

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشر

أ.د. مصطفى عوفي - أ. ناصر حمود

جامعة باتنة -1، الجزائر

### الملخص:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية، أهم سماتها و مدى تأثيرها في مستوى أداء الموارد البشرية. و قد استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات مستعملا أسلوب البحث بالعينة و مستخدما جملة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معاملات الارتباط (ألفا كرونباخ بيرسون و سبيرمان) و التي نفذت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### Abstract :

*This study was an attempt to identify the organizational culture prevailing within the Algerian organization, the most important characteristics and the extent of their impact in the performance of human resources' level, the researcher has used a descriptive and analytical approach which has based on the questionnaire as a key tool for gathering information and data while the use of sample search method and the application of appropriate statistical tools to the nature of the search as a mean, standard deviation and correlation coefficients (Alpha Cronbach, Pearson and Spearman) and which has carried out of using statistical program (spss).*

### الإشكالية :

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين بها متميزا، ولقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة، حيث تساعد الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق إنتاجية اقتصادية أعلى.

فالثقافة التنظيمية تؤثر في العمل الإداري وتزيد من كفاءته كما تعطي العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء ما يبرر تفوق ونجاح المنظمات التي عملت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية بصورة أكبر من تلك التي ركزت على الأهداف المادية والمالية.

من هنا تبرز لنا مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

ما أدب الباحث إلى طرح مشكلة بحثه في جملة سؤاليه الرئيسية هي كالاتي.  
-ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟  
الأسئلة الفرعية.

- أ- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وما أهم سماتها ؟  
ب-ما هي مستويات أداء الموارد البشرية داخل المنظمة الجزائرية؟  
ج-هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في رفع مستويات الأداء أو خفضها؟

#### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى محاولة معرفة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ، تحديد مستويات الأداء للموارد البشرية و العلاقة الترابطية بينهما.

#### أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، و التي تعتبر أساسا لفهم سلوك الأفراد وإدارتهم ومن ثم توجيههم لما يخدم الأهداف العامة وتجاوز الضغوط الداخلية والخارجية التي تعترض المنظمة.

#### الدراسات السابقة:

أ- دراسة إلياس سالم بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، حاول من خلالها معرفة كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين أربع خصائص للثقافة التنظيمية (الالتزام والعمل الجاد، جماعية العمل، احترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات) وأداء الموارد البشرية، إلا أنه أغفل قياس مستوى الأداء ودرجة تأثره بالثقافة التنظيمية واكتفى بسؤال المبحوثين عنهما، أشارت النتائج إلى تأثير الخصائص الأربعة في مستوى الأداء مع غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وضعف في الثقافة الإبداعية داخل المنظمة.

ب- دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، حاول فيها التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ، أظهرت نتائج دراسته وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ودلت على حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية.

ت- دراسة زياد سعيد خليفة عنوانها الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء حاول خليفة البحث عن دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم و المتطلبات الواجب توافرها لدعم التأثير الإيجابي واجتباب التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء

على عكس الدراسات الأخرى التي ركزت على التأثير الإيجابي أو السلبي دون الخوض في الدعائم المساندة لهذا التأثير، إلا أنه أغفل النتيجة العامة للبحث والتي تكون بمثابة المحصلة الرئيسية لكل النتائج الجزئية.

#### فرض الدراسة:

تعد الفرضية إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث ويخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرض علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل (1).

#### الفرضية الرئيسية:

تسود الثقافة الهرمية داخل المنظمة الجزائرية وتؤثر في أداء الموارد البشرية سلبا.

#### الفرضيات الجزئية:

أ- تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية.

ب- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة بالرسمية والمحافظة على الإجراءات القانونية.

ت- تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.

ث- تربط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية.

#### المنهج المستخدم في الدراسة:

اتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة، والأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري و معامل الارتباط (بيرسون، سبيرمان وألفا كرونباخ)، مستعينا في ذلك بتطبيقات نظام SPSS.

#### أدوات جمع البيانات:

❖ **الاستمارة:** وتضم المحور الأول:البيانات الأولية. و المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

اعتمد الباحثان أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI المصممة من طرف Quinn وCameron سنة 1999 لقياس أهم خصائص الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وهي تقيس ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح. وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لوحدة من أربع أنواع للثقافة التنظيمية هي (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية الثقافة الهرمية و ثقافة السوق) على نفس الترتيب.

المحور الثالث: قياس مستوى أداء الموارد البشرية.

ينبغي أن يشمل قياس مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ثلاثة جوانب رئيسية هي:

أ- النتائج من حيث الكمية، الجودة، الوقت والتكلفة.

ب- الصفات الشخصية للفرد وتشمل الذكاء الاجتماعية، مدى قدرة الفرد على الاتصال بالزملاء و الرؤساء والمتعاملين مدى تقديم الفرد للمساعدة وتقبلها من طرف الزملاء والرؤساء (2).  
ت- جوانب السلوك: تشمل التصرفات الشخصية للفرد مع الزملاء، الرؤساء والمتعاملين، قبول الرأي الآخر أو الإصرار على الرأي الشخصي، المظهر اللائق، التكيف مع المستجدات، إجراءات السلامة، الانضباط واحترام الوقت و الاستغلال الأمثل للوسائل والموارد.

