju.edu.jo)
5. Lock Peter, Grawford John (2004), **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment**, the journal of management development, 23(4), 321-338. OnLine : <https://doi.org/10.1108/02621710410529785> (Visited 20/01/2017).
6. Lund Daulatram B (2003) , **Organizational culture and job satisfaction**, the journal of business and industrial marketing, 18(3),219-236, OnLine : <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>, (Visited 25/05/2017).
7. George A. Marcoulides,Ronald H.Heck (1993) ,**Organizational culture and performance : proposing and testing a model**, organization science, INFORMS , 4(2) , p 211, OnLine : <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209> , (Visited 18/04/2017).
8. Shein Edgar. H (2004) , **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Franciseco , P.17
9. Jennifer A.Howard.Grenville (2007) , **Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer-glenlanda house ,U.S.A**, p 7.
10. مدحت أبو النصر (2007) ، **إدارة وتنمية الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية**، القاهرة، 2007، ص 412.
11. Joseph wallace , James Hunt, Christopher Richard (1999) , **The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values**, MCB university press, the international journal of public-sector management, 12(7), 548-564, OnLine DOI: 10.1108/09513559910305339, (Visited 11/04/2017).
12. Jay B.Barney (1986), **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?**,the academy of management review11(3), 656-665, OnLine <https://www.jstor.org/stable/258317>, (Visited 11/04/2017).
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، **الإدارة الإستراتيجية** - منظور متكامل، دار وائل للنشر، ص 296.
14. A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA (1995) , **Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, p271.
15. Philippe lorino( 2001) , **Méthodes et pratique de la performance - le pilotage par les processus et lesCompétances**,les éditions d'organisation, paris, p11.
16. Anne Marie Fericeli, Bruno Sire (1996), **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris,p 20.
17. عبد المليك مزهودة (2007)، **مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي**، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 70.
18. راوية حسن (2004)، **إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية** -، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 209.
19. أحمد سيد مصطفى (2004)، **إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري** - مصر، بدون دار نشر، ص 317.
20. ناصر محمد إبراهيم السكران (2004)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 2.
21. عبد الباري إبراهيم درة (2003)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** -الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 25-26.
22. Cao.Q & Dowlatshahi.S (2005), **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management (23),531-550, OnLine [www.elsevier.com/locate/dsw](http://www.elsevier.com/locate/dsw) , (Visited 28/04/2017).

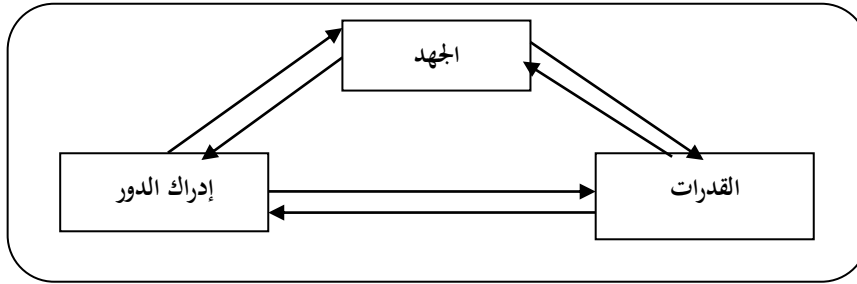
- الملاحق :

شكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

شكل رقم (02) : محددات أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على رواية حسن.

جدول رقم (01): صدق وثبات أداة الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
القيم التنظيمية	14	0.878	0.937
قواعد السلوك	18	0.873	0.934
الثقافة التنظيمية	32	0.926	0.962
كمية العمل	3	0.561	0.748
جودة العمل	4	0.749	0.865
المهارات البشرية	5	0.751	0.866
المواظبة في العمل	4	0.739	0.859
أداء العاملين	16	0.867	0.931

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

جدول رقم (02): نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

معامل التقلطح		معامل الإلتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.376	-0.502	0.189	0.185	القيم التنظيمية
0.376	0.165	0.189	0.025	قواعد السلوك
0.376	-0.124	0.189	0.178	الثقافة التنظيمية
0.376	1.468	0.189	-0.840	كمية العمل
0.376	3.006	0.189	-1.260	جودة العمل
0.376	1.502	0.189	-0.764	المهارات البشرية
0.376	4.069	0.189	-1.435	المواظبة في العمل
0.376	4.887	0.189	-1.621	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (03): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور الثقافة التنظيمية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القوة الكلية	الترتيب
القيم التنظيمية	3.254	0.727	متوسط	1
قواعد السلوك	3.240	0.644	متوسط	2
الثقافة التنظيمية	3.246	0.630	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (04): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور أداء العاملين.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القوة الكلية	الترتيب
كمية العمل	3.890	0.679	عال	3
جودة العمل	4.033	0.645	عال	1
المهارات البشرية	3.534	0.750	عال	4
المواظبة في العمل	3.909	0.666	عال	2
أداء العاملين	3.819	0.546	عال	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (05): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	15.790	1	15.790	77.512	0.000 a
الخطأ المتبقي	33.205	163	0.204	-	-
المجموع	48.995	164	-	-	-

a: القيم المستقلة (الثوابت): القيم التنظيمية، قواعد السلوك.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	
0.322	0.000	12.198	-	0.183	ثابت Constant
	0.000	8.804	0.568	0.055	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: أداء العاملين.

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	
0.135	0.000	12.226	-	270.2	ثابت Constant
	0.000	5.051	0.368	680.0	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: كمية العمل.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
			Beta	الخطأ المعياري		
0.257	0.000	9.173	-	0.235	ثابت Constant	1
	0.000	7.505	5070.	0.071	القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: كمية العمل.

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	
0.057	0.000	14.872	-	520.2	ثابت Constant
	0.002	3.144	2390.	760.0	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: جودة العمل.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	
0.122	0.000	11.947	-	0.243	ثابت Constant
	0.000	4.753	3490.	0.074	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: جودة العمل.



الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	Beta	الخطأ المعياري	
0.368	0.000	6.995	-	0.214	1.498	ثابت Constant
	0.000	9.742	6070.	460.0	6260.	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتغير التابع: المهارات البشرية.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	Beta	الخطأ المعياري	
0.436	0.000	4.599	-	0.226	1.041	ثابت Constant
	0.000	11.227	6600.	0.069	7690.	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: المهارات البشرية.

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	Beta	الخطأ المعياري	
0.023	0.000	14.442	-	0.235	3.400	ثابت Constant
	0.028	2.216	1710.	0.071	1560.	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: المواظبة في العمل.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	Beta	الخطأ المعياري	
0.068	0.000	11.766	-	0.258	3.038	ثابت Constant
	0.001	3.440	0.260	0.078	0.269	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتغير التابع: المواظبة في العمل.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

خيرالدين جمعة، خنشور جمال (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل، مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 243-259.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري. 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category