

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

The impact of organizational culture on the performance of human resources in the distribution of gas and electricity in Laghouat

زيغمي مسعودة¹، قرية معمر²

¹ طالبة دكتوراه، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الأغواط me.zighmi@lagh-univ.dz

² أستاذ التعليم العالي، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الأغواط، إيميل الباحث الثاني

m.krobba@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/04/30

تاريخ القبول: 2020/12/05

تاريخ الاستلام: 2019/09/21

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الموارد البشرية للديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط نحو الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى أدائهم، وتكونت الدراسة من عينة دراسية تمثلت في 85 عاملا، وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وحدة أداة الدراسة اعتمادا على SPSS19.0. وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، مما يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، حيث أثبتت هذه الدراسة صحة الفرضية التي تنطوي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، أداء المورد البشري.

تصنيف JEL: M14، L25

Abstract: This study aimed to identify the human resources trends of the Regional Directorate of Electricity and Gaz Distribution of Laghouat towards the prevailing organizational culture and their level of performance. The study consisted of a study sample of 85 workers, some statistical methods were used to describe the sample of the study and to verify the stability of the unit of the study tool using spss19.0.

Organizational culture is an essential element in contemporary organizations, which forces leaders and managers to understand its dimensions and elements of being the environmental milieu in which organizations live. This study has validated the hypothesis that there is a statistically significant relationship between organizational culture and human resource performance.

Keys words: culture, organizational culture, Human resource performance

JEL classification codes: L25; M14

المؤلف المرسل: زيغمي مسعودة، الإيميل: me.zighmi@lagh-univ.dz

تمهيد: يتوقف أداء المنظمات على أداء مواردها البشرية، لأن المورد البشري هو المحرك الأساسي لنشاط أي منظمة سواء كانت منتجة لسلع أو خدمات، وهذا سعيا منها إلى إشباع حاجاتها عن طريق تحقيق أهداف المنظمة من ربحية واستمرارية ونمو وتطوير، فكان لزاما على المنظمات الاهتمام بأداء مواردها البشرية لأنه يتأثر بعدة عوامل مثل متغيرات وعناصر البيئة الداخلية للمنظمة، ولما يتمتع به من أهمية داخل أي منظمة، فلكي ينجز المورد البشري مهامه وأعماله بكفاءة وفعالية لا بد أن تكون

الثقافة التنظيمية السائدة محفزة على العمل ومساندة له من مختلف الجوانب المادية والمعنوية، كما أنه لا بد أن يكون المناخ التنظيمي ملائماً ومناسباً يتجه نحو الإيجاب سعياً إلى تحقيق الأهداف.

حظيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها إلى بدايات نشوء الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، إذ استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الأدوات الحجرية اللازمة لبقائه من أدوات صيد وطهي وفي إشعال النار... إلخ، واستخدمت في المرحلة الزراعية للتعرف على طرق الزراعة، وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في إنتاج السلع والخدمات وتطوير الآلات وتكوين المهارات والخبرات، وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية إذ أصبحت تدخل في كل مجالات الحياة، لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها وصياغة أبعادها.

وقد أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي، أهمية الثقافة ودورها الإيجابي في حياة وتطور المنظمة وسعياً نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من كون أن للثقافة التنظيمية دور مهم في رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، وهذا من خلال إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تناول بعض العناصر المكونة للثقافة التنظيمية مثل القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والموارد البشرية في المؤسسة.

الدراسات السابقة: الدراسات السابقة لهذا الموضوع متعددة سواء كانت بنفس المتغيرات التابعة والمستقلة أو بإسقاط المتغير المستقل على متغيرات تابعة أخرى وقد وقع اختيارنا على:

- دراسة **Fakhar Shhzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lallarukh Shabbir** بعنوان **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance An Overview sk** سنة 2012: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المفاهيم المختلفة في المنظمة للثقافة والأداء. بعد تحليل عدة تجارب سابقة وجد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عميق على مجموعة متنوعة من المنظمات العملية وأداء الموظفين. وقد أظهرت الأبحاث أن الموظف إذا كان ملتزماً وله نفس المعايير والقيمة التي تتمتع بها المؤسسات، يمكن أن يزيد من الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة الشاملة.