وقد اعتمد الباحثان سلم ليكرت الخماسي في الإجابة على أسئلة الاستبانة ما جعلها تتوزع على خمس درجات كالآتي: لأوافق بشدة = 1 . لأوافق = 2 . محايد = 3 . أوافق = 4 . أوافق بشدة = 5 ومنه نقوم بحساب طول الفئة فنجد كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}) \div (\text{عدد التكرارات}) = 5 \div (5-1) = 0.8$$

وبالتالي ينتج لدينا الفئات التالية :

- من 1 إلى 1.8 يشير إلى عدم الموافقة بشدة أو مستوى ضعيف جدا.

- من 1.81 إلى 2.6 تشير إلى عدم الموافقة أو مستوى ضعيف .

- من 2.61 إلى 3.4 تشير إلى الحياد أو مستوى متوسط.

- من 3.41 إلى 4.2 تشير إلى الموافقة أو مستوى جيد.

- من 4.21 إلى 5 تشير إلى الموافقة الشديدة أو مستوى جيد جدا.

ولأجل معرفة مدى صلاحية أداة الاستبيان التي صممها الباحث استنادا للدراسات السابقة في الموضوع و بمراجعة الأستاذ المشرف، قام الباحث باستكشاف مدى صدق و ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات الدالة على المتغير الأول و الثاني ، و معامل الاتساق الداخلي ما أعطانا النتائج التالية:

- جميع الفقرات المكونة لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة ترتبط ارتباطا قويا عند مستوى الدلالة (0.01) مع المعدل العام لكل ثقافة ما يعكس صدق الاستبانة في قياس الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين مختلف الفقرات الدالة على الثقافة التنظيمية (0.916) و هو معامل ثبات قوي.

- ارتباط معدلات العبارات الدالة على كل جانب من جوانب السلوك بالمعدل العام للجانب نفسه ارتباطا قويا و موجبا عند مستوى الدلالة (0.01) باستثناء العبارة (33) الدالة على سهولة الاتصال بالرؤساء والتي لم يكن معامل الارتباط فيها قويا ولا موجبا ، إلا أن الباحث أبقى عليها لعدم تأثيرها في معدل صدق الأداة و أهميتها في البحث.

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحور الأداء (0.810) و هو معامل ثبات قوي.

من خلال النتائج السابقة نستنتج صلاحية أداة الاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

❖ **المقابلة:** استعمل الباحثان أداة المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمنظمة و رئيس الدائرة الإنتاجية و هي عبارة عن مقابلة غير مقننة تمت بصفة مباشرة مع المبحوثين كإجراء تكميلي يمكن من جمع البيانات و المعلومات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة و مقارنة بعض المعلومات مع تلك المحصلة عن طريقها.

❖ **الوثائق و السجلات:** منها ما يتعلق بتعداد العمال و توزيعهم على مختلف الوحدات و الفئات العمالية، القانون الداخلي للمنظمة، ووثائق تقييم الأداء و بعض الإحصاءات الخاصة بالعملية الإنتاجية.

**عينة الدراسة:**

نظرا لصعوبة توزيع الاستمارة على كافة العمال لضيق الوقت المحدد للدراسة الميدانية من طرف المنظمة ونظام التناوب الذي تعمل به مع ملاحظة العمال في الإجابة على أسئلة الاستمارة و رفض البعض الآخر التعامل معها نهائيا ، حاول الباحث استعمال أسلوب البحث بالعينة لتسهيل العملية حيث قام بتوزيع 67 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة و ذلك بالاستعانة بنائب رئيس مصلحة المستخدمين و المفوض في منصب رئيس المصلحة ، حيث تم قبول 61 استمارة ما يعادل 30.96% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 197 مفردة وهي نسبة تمثيل مقبولة.

**الإطار النظري للدراسة:**

**الثقافة التنظيمية:**

1- **مفهوم الثقافة التنظيمية:** إن المدقق والبحث في تعريفات الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة يجدها تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين فيها ، حيث يركز معظمهم على مكونات أو مضمون المفهوم ليتجه آخرون إلى تأثير تلك المكونات على سلوك العاملين أو محاولة تعريفها بتحديد وظائفها داخل المنظمة ، فقد عرفها Gibson وزملاءه بأنها " شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، فثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"(3)، ويرى Kurt Lewin بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير يشترك بها أفراد المنظمة. " (4) أما Weelen فيراها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".(5)

في حين يعرفها الكبيسي بأنها " مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك الأفراد"(6)

و بالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والتوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة و التي تمثل إطارا يوجه سلوكهم أثناء العمل وفي علاقتهم ببعضهم البعض وبالأخرين خارج المنظمة.

2- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية: ترجع أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمات إلى أهمية ما تقدمه من وظائف وأدوار داخلها ،" فهي تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، كما تسهم في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وبالتالي فهي توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة." (7)

3- عناصر الثقافة التنظيمية: تشمل ثقافة أي منظمة مجموعة من العناصر الضمنية تتمثل في القيم، المعتقدات ، الأعراف والتوقعات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة و عناصر أخرى ظاهرة تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية وتعمل على نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر على غرار المراسم ، الشعائر ، الطقوس، القصص و الأساطير ، الأبطال و الأشخاص المتفوقين، اللغة و الرموز ، القصص و الروايات الشعبية وأخيرا البيئة المادية. (8)

4- خصائص ثقافة المنظمة : تعتبر الثقافة التنظيمية عملية إنسانية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية وقابلة للانتقال المتوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، كما تلعب دورا كبيرا في تحديد نمط الحياة و السلوك داخل المنظمة. (9)

5- قياس الثقافة التنظيمية: لأجل دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع بعض المتغيرات التنظيمية يسعى الباحثون اتجاه تحديد وقياس أنواع متعددة منها، غير أن محاولة قياسها تبقى عملية صعبة في أحسن الأحوال كونها بناءا معقدا وغير ملموس. وعلى كل تذكر أدبيات الدراسة مدخلان أساسيان لقياس الثقافة التنظيمية، الأول نوعي والثاني كمي .

أ- المدخل النوعي Qualitative Approach. يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة حيث يحتاج الباحث فيه إلى الملاحظة المعمقة اتجاه العمال ما يكون لديه نظرة داخلية غنية بالتفاصيل وفهما معمقا للعمليات الفريدة ضمن هذه المنظمة إلا أنه يأخذ عليه كونه يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة و جمع وتحليل البيانات مع محدوديته في عملية تعميم النتائج وتقديم معلومات حول علاقة الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية مثل: الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين كما أن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة معينة خلال هذا المدخل هي خاصة ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى. (10)

ب- المدخل الكمي Quantitative Approach: يعتمد على الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية ما يتيح إمكانية المقارنة بين مختلف المنظمات وتعميم النتائج، كما يسمح بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، ويؤخذ عليه كونه يغادر مسألة الفهم المعمق ويفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة. (11)

إلا أنه يبقى في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال ، على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي على العديد من دراسات الحالة و بعض نقاط الضعف التي ذكرناها .  
أداء الموارد البشرية:

**1- مفهوم أداء الموارد البشرية:** يعرف حسن بلوط الأداء بصورة مختصرة كونه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة. (12)

وتراه رواية حسن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (13)

و بالتالي فهو يعبر عن مدى كفاءة العامل في أداء المهام الموكلة إليه والأهداف المرجوة منه باستغلال أمثل للموارد والوسائل المتاحة، كما يعكس كذلك سلوكه وتعامله مع أطراف وبيئة العمل خلال فترة زمنية معينة.

**2- تقييم أداء الموارد البشرية:** يحدد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالجزائر عملية تقييم الأداء بكونها الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، مع الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن في أسلوب أداءه و معاملته للزملاء (14) ، وتجد كل من زاوي و تومي أن تقييم الأداء عملية يتم من خلالها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم. (15)

**3- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:** إن استناد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية وابتعادها عن التحيز والمحسوبية قد يعود بفوائد كبيرة على الفرد و المنظمة ، حيث تسمح بالتحقق والتأكد من مدى إنجاز الأفراد لمسؤولياتهم وواجباتهم وفقا لما تم الاتفاق عليه أو وضع مقاييس مسبقه له ، كما أن تحديد مكامن الضعف والقوة لدى الأفراد يسهم بشكل واضح في عملية تخطيط الموارد البشرية و تحديد احتياجات التدريب لدى الأفراد و وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز والترقية و النقل، ما يعمق شعور الولاء ويدعم روح الانتماء داخل المنظمة.

كما يكشف التقييم عن مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية ما يتيح الفرصة المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل . (16)

**4- عوامل تقييم أداء الموارد البشرية:** لكي يكون تقييم الأداء فعالا في تحقيق أهدافه " يجب أن

يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة والمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها" (17)، كما يمكننا تلخيص جملة الجوانب هذه في العناصر الآتية:

أ- عناصر شخصية : يمكن حصرها في " القيم الانفعالات والحاجات ، القدرات والاستعدادات الاتجاهات التقنية، الميول والاهتمامات ، كما توجد عوامل أخرى قد تؤثر في تكوين شخصية الفرد على غرار العوامل الجسمانية ، الأسرة، التعليم البيئة بكل مضامينها من دين ولغة، نظام سياسي واقتصادي، تاريخ، قيم ومعتقدات ، و بالتالي نلاحظ تعدداً في العبارات الدالة على الشخصية و اتصافها بشيء من الغموض والنسبية في الفهم لدى القائمين بعملية التقييم مع عدم اتفاق بين الباحثين في تحديد العوامل الشخصية التي تساهم أو تؤثر في الأداء زيادة على حساسية نظام التقييم المبني على العناصر الشخصية لدى العمال وصعوبة تغيير هذه الخصائص إن ثبت تأثيرها على الأداء الفردي للعمال.

ب - عنصر النتائج: يتم تقييم نتائج الأداء بصفتها المحصلة النهائية للأداء والهدف الأول والرئيسي للمنظمة ككل من خلال العوامل الأربعة الآتية: (18)

-الكمية :هي حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا وهل أثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ذلك إيجاباً أو سلباً.