- دراسة **Mashal Ahmed & Saima Shafiq** بعنوان **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector** سنة 2014: بحثت هذه الدراسة الاستكشافية في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات القائمة في باهاوالبور، الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من أجل معرفة كيف تساعد ثقافة المنظمة في تعزيز الأداء التنظيمي. تستخدم بطاقة نقاط التوازن لقياس الأداء التنظيمي. اعتماد النهج الكمي الذي يستخدم فيه استبيان لجمع البيانات. وتم توزيع 22 سؤالاً على الباحثين، تم إرجاع 15 استبياناً إلى الباحثين بمعلومات كاملة وقد أشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد الثقافة تؤثر على المنظور المختلف للأداء التنظيمي.

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

- دراسة **Wanjiku & Agusionma** بعنوان **Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organisations** سنة 2014: هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في المنظمات غير الحكومية، وتحديد التكامل الثقافي المفضل في المنظمات غير الحكومية في كينيا. وقد تم أخذ عينة من 484 من إجمالي الموظفين، وتم تحليل بيانات الدراسة باستعمال برنامج spss، وخلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء، حيث أنها تفرض كيفية إنجاز الأشياء وفلسفة المؤسسة وبيئة العمل، وأهداف الأداء واستقرار المؤسسات.

- دراسة **Stephen & Stephen** بعنوان: **Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University Amassoma** سنة 2016: هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف

والرضا الوظيفي، من أجل تقديم حلول ممكنة تساعد المنظمات بناء ثقافة يكون لها تأثير إيجابي على الأداء والرضا من موظفيها، تم الحصول على بيانات الدراسة من موظفي جامعة دلتا النيجر، حيث تم توزيع 120 استبانة استرجع منها 100 استبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على مستويات الأداء والرضا للعاملين.

- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات التي تم

ذكرها أعلاه أن جميعها تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتأثيره على الأداء كمتغير تابع، بالإضافة إلى اعتمادها على المنهج الوصفي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات كما تمثل أسلوب جمع البيانات في الاستبانة والذي تم تحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج spss، كما أثبتت هذه الدراسات أن للثقافة التنظيمية مهما كانت أبعادها تأثير إيجابي على مستويات الأداء في المؤسسات محل الدراسة. بينما أوجه الاختلاف فتمثلت في الاختلاف في دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها حيث تناولنا في دراستنا الحالية ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في كل من القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، كما أن الدراسة الأولى قامت بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي والتي شملت مجموعة من المؤسسات والتي بينت كذلك أن التزام الموارد البشرية بمعايير القيم السائدة داخل المؤسسة يمكن أن يساهم في رفع الأداء وتحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة. وكان وجه الاختلاف بين دراستنا دراسة **Mashal Ahmed & Saima Shafiq** في المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي هذا الأخير الذي تم قياسه بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أما عن دراسة **Wanjiku & Agusionma** فكان الاختلاف كذلك في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات غير الحكومية وكان من بين نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير ليس على الأداء فحسب، بل يتعدى هذا التأثير إلى كيفية إنجاز الأشياء واستقرار المؤسسات. بينما دراسة **Stephen & Stephen** فقد كان الاختلاف كذلك في المتغير التابع حيث تمت دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف والرضا الوظيفي وأثبتت وجود علاقة ذات تأثير إيجابي على المتغير التابع وعلى وجود ارتباط كبير بين مختلف متغيرات الدراسة.

مشكلة الدراسة: تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى مواجهة التحولات الاقتصادية، انطلاقاً من بيئتها الداخلية، وهذا من خلال

استغلال الثقافة التنظيمية كحاضنة تتفق فيها القدرات الإبداعية، ويمكن إنجاز المشكلة بالتساؤل التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة وجب الانطلاق من فرضية رئيسية مفادها:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

ويتفرع عليها الفرضيات التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة لدى العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين عند مستوى معنوية 5%.

منهج الدراسة: طبيعة هذه الدراسة تجعلنا نستخدم المنهج الوصفي، مع الاعتماد على أدوات البحث المتمثلة في المراجع الهامة، واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS19.0.

هيكل الدراسة: وللإجابة على الإشكالية سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

1. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

2. ماهية أداء المورد البشري.

3. الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

1 - مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية: إن الأهمية الاجتماعية للثقافة دفعت بالكثير من العلماء والباحثين من القرن التاسع عشر إلى محاولة وضع تعريف وتحديد مفهومها، لكن تنوع وتعدد تعريفات الثقافة جعل محاولة حصرها عسيرة، وتعتبر الثقافة التنظيمية من المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم، وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، وبهذا فهي الموجه الأساسي للمنظمة وجميع الأفراد، وللوصول إلى تأثيرها على سلوك وأداء الموارد البشرية، لذا ينبغي تناولها في النقاط التالية:

1-1 - الجذور التاريخية للثقافة: ظهرت الثقافة مع ظهور الإنسان واستمدت جذورها من علم الأنثروبولوجيا دراسة الأجناس والذي يختص بدراسة المجتمعات والمجموعات العرقية (سلطان، 2004، صفحة 432)، وهناك من يشير إلى أن كلمة ثقافة في الأصل تعني رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان وترتيبه، ويتطور المفهوم ليشمل على كل القيم المادية وغير المادية ووسائل خلقها ونقلها، ففي حين تعتبر الثروات المادية بأشكالها المختلفة من القيم المادية، فإن المنجزات - على سبيل المثال - في مجالات العلم والفن والأدب والفلسفة والأخلاق والتربية تعتبر قيما روحية أو غير مادية (عثمان، 09 مارس 2010)، ويرى ديمورغون (Démurgeant) أن مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة Cultura اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colér"، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في ق18م، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف (Gustav)، وتاييلور (E.BTaylor) اللذين استعملا مصطلح الثقافة كمترادف لمصطلح الحضارة (سالم، 2006). وعرف ابن خلدون الثقافة بقوله (الرزاق و عبد الرزاق، 1998، صفحة 17): "الحيوان لا ثقافة له"، لذلك كان عدواني بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة والذي وهبه الله تعالى الفكر، ولذا من خلالها تنشأ، وتعمر الأرض. أما في القرن 18م استعمل الفرنسيون الثقافة على يد فولتير وتوسع المفهوم وركز على البعد العقلي للأشخاص في القرن 19م في ألمانيا أخذ مصطلح الثقافة مفهوماً جماعياً وعرف بعدها سنة 1971 تحولاً جديداً على يد غوستاف

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

كليم وادوارد بروننت Gaustaf Clim, Idward Bront، استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة وبدأ الاهتمام بالثقافة مع الأنثروبولوجيا لمعرفة الاختلاف بين المجتمعات وتعددت تعاريفها بين العلماء (خضير، 2004، صفحة 168).

2-1 - مفهوم الثقافة كمصطلح: عرفها قاموس Oxford (المدان و موسى، 2010، صفحة 110): "الثقافة هي الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية الإنسانية، وأنها شعور مهذب بهذا التطوير الفكري"، ويعرفها قاموس راندوم على أنها (عساف، 1994، صفحة 126): "طرق وأنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، يتم توارثها من جيل إلى جيل." وهي مجموعة من القيم والسلوكيات المختلفة التي يمكن اعتبارها بمثابة دليل للنجاح (Ahmed & Shafiq, 2014, p. 22).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية (السكرانه، 2009، صفحة 135):

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة؛
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

تعريف آخر: "الثقافة عبارة عن مجموعة من الدلالات التي يتبادلها أفراد مجموعة معينة عبر هذه التفاعلات، ومن هنا فقد عمل خلافا للمفاهيم الجوهرية للثقافة" (مشهور، 2010، صفحة 98).

3-1 - تعريف الثقافة التنظيمية: تعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والتفاف أعضاء المنظمة حولها.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والاتصالات وتبسيط السلوك الذي يواجهه الناس، تأتي الفكرة الأساسية للثقافة من خلال مشاركة عمليات التعلم التي تقوم على التخصيص المناسب للموارد، كما أنها تعتمد على القدرة العقلية للإنسان والتي تساعد في تعزيز التفكير واتخاذ القرار على ثقافة المنظمة (Ahmed & Shafiq, 2014, p. 22).