-الجودة : هي جودة النتائج و نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، أو هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

-التكلفة: هي تكلفة تحقيق النتائج مع الاهتمام ببعض العناصر مثل: الماد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، بمعنى التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

-الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد أم لا وإذا لم ينجز لماذا؟ هل

يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟

ج-عوامل السلوك: رغم أن عوامل السلوك مثل عوامل الشخصية لا يمكن قياسها على وجه الدقة إلا أنه يمكن إلى حد ما تقييمها ووضعها في الإطار الملائم لها، حيث يوجد العديد من عوامل السلوك التي يمكن تقييمها على غرار نمط القيادة الإشراف، الاتصال، التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، تحديد الأولويات التفويض وإجراءات السلامة. (19)

## عرض البيانات الميدانية وتحليلها :

## 1- الثقافة التنظيمية لدى مجتمع البحث.

## - الخصائص المهيمنة.

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.07	3.08	-	25	15	13	7	ك	1-الاهتمام بالفرد و الجو العائلي
		-	41	21.3	26.2	11.5	%	
0.94	3.08	-	18	26	11	6	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة رغم المخاطرة.
		-	29.5	42.8	18	9.8	%	
1.02	3.77	-	9	13	22	17	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية.
		-	14.8	21.3	36.1	27.9	%	
0.93	4	-	6	8	27	20	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية.
		-	9.8	13.1	44.3	32.8	%	

جدول رقم (1): يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع البحث.

يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد الخصائص المهيمنة بمتوسط حسابي (4) و الذي يعكس موافقة عموم أفراد مجتمع البحث على كون الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية أهم الخصائص المهيمنة في المنظمة، أما الانحراف المعياري (0.93) فيعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في المواقف اتجاه هذه العبارة، تليها الثقافة الهرمية في المرتبة الثانية ، فيما احتلت ثقافة الإبداع و ثقافة القبيلة المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي.

## ب- القيادة التنظيمية:

جدول رقم (2): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.77	3.3	-	7	31	19	4	ك	5- تتميز القيادة بالسهولة، النصح و الأبوية
		-	11.5	50.8	31.1	6.6	%	
0.9	2.95	-	20	30	5	6	ك	6- قيادة م85بذعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	32.8	49.2	8.2	9.8	%	
0.98	3.85	-	8	10	26	17	ك	7- قيادة منظمة و صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين الجميع.
		-	13.1	16.4	42.6	27.9	%	
0.94	3.75	-	8	12	28	13	ك	8- تهتم بالإنتاج تحقيق الريح و زيادة القدرة التنافسية
		-	13.1	19.7	45.9	21.3	%	



- يبين الجدول السابق سيادة الثقافة الهرمية في بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث متوسط حسابي (3.85) ما يعكس موافقة عموم الآراء على كون قيادة المنظمة منظمة و صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين الجميع ،أما الانحراف المعياري (0.98) فيعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في المواقف اتجاه هذه العبارة، تليها ثقافة السوق في المرتبة الثانية، ثم الثقافة القبلية وأخيرا ثقافة الإبداع ، حيث عرفت الثقافة الأولى و الثانية مستوى جيد و الثالثة والرابعة مستوى متوسط.

- إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (3): يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى مجتمع البحث.

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	ك	%	
0.82	3.91	-	5	8	35	13	ك		9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل و المشارك و في اتخاذ القرار
		-	8.2	13.1	57.4	21.3	%		
0.84	3.54	-	8	18	29	6	ك		10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة
		-	13.1	29.5	47.5	9.8	%		
0.68	4.06	-	-	12	33	16	ك		11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	19.7	54.1	26.2	%		
0.72	4.29	-	-	9	25	27	ك		12- متابعة الأفراد في وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم
		-	-	14.8	41	44.3	%		

نلاحظ من خلال الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في بعد إدارة الموارد البشرية، تليها الثقافة الهرمية ، ثم ثقافة القبيلة و أخيرا ثقافة الإبداع ، حيث عرفت مختلف الثقافات مستوى جيد باستثناء ثقافة السوق التي عرفت مستوى جيد جدا بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.72) يعكس تجانس المواقف وموافقتها في كون إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة الأفراد في وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منه.

- التماسك التنظيمي:

جدول رقم (4): يبين بعد التماسك التنظيمي لدى مجتمع البحث.

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	ك	%	
0.73	4.36	-	-	9	21	31	ك		13- الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة
		-	-	14.8	34.4	50.8	%		
0.95	3.88	-	4	19	18	20	ك		14- العامل الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي للتطوير و التمييز
		-	6.6	31.1	29.5	32.8	%		



0.95	4.06	-	5	7	31	19	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس العلاقة بين الموظفين.
		-	6.6	11.5	50.8	31.1	%	
0.83	4.47	-	2	6	14	39	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجب الاحترام و التقدير.
		-	3.3	9.8	23	63.9	%	

يثبت الجدول رقم (4) سيادة ثقافة السوق في بعد التماسك التنظيمي داخل المنظمة، فالمتوسط الحسابي (4.47) يؤكد بشدة أن الانضباط في العمل وتحقيق النتائج الإيجابية يجب الاحترام و التقدير، أما الانحراف المعياري (0.83) فيشير إلى تجانس في الآراء حول هذه العبارة ، لتحل ثقافة القبيلة ثانيا ، الثقافة الهرمية ثالثا و أخيرا ثقافة الإبداع.

**- التركيز الإستراتيجي:**

جدول رقم (5): يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى مجتمع البحث.

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	ك	%
0.82	3.77	-	4	17	29	11	ك	17- التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي
		-	6.6	27.9	47.5	18	%	
0.92	3.46	-	10	21	22	8	ك	18- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات
		-	16.4	34.4	36.1	13.1	%	
0.78	3.77	-	4	14	34	9	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج
		-	6.6	23	55.7	14.8	%	
0.67	3.92	-	-	16	34	11	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة
		-	-	26.2	55.7	18	%	

يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في تحديد تركيز المنظمة الاستراتيجية، فالمتوسط الحسابي (3.92) يؤكد أن المنظمة موضوع البحث تركز على تحقيق الأهداف المسطرة في الدرجة الأولى، والانحراف المعياري (0.67) دليل تجانس كبير في الآراء حول هذه الفكرة ، لتلي بعد ذلك الثقافة الهرمية ثم ثقافة القبيلة و أخيرا ثقافة الإبداع، أما فيما يخص المستوى فتعرف كل الثقافات مستوى جيد.

## - معايير النجاح:

جدول رقم (6): يبين بعد معايير النجاح لدى مجتمع البحث.

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.72	3.31	-	5	36	16	4	ك	21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي
		-	8.2	59	26.2	6.6	%	
0.78	3.57	-	6	19	31	5	ك	22- امتلاك خدمات متطورة، حديثة و متميزة
		-	9.8	31.1	50.8	8.2	%	
0.87	3.9	-	3	17	24	17	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج المحافظة على الجودة والتسليم بأمان
		-	4.9	27.9	39.3	27.9	%	
0.99	3.67	-	12	7	31	11	ك	24- السيطرة على السوق و قيادته
		-	19.7	11.5	50.8	18	%	

من خلال الجدول السابق نلاحظ سيادة الثقافة الهرمية في تحديد معايير النجاح داخل المنظمة فهي تركز على تخفيض تكاليف المنتج والمحافظة على الجودة والتسليم بأمان وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي (3.9) و الانحراف المعياري (0.87) الذي يشير إلى التجانس المقبول في مواقف الأفراد المستجوبين حول هذه العبارة لتأتي بعد ذلك ثقافة السوق في المرتبة الثانية تليها ثقافة الإبداع وأخيرا الثقافة القبلية.

ولمعرفة الثقافة السائدة داخل المنظمة نقوم بحساب المتوسط الحسابي لكل ثقافة من الثقافات

الأربعة من خلال متوسطات الأبعاد الستة فنجد النتائج المبينة على الجدول الموالي

جدول رقم (7): يبين الثقافة السائدة في المنظمة.

الترتيب	الخصائص المهمة	القيادة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	التماسك التنظيمي	التركيز الإستراتيجي	معايير النجاح	متوسط الثقافة الحسابي
ثقافة القبيلة	3.08	3.3	3.91	4.36	3.77	3.31	3.6
ثقافة الإبداع	3.08	2.95	3.54	3.88	3.42	3.57	3.4
الثقافة الهرمية	3.77	3.85	4.06	4.06	3.77	3.9	3.85
ثقافة السوق	4	3.75	4.29	4.47	3.92	3.67	4.06

نلاحظ من خلال الجدول سيادة ثقافة السوق داخل المنظمة موضوع البحث لما يدل عليه المتوسط الحسابي لجملة الأبعاد الدالة على الثقافة التنظيمية والذي ساوى (4.06) ، المرتبة الثانية كانت من نصيب الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي (3.85) تليها الثقافة القبلية بمتوسط حسابي (3.62) وأخيرا ثقافة الإبداع بـ (3.6) ، أما على مستوى الأبعاد فنجد كذلك ثقافة السوق سائدة باستثناء بعدي معايير

النجاح و القيادة التنظيمية الذي عرف سيادة الثقافة الهرمية، كما نلاحظ نقصا في ثقافة الإبداع تجلى واضحا وبصورة أكبر لدى القيادة التنظيمية.

## 2- مستوى أداء الموارد البشرية .

- النتائج.

جدول رقم (8): يبين بعد النتائج لدى أفراد مجتمع البحث .

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.94	3.85	-	4	20	18	19	ك	25-العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة.
		-	6.6	32.8	29.5	31.1	%	
0.67	3.55	-	5	18	37	1	ك	26-يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.
		-	8.2	29.5	60.7	1.6	%	
0.84	3.91	-	2	18	24	17	ك	27-يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	3.3	29.5	39.3	27.9	%	
0.97	3.70	1	8	10	31	11	ك	28-يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		1.6	13.1	16.4	50.8	18	%	
0.84	3.75							المتوسط الحسابي للمحور

نلاحظ من خلال الجدول (8) أن المتوسط الحسابي (3.85) يؤكد علم العمال بأهداف المنظمة و الانحراف المعياري (0.94) يبين تجانس مقبول إلى حد ما في الآراء حول العبارة الأولى، أما العبارة الثانية فمتوسطها الحسابي (3.55) يثبت أداء عمال المنظمة الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة و الانحراف المعياري (0.67) يبين تجانس المواقف حول هذه العبارة. المتوسط الحسابي (3.91) يعكس موافقة عينة البحث على أداء الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد لذلك والانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول، أما فيما يخص نسبة تحقيق النتائج المطلوبة من العمال فنجدها جيدة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة (3.7) و الانحراف المعياري (0.97).

- المتوسط الحسابي لجانب النتائج (3.75) يشير إلى مستوى جيد في هذا الجانب و تحققه بنسبة (75%) من المستوى المطلوب إذا ما اعتبرنا أن أعلى مستوى من الأداء بمختلف أبعاده يكون بنسبة (100%) و دليل تحققه هو الموافقة الشديدة المقدر ب (5) درجات على سلم ليكرت .  
الجوانب الشخصية.

يبيّن الجدول على الصفحة الموالية بعد الجوانب الشخصية من الأداء داخل المنظمة.



جدول رقم (9): يبين بعد الجوانب الشخصية لدى أفراد مجتمع البحث .

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.63	4	-	1	9	40	11	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
		-	1.6	14.8	65.6	18	%	
1.09	3.73	-	14	4	27	16	ك	30-تناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.
		-	23	6.6	44.3	26.2	%	
0.9	3.95	-	6	8	30	17	ك	31-يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
		-	9.8	13.1	49.2	27.9	%	
0.85	3.83	-	6	10	33	12	ك	32-يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.
		-	9.8	16.4	54.1	19.7	%	
0.92	2.95	-	22	25	9	5	ك	33-يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل
		-	36.1	41	14.8	8.2	%	
1.25	2.60	7	32	11	-	11	ك	34 . يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
		11.5	52.5	18	-	18	%	
94.0	3.51							المتوسط الحسابي للمحور

نلاحظ من خلال الجدول أن العامل في المنظمة ملم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل حسب ما أشار إليه المتوسط الحسابي (4) و الانحراف المعياري (0.63) الذي يعكس تجانس المواقف.

- العبارة رقم (30)متوسطها الحسابي(3.73) يثبت تناسب الوظيفة مع الميول الشخصي للعمال عموما ، و الانحراف المعياري (1.09) يعكس تشتتاً في المواقف حول هذا التناسب.

- العبارة (31) تشير إلى تعاون العمال مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم حسب المتوسط الحسابي (3.95) و الانحراف المعياري (0.9) دليل التجانس المقبول.

- العبارة (32) متوسطها الحسابي (3.83) يثبت تعاون العمال في المنظمة مع رؤسائهم في العمل خلال تأديته وظائفهم و الانحراف المعياري (0.85) يعكس تجانس في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة (33) أشارت إلى المستوى المتوسط للاتصال التنظيمي العمودي بمتوسط حسابي (2.95) ، أما الانحراف المعياري (0.92) دليل تجانس مقبول في هذا الموقف.

- العبارة الأخيرة متوسطها الحسابي (2.6) يثبت المستوى المتوسط ويشير إلى وجود صعوبة في الاتصال التنظيمي الأفقي ، أما الانحراف المعياري (1.25) فيعكس تشتت المواقف حول هذا النمط من الاتصال .

- متوسط بعد الجوانب الشخصية الحسابي (3.51) يشير إلى مستوى جيد قدر بـ (70.2%) من المستوى المطلوب ، و الانحراف المعياري (0.94) دليل تجانس مقبول إلى حد ما في تقييم هذا البعد مع العلم أن مشكلة الاتصال التنظيمي بنوعيه الأفقي و العمودي تلقي بظلالها على المنظمة.

- جوانب السلوك.

جدول رقم (10): يبين بعد جوانب السلوك لدى أفراد مجتمع البحث .

انحراف معياري	متوسط حسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.67	4.14	1	-	4	40	16	ك	35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.
		1.6	-	6.6	65.6	26.2	%	
1.06	3.83	-	9	13	18	21	ك	36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.
		-	14.8	21.3	29.5	34.4	%	
0.9	3.7	-	7	15	28	11	ك	37- لاتوجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
		-	11.5	24.6	45.9	18	%	
0.85	3.93	-	3	15	26	17	ك	38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
		-	4.9	24.6	42.6	27.9	%	
0.89	3.78	-	5	17	25	14	ك	39- هناك استغلال عقلائي للوسائل العمل.
		-	8.2	27.9	41	23	%	
0.85	4.19	-	4	5	27	25	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
		-	6.6	8.2	44.3	41	%	
0.93	4	-	6	8	27	20	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
		-	9.8	13.1	44.3	32.8	%	
0.78	3.4	-	4	34	16	7	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
		-	6.6	55.7	26.2	11.5	%	
0.89	3.39	-	14	12	32	3	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.
		-	23	19.7	52.5	4.9	%	
0.86	3.81							المتوسط الحسابي للمحور

يبين الجدول محافظة عمال المنظمة على مظهرهم اللائق بمستوى جيد أكده المتوسط الحسابي (4.14) و الانحراف المعياري (0.67) الذي يعكس تجانس المواقف، أما العبارة الثانية فتشير كذلك إلى التزام عمال المنظمة و احترامهم لمواقيت العمل و هو ما أكده المتوسط الحسابي (3.83) ، رغمالتشتت في المواقف الذي أشار إليه الانحراف المعياري (1.06).

- العبارة (37) متوسطها الحسابي (3.7) يؤكد عدم وجود صراعات بين أفرادومجموعات المنظمة

- و الانحراف المعياري (0.9) يبين تجانس الآراء.
- العبارة (38) متوسطها الحسابي (3.93) يؤكد التزام عمال المنظمة باللوائح و القوانين و الانحراف المعياري (0.85) يبين تجانس الآراء.
- المتوسط الحسابي للعبارة (39) هو (3.78) ويثبت بذلك عقلانية استغلال وسائل العمل و الانحراف المعياري (0.89) دليل تجانس في الرؤى.
- العبارة (40) متوسطها الحسابي (4.19) الاستغلال العقلاني للموارد المالية داخل المنظمة أما الانحراف المعياري (0.85) فيعكس تجانسا في نظرة العمال لهذه العبارة.
- العبارة (41) تثبت تحمل المسؤولية الوظيفية لدى عمال المنظمة لما أشار إليها المتوسط الحسابي للعبارة (4)، في حين الانحراف المعياري (0.93) يبين تجانس مقبول حول موضوع المسؤولية.
- العبارة (42) متوسطها الحسابي (3.39) يعكس تحفظا لدى مجتمع البحث حول المشاركة في اتخاذ القرار، و الانحراف المعياري (0.89) يبين تجانس مقبول في المواقف حول هذه العبارة.
- العبارة (43) تعكس الحياد حول موضوع التكيف بسرعة مع المستجدات حسب ما ذهب إليه المتوسط الحسابي (3.39)، و الانحراف المعياري (0.89) دليل تجانس مقبول.
- المتوسط الحسابي لبعد جوانب السلوك (3.81) يبين إيجابية هذا الجانب في المنظمة موضوع البحث و تحقيق العمال لمستوى جيد في هذا الجانب قدر بـ (76.2%) من المستوى المطلوب ، أما الانحراف المعياري (0.86) فيعكس مستوى مقبول من التجانس في تقييم هذا البعد، غير أنه يمكننا الإشارة إلى ضعف في عملية المشاركة في اتخاذ القرار وكذا ض سرعة التكيف مع المستجدات. هذا و يمكننا استنتاج مستوى الأداء العام لدى مجموع أفراد عينة البحث من خلال ما يقدمه الجدول الموالي.

الجدول رقم (11) يبين مستوى الأداء لدى أفراد عينة البحث.

الانحراف	المتوسط الحسابي	النتائج
0.85	3.75	النتائج
0.94	3.51	الجوانب الشخصية
0.86	3.81	جوانب السلوك
0.88	3.69	مستوى الأداء

- يبين الجدول السابق إيجابية في مستوى الأداء العام لأفراد المنظمة و هو ما أكده المتوسط الحسابي (3.69) الذي عكس مستوى جيد قدر بـ (73.8%) من المستوى المطلوب ، أما الانحراف المعياري (0.88) فهو يبين نسبة مقبولة من التجانس في الآراء حول مستوى الأداء بالمنظمة.

### 3- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

#### تأثير الثقافات السائدة على مستوى الأداء:

لوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين مستوى مختلف الثقافات التنظيمية السائدة و مستوى الأداء لكل فرد، فحصلنا على النتائج المبينة على الجدول التالي.

جدول رقم (12): يبين معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء العام.

الثقافة	مستوى الأداء
ثقافة السوق	0.760**
الثقافة الهرمية	0.559**
ثقافة القبيلة	0.558**
ثقافة الإبداع	0.397**

\*\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

- نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة 0.01 بين كل أنواع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء، و هي علاقة طردية قوية و تعكس نتائج الثقافات السائدة بالمنظمة حيث عرفت الثقافة السائدة الأولى (ثقافة السوق) أكبر معامل ارتباط قدر ب(0.760) تليها الثقافة السائدة الثانية (الثقافة الهرمية) بمعامل ارتباط (0.559) ثم الثقافة القبلية ب (0.558)، لتحتل ثقافة الإبداع المرتبة الأخيرة في التأثير على مستوى الأداء بمعامل ارتباط (0.397)، و بالتالي نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث تؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

#### - تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الأداء.

لوقوف بأكثر دقة على مدى هذا التأثير نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة السوق) و مستوى الأداء العام لنحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (13): معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد الثقافة السائدة (السوق) و مستوى الأداء.

الترتيب	مستوى الأداء	الخصائص المهيمنة
2	0.530**	الخصائص المهيمنة
1	0.707**	السيادة التنظيمية
4	0.377**	إدارة الموارد البشرية
3	0.459**	التماسك التنظيمي
6	0.305*	التركيز الإستراتيجي
5	0.328**	معايير النجاح

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ تأثيرا إيجابيا لكل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى أداء أفراد المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، حيث أن أكبر تأثير هو للقيادة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.707) ، يليها بعد الخصائص المهيمنة و التماسك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.530) و (0.459) على التوالي، في حين احتل بعد إدارة الموارد البشرية المرتبة الرابعة بـ (0.377) معامل ارتباط، و حلّ بعده بعد معايير النجاح بـ (0.328) و التركيز الإستراتيجي بـ (0.305)، و بالتالي نستطيع القول أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تعمل على دفع مستوى الأداء نحو الأحسن، إلا أن مستوى تأثيرها يختلف من بعد لآخر حسب ما هو مرتب سلفا في الجدول السابق.

#### تأثير الثقافة السائدة في مختلف أبعاد الأداء.

- للوقوف على مكامن التأثير في مستوى الأداء نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد و مستوى كل بعد في أداء الموارد البشرية.  
جدول رقم (14): يبين معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة (السوق) وأبعاد الأداء.