تعريف E.Shien وهو من أكثر التعاريف تداولاً حيث يعرفها على أنها: "مجملة الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، وفي محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل". (بن عيسى، 2004، صفحة 148)

ونستنتج من هذا التعريف ما يلي:

- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، تكون لها ثقافة خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للفئة العمالية الموجودة في منظمة ما؛
- هذه الثقافة تكون وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي؛
- أن الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي؛
- أن آليات الدمج والتأقلم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية وليست فردية، كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة واستمرارها.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في منظمة ما" (المرسى، 2006، صفحة 13). وتعتبر ثقافة التنظيم قوية حيث يكون

الجزء الأكبر من الموظفين يحمل نفس النوع من المعتقدات والقيم التي تهم المنظمة، وتعد ثقافة المنظمة ضعيفة عندما تكون القواعد هي المفروضة بصرامة على الموظفين التي قد تخلق التنوع بين الأهداف الشخصية للشخص والأهداف التنظيمية (Shahzad, Luqman, Rashid Khan, & Shabbir, 2012, p. 979).

كما أنها تعرف بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي يمكن من يعمل في المؤسسة من أن يكون عضوا فيها (Thevenet, 2003, p. 5).

ويعرفها E. Schein: على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها (Edegar, 2004, p. 11).

ويمكن النظر على الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة وأنها مجموعة من معارف ومعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن يعملوا بها، وتعليم العاملين الجدد ووسيلة كيف يفكر ويتصرف العاملون مع العملاء والعمل الجماعي، والابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة (Goodman, 2006, p. 2).

ويشير M. Boshe إلى ثقافة المؤسسة بالمكونات التالية: " القيم أو ما تعتبره ان يمثل الخير والشر، الشعائر والطقوس التي تحتفل بالمناسبات البارزة، الإشارات والرموز اللفظية والجسدية والأساطير التي تذكر حدثا هاما سواء كان هذا حقيقيا أو أسطورة وكل هذه المكونات تظهر في المؤسسة (Chokri & Tarifa, 2009, p. 12).

ويمكن أن نلخص مفهوم الثقافة التنظيمية فيما يلي: مجموعة خاصة من القيم والأعراف والتقاليد والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (عتيقة و تيطراوي ، 2013، صفحة 187).

4-1 - أهمية الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة داخل المنظمة في تفاعلها مع مختلف مواردها، وحتى خارج

المنظمة في تعاملها مع كل أصحاب المصالح، وتشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد والمنظمة، ووجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها (خوين، 2009، صفحة 100):
- تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون، توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط العلاقات المرغوبة، تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء؛
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛
- توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي؛
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
- تشكل الثقافة إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- تمثل ثقافة المنظمة جانبا مهما من البيئة الداخلية لأنها تساهم إسهاما واضحا بوحدة المنظمة وتكاملها؛ والتي تتمثل بالتفاف العاملين حول عناصرها، مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات.

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

1-5 - مستويات الثقافة التنظيمية: توجد الثقافة التنظيمية على عدة مستويات تختلف من حيث الرؤية ومقاومة التغيير، عندما يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمة، طور **Hofstede 1990** نموذجاً هرمياً من أربع طبقات للثقافة يساعد على تحديد وتصنيف العناصر المكونة للثقافة (Stephen & Ekepenyong , 2016, p. 38):

المعتقدات المشتركة: هذا هو المستوى الأساسي والأعمق مع أنه يعد أقل وضوحاً، والذي يمثل المعتقدات حول الموثوقية والطبيعة البشرية التي تعتبر أمراً مفروغاً منه.

القيم الثقافية: هذا هو المستوى التالي للثقافة، والذي يمثل المعتقدات الجماعية والافتراضات والمشاعر حول الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، قد تكون القيم الثقافية مختلفة جداً في المنظمات المختلفة، في بعض الحالات قد يهتم الموظفون بشدة بالمال، لكن في حالات أخرى قد يهتمون أكثر بالابتكار التكنولوجي أو رفاة الموظف.

السلوكيات المشتركة: هذه هي الأكثر وضوحاً والأسهل إلى حد ما في التغيير من القيم، والسبب هو أن الناس قد لا يكونون على دراية بالقيم التي تربطهم ببعضهم البعض.

الرموز الثقافية: يتكون المستوى الأكثر سطحية للثقافة التنظيمية من الرموز، الكلمات (المصطلحات، العامية) والإيماءات والصور أو غيرها من الأشياء المادية التي تحمل معنى معيناً داخل الثقافة.

2 - مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري: حظي موضوع أداء المورد البشري باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً

مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة به، وقد أثار موضوع الأداء الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات واهتم البعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة.