معامل الارتباط	أبعاد الأداء و جوانبه
0.614**	العلم بأهداف المنظمة
0.587**	تأدية الأعمال وفق المعايير المطلوبة
0.232	تأدية الأعمال في الوقت المحدد
0.361**	تحقيق النتائج
0.641**	النتائج
0.493**	الإلمام بمعلومات و واجبات العمل
0.591**	تناسب الوظيفة و الميول الشخصي
0.577**	التعاون مع الزملاء
0.118	التعاون مع الرؤساء
-0.607**	سهولة الاتصال بالرؤساء
0.609**	سهولة الاتصال بالزملاء
0.486**	جوانب الشخصية
0.370**	الحفاظ على المظهر اللائق
0.568**	احترام أوقات العمل
0.173	عدم وجود صراعات بين أفراد و مجموعات العمل
0.253*	الالتزام باللوائح و القوانين

0.187	الاستغلال العقلاني للموارد المالية
0.300*	الاستغلال العقلاني لوسائل العمل
0.108	تحمل المسؤولية الوظيفية
0.484**	المشاركة في اتخاذ القرار
0.341**	التكيف بسرعة مع المستجدات
0.527**	جوانب السلوك

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباطا إيجابيا بين الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة السوق) و مختلف أبعاد و جوانب أداء للموارد البشرية بالمنظمة، حيث عرف هذا التأثير قوة و إيجابية عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05)، إذ تراوح معامل ارتباطها بين (0.641) و (0.253) باستثناء أبعاد تأدية الأعمال في الوقت المحدد، التعاون مع الرؤساء، عدم وجود صراعات والاستغلال العقلاني للموارد المالية التي تراوح معامل ارتباطها بين (0.108) و (0.232) كما نلاحظ استثناءا تمثل في سلبية معامل الارتباط و قوته عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية السائدة و سهولة الاتصال بالرؤساء، حيث قدر بـ (-0.607)، ما يعني عرقلة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة لعملية الاتصال العمودي و التقليل من مرونته و فعاليته.

أما على مستوى جوانب الأداء فنلاحظ ارتباطا قويا و إيجابيا بين الثقافة التنظيمية السائدة و جوانب الأداء الثلاثة حيث بلغ معامل الارتباط مع جانب النتائج (0.641)، مع جوانب السلوك (0.527) و (0.486) مع الجوانب الشخصية. و بالتالي نجد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (ثقافة السوق) تؤثر طرديا و بصورة قوية في أداء الموارد البشرية بمختلف جوانبه ما عدا سهولة الاتصال بالرؤساء.

### النتائج:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، و بالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن المنظمة تسودها الثقافة الهرمية.
- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالتركيز على الإنتاج و تحقيق الأهداف، زيادة القدرة التنافسية تحقيق الربح و السيطرة على السوق، إلا أن قيادة المنظمة تعتبر صارمة وتعطي أهمية أكبر لتطبيق القوانين، كما أنها تسعى إلى تخفيض تكاليف المنتج المحافظة على الجودة و التسليم بأمان وتعتبر ذلك

معيار النجاح الأول ، و منه نستنتج ثبوت صدق الفرضية الثانية بصفة جزئية ، حيث جمعت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بين سمة ثقافة السوق وبعض سمات الثقافة الهرمية.

- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد و منه نستنتج عدم صدق الفرضية الثالثة كذلك و التي تشير إلى مستويات متوسطة من الأداء.

- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية و طردية، و بالتالي صدق الفرضية الأخيرة بنسبة 50% ، وذلك في الشق الأول الذي يشير إلى قوة العلاقة و خطئها في الشق الثاني الذي يشير إلى علاقة طردية بدل العكسية التي أشارت إليها الفرضية.

### التوصيات:

- نلاحظ تناسبا في نوع الثقافة السائدة مع طبيعة المنظمة الاقتصادية و قوة تجلت في تبني جميع أفراد المنظمة لهذه الثقافة، و بالتالي نوصي بالحرص و الحفاظ على هذا التناسب و هذه القوة. - نلاحظ ضعفا في تبني ثقافة الإبداع داخل المنظمة و بالتالي نوصي المسؤولين بتبني هذه الثقافة لما تعطيه من نتائج إيجابية و ميزات تنافسية للمنظمة.

- برغم الإيجابية التي عرفها مستوى الأداء لدى الموارد البشرية إلا أنه لوحظ بعض الضعف في عديد الأبعاد نوصي بتقويتها و الزيادة من فعاليتها وهي:

- ❖ عملية الاتصال التنظيمي بنوعية الأفقي و العمودي.
- ❖ نظام المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ التدريب و التعليم قصد زيادة السرعة في التأقلم مع المستجدات.

## قائمة المراجع :

1. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص145.
2. نوار هاني إسماعيل : تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، ماجستير في إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق، 2005، ص64-65.
3. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2003، ص327.
4. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، 2003م، ص327.
5. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005م، الطبعة الثالثة، ص311 .
6. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ، ص311 .
7. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص13.
8. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006م، ص14.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق ، ص329.
10. عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ، 2010م، المجلد 12 ، العدد4، ص44.
11. عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مرجع السابق، ص44.
12. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 2002، ص360.
13. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، ص209.
14. هيئة التأطر بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: أنظمة وآلية تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2011، ص146.
15. زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، العدد السابع، ص9.
16. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة،الأردن، 2010، ط2، ص149،154.
17. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، دار زمزم ، الأردن ، 2010، ص195.
18. أحمد بن محمد الغانم :العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتهم بأدائهم، رسالة ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م، ص30.
19. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص200.