فلقد تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث **A.Smith** اهتم به، ورأى أن تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول إلى مجرد آلة مما انعكس سلباً على الأداء. أما ماكس فيبر **M.Wiber** فقد نظر إليه من خلال النمطية والمعيارية، إلا أن فريدريك تايلور **F.Taylor** رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع الأداء، بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز إلتون مايو **E.Mayo** على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية لإيجاد تنظيمات غير رسمية، في حين يرى هنري فايول **H.Fayol** أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء، من أداء يتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه (الحنانق، 08-09 مارس 2005، صفحة 35).

2-1 - مفهوم أداء المورد البشري:

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (خطاب، 1989، صفحة 439).

إن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (مزهودة، 2001، صفحة 86).

ويعرف الأداء بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (البار و بسعة ، 2020، صفحة 114).

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (حسين، 1996، الصفحات 11-12)".

الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية، والتوليفة الأكثر استعمالا هي النتائج الايجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج" (Fericelit & Sire, 1996, p. 20).

كما يعرف أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء (عاشور، 2005، صفحة 26)". ويشير أداء الموارد البشرية إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2000، صفحة 215).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي ما يلي (عبد بحر و أبو سويرح، 2010، صفحة 1159):

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع؛
- **الوظيفة:** وما يتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكلة التنظيمية.

2-2 - تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سنحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. وكثيرا ما يساوي بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة، علما بأن المصطلحين مختلفان ومترابطان، فالفعالية تعني كما يقول داراكر "ماذا نعمل؟" أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل" (عراية، 2012، صفحة 334)؟

الفعالية: "هي بلوغ الأهداف وسد الاحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام (جمعوك)". وهي حسب Bergeron: "مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقا (Bergeron, 1983, p. 90)". وترتبط **الفعالية** بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف (غري، 2007، صفحة 129).

الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم اتفاق الكتاب والباحثين في تعريفه (الداوي، 2010/2009، صفحة 220).

- وهناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء (الدحلة، 2001، صفحة 96):
- **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.
- **تعريف الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

3 - الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز:

من أجل قياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تم اختيار جميع العاملين في مديرية مؤسسة سونلغاز، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 120 عاملا بالمديرية، حيث تم توزيع 120 استبياناً على عمال المؤسسة فتم استرجاع 87 استبانة كان من بينها 2 ملغاة. قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وتحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وعناصرها، بالإضافة إلى المتغير التابع: المتمثل في أداء الموارد البشرية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين. وتم الاستعانة ببرنامج SPSS 19.0 في التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

3-1 - اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS19.0 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم 1: نتائج ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
1	القيم التنظيمية	6	0.797
2	المعتقدات التنظيمية	5	0.793
3	الأعراف التنظيمية	5	0.756
4	التوقعات التنظيمية	4	0.598
5	أداء المورد البشري	9	0.827
	مجموع عبارات الاستبيان	29	0.955

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرومباخ" الكلي يساوي (0,95)، أي أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0,70)، وهي قيمة ويمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرة على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

3-2 - نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية:

سنقوم بعرض نتائج الدراسة ثم الاختبارات الاحصائية المتمثلة في إيجاد معادلات الانحدار الخطية البسيطة، واختبار صحة الفرضيات الفرعية، واختبار صحة الفرضية الرئيسية:

3-2-1- نتائج الدراسة:

الجدول رقم 2: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	ألتزم بمواعيد العمل حسب اللوائح والتنظيمات الداخلية	3.80	0.78	موافق
2	أتقاسم المعلومات مع زملائي للانفتاح على أفكار جديدة	3.84	0.75	موافق
3	تتم المؤسسة أحيانا بمشاركتنا في عملية اتخاذ القرار	2.75	1.03	محايد
4	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه مورد هام	2.93	1.12	محايد
5	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الموارد البشرية	2.81	1.07	محايد
6	أحصل على التدريب المناسب للرفع من مستوى أدائي	3.18	1.11	محايد
	متوسط عبارات محور القيم التنظيمية	3.18	0.69	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك حياد على معظم إجابات بعد القيم التنظيمية التي يتشارك فيها عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد يدل هذا على تحفظ معظم العمال على الإجابة، أو وأن ممارسات هذا البعد إما غير واضحة بالنسبة للعمال أو أن المؤسسة لا تولي أهمية لضرورة تشارك بعض القيم التنظيمية، وقد أبدى الأفراد موافقتهم على عبارتي: الالتزام بمواعيد العمل حسب اللوائح والتنظيمات الداخلية و تقاسم المعلومات مع زملاء العمل للانفتاح على الأفكار الجديدة، وقد بين لنا الانحراف المعياري التجانس في الاجابات وقلة التشتت حيث مثل قيمة (0.69) لمحور القيم التنظيمية، وكانت العبارتين الاولى والثانية الأكثر تجانسا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم 3: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	توجد فئات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.11	1.04	محايد
2	أعتقد أنه من الضروري أن يزيد حجم المكافآت	3.92	0.83	موافق
3	أعتقد أن حماسي لإنجاز أعمالي في أوقاتها نابع من إحساسي بالانتماء إلى المؤسسة	3.78	0.90	موافق
4	أعتقد أن تطوير علاقات العمل يعمل على تطوير المؤسسة	3.99	0.82	موافق
5	أعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا في المؤسسة	4.12	0.89	موافق
	متوسط عبارات محور المعتقدات التنظيمية	3.78	0.66	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص بالمعتقدات التنظيمية التي يشترك فيه الأفراد المستقصون بلغ (3.78) كما أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لبعد المعتقدات التنظيمية ماعدا العبارة الأولى وهذا ما يدل على أن ممارسة مثل هذه المعتقدات داخل المؤسسة قد ترفع من معنويات المورد البشري وترفع أداءه إلى مستويات عالية، وقد بين الانحراف المعياري أن عبارات هذا المحور تميزت بالتجانس، وقد تميزت العبارة الرابعة بتجانسها الكبير مقارنة بالعبارات الأخرى حسب ما بينه الانحراف المعياري.

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

الجدول رقم 4: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور الأعراف التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	اللوائح والتنظيمات هي الأهم في بيئة العمل	3.66	0.78	موافق
2	تتم المؤسسة بتبني شعارات ورموز وصور توضح نشاطها ونجاحها	3.38	0.88	محايد
3	أحافظ على علاقات العمل استنادا إلى مبدأ التعاون	3.86	0.71	موافق
4	العمال الجدد بحاجة لمعرفة طرق وأساليب العمل	4.08	0.69	موافق
5	العمال الجدد بحاجة لمعرفة الطرق التأديبية والعقابية	3.93	0.82	موافق
	متوسط عبارات محور الأعراف التنظيمية	3.78	0.55	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة وافقوا وبدرجة مرتفعة نسبيا على معظم العبارات التي عرضت عليهم للتقييم، والتي تقيس الأعراف التنظيمية التي تتميز بها ثقافة المؤسسة، لكن المتوسط الحسابي للعبرة الثانية من المحور بين أن الأفراد محايدون بالنسبة لتبني المؤسسة لشعارات ورموز وصور توضح نشاطها ونجاحها. وقد بين الانحراف المعياري أن كل الاجابات متجانسة.

الجدول رقم 5: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور التوقعات التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أتوقع أن يكون للمؤسسة منافسون جدد مستقبلا	3.29	1.08	محايد
2	أتوقع دائما من مديري الاهتمام بالأداء بعدالة	3.25	1.16	محايد
3	أتوقع من زملائي التعاون على حل المشاكل	3.79	0.81	موافق
4	يقيم أدائي للعمل بموضوعية	3.05	1.10	محايد
	متوسط عبارات محور التوقعات التنظيمية	3.34	0.70	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يبين المتوسط العام لعبارات المحور المتعلق بالتوقعات التنظيمية حياد أفراد العينة وقد يستدل على هذا أن أغلب عمال المؤسسة لا يملكون توقعات تتعلق بتقييم أدائهم بعدالة وموضوعية، لكن المتوسط الحسابي للعبرة الثالثة التي تبين تعاون العمال من بعضهم البعض كزملاء في العمل اتجاها إيجابيا حيث كانت الموافقة على هذه العبارة بقيمة (3.79)، وقد بين الانحراف المعياري لهذا المحور أن العبارات متجانسة، وكانت العبارة الثالثة أكثر تجانسا.

الجدول رقم 6: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الثقافة التنظيمية	3.52	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يبين المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية أن اتجاه أفراد العينة نحو الثقافة السائدة يتجه نحو الموافقة، وأن الانحراف المعياري كان أكثر تجانسا مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات العمال المستقيمين.

الجدول رقم 7: اتجاه إجابات أفراد العينة على محور أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أنجز الأعمال المحددة في الوقت المناسب	3.96	0.66	موافق
2	تتوفر لدي القدرة والحماس لإنجاز مهام العمل	4.01	0.66	موافق
3	أحرص على إنجاز العمل وفقا للخطة والبرامج الموضوعية مسبقا	3.93	0.65	موافق
4	أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	4.06	0.66	موافق
5	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمطلوبات الوظيفة التي أؤديها	3.87	0.82	موافق
6	أجد القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي	4.02	0.67	موافق
7	أرى أن النموذج المستخدم لتقييم الأداء مناسب	2.86	1.06	محايد
8	نتيجة تقييم الأداء تعكس فعليا حقيقة أدائي لعملتي	3.00	1.12	محايد
9	أنا راض عن عملي	3.88	0.93	موافق
	متوسط عبارات محور أداء المورد البشري	3.73	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

يبين المتوسط الحسابي العام لمحوّر أداء الموارد البشرية في الجدول أعلاه بـ (3.73) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة، كما بين الانحراف المعياري العام أن الإجابات تميزت بالتجانس الكبير، لكن بينت كل من العبارة السابعة والثامنة حياد أفراد العينة نحو النموذج المستخدم في عملية تقييم الأداء ونتائج تقييم الأداء، وبهذا نجد دائما حياد أفراد العينة في كل ما يتعلق بممارسات الإدارة العليا وقد يكون هذا لأسباب غير ظاهرة، كما أن الانحراف المعياري للعبارة الأولى والثانية والثالثة أكثر تجانسا حيث تراوح ما بين (0.65) و(0.67).

3-2- الاختبارات الاحصائية:

الجدول رقم 8: معادلات الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
القيم التنظيمية	أداء الموارد البشرية	21.5%	*0.000	$Y = 2.606 + 0.354X_1$
المعتقدات التنظيمية	أداء الموارد البشرية	40.1%	*0.000	$Y = 1.819 + 0.506X_2$
الأعراف التنظيمية	أداء الموارد البشرية	34.4%	*0.000	$Y = 1.605 + 0.563X_3$
التوقعات التنظيمية	أداء الموارد البشرية	38.9%	*0.000	$Y = 2.159 + 0.471X_4$
الثقافة التنظيمية	أداء الموارد البشرية	51.1%	*0.002	$Y = 1.194 + 0.721X$

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19.0

معامل التحديد: يعبر عن مقدار التغير في أداء الموارد البشرية الذي يسببه المتغير المستقل - أحد عناصر البيئة الداخلية التي تشتمل على كل من عناصر المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية -.

(*) تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

X_1, X_2, X_3, X_4 : المتغيرات المستقلة في الدراسة الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية بالترتيب.

Y: المتغير التابع الذي يتمثل في أداء المورد البشري

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

- ما نسبته (51.1%) من التغير في أداء الموارد البشرية يعود للثقافة التنظيمية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

اختبار الفرضيات: من الجدول أعلاه نلاحظ توصلنا إلى قبول جميع فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.002<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة

التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)؛

الفرضيات الفرعية:

- نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم

التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)؛

- نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات

التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)؛

- نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأعراف

التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)؛

- نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوقعات

التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

الخلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها، من خصائصها وسماتها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهناك من يعتبر الثقافة التنظيمية هي الموجه الأساسي لسلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث أثبتت هذه الدراسة صحة الفرضية التي تنطوي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

من خلال العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية نلاحظ أنّ $\text{sig}=0.002<0.05$ وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

كما تم استخلاص النتائج التالية:

- عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتقدم في العمل؛
- ارتفاع درجة المركزية في العمل؛
- قوة العلاقات الإنسانية بين العمال في مؤسسة سونلغاز؛
- هناك اتجاهات إيجابية للقيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية كمحاور للثقافة التنظيمية؛
- توجد اتجاهات محايدة للتوقعات التنظيمية باعتبارها أحد محاور الثقافة التنظيمية؛
- توجد اتجاهات موافقة لمحور الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصل عليه نوصي بما يلي:

- الاهتمام ببيئة العمل من خلال معالجة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء؛

- زيادة الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، باعتبارها همزة الوصل بين المورد البشري والإدارة العليا، والبيئة الخارجية؛
- الاهتمام بتعديل اللوائح والتنظيمات؛
- ضرورة اهتمام المسؤولين في مؤسسة سونلغاز على اختلاف مستوياتهم بمكونات الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك وأداء المورد البشري فيها؛
- العمل على تهيئة وتحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة إعطاء أهمية لما يلعبه التحفيز المعنوي من دور وما يحوزه من تأثير على أداء وسلوك الموارد البشرية خاصة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية والتدريبية للموارد البشرية في المؤسسة.

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1.
2. أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
3. إدريس خضير. (2004). التفكير الاجتماعي الخلدوني. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. الحاج عرابة. (2012). تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية دراسة تصنيفية على عينة من المستشفيات. (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المحرر) مجلة الباحث، العدد 10، 333-340.
5. الشيخ الداوي. (2010/2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد 7، 217-227.
6. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. جامعة المسيلة.
7. بلال خلف السكارنه. (2009). أخلاقيات العمل. بيروت: دار المسيرة للنشر.
8. ثروت مشهور. (2010). إستراتيجيات التطوير الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. جمال الدين المرسي. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. حريرية عتيقة، و خالد تيطراوي. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01(01)، 181-218.
11. راوية محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. سامي عبد الله المدان، و صباح محمد موسى. (28 مارس، 2010). قياس أثر عوامل الثقافة في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية أورانج. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 106-142.
13. سناء عبد الكريم الخناق. (08-09 مارس 2005). مظاهر الأداء الإستراتيجية والميزة التنافسية. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية.
14. سندس رضوي خوين. (2009). قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 91-125.
15. عايدة خطاب. (1989). التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. الإسكندرية: دار الفكر العربي.
16. عبد المعطي محمد عساف. (1994). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.
17. عبد الملوك مزهودة. (نوفمبر، 2001). الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 85-100.
18. عثمان حسين عثمان. (09 مارس 2010). دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز. المؤتمر العلمي الدولي الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 1). ورقلة: العدد 10.
19. علي عبد الرزاق،. (1998). علم الاجتماع الثقافي. الإسكندرية: دار المعرفة الجديدة.
20. علي غربي. (2007). تنمية الموارد البشرية (الإصدار ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية.
22. محمد المهدي بن عيسى. (2004). ثقافة المنظمة كموده للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث العدد 03، 148.
23. محمد سعيد أنور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عنوان المقال: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط

24. مُجَّد علي جعموك. (بلا تاريخ). موسوعة العلوم الإدارية: دليل رجال المال والأعمال. بيروت: دار الراتب الجامعية.
25. موسى بن البار، و كنزة بسعة . (09 جوان, 2020). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة. مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05(01)، 111_122.
26. هلال مُجَّد عبد الغني حسين. (1996). مهارات الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء.
27. يوسف عبد بحر، و أيمن سليمان أبو سويح. (جوان, 2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد 2(1726-6807)، 1147-1214.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Business Research, XIV(III)*, 20-30.
2. Bergeron, P. G. (1983). *La gestion moderne*. Gaeton Morin.
3. Chokri, E. F., & Tarifa, A. M. (2009). TIC et Culture: Cas Du Secteur Bancaire en Tunisie. *Revue Management et Avenir, 1(21)*, 9-25.
4. Edegar, S. (2004). *Organizational Culture and Leadship* (3 ed ed.). San Francisco: 989 Market street.
5. Ferichelit, A. M., & Sire, B. (1996). *Performance et Ressources Humaines*. Paris: Edition Economica.
6. Goodman, J. (2006). *Driving a high- Performance Corporate culture*. North America: Mel Grum Enquiries .
7. Shahzad, F., Luqman, R. A., Rashid Khan, A., & Shabbir, L. (2012, january). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance An Ovverview. *Institute of Interdisciplinary Business Research, 3(9)*, 975-985.
8. Stephen, E. N., & Ekepenyong , A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on employee Performance and Job Satsfaction: A case Study of Niger Deltat University, Amassoma. *Canadia Research & Developement Center of Sciences and Cultures, 11(05)*, 36_45.
9. Thevenet, M. (2003). *La culture d'entreprise*. Paris: Puf.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bergeron, P. G. (1983). *La gestion moderne*. Gaeton Morin.
2. Chokri, E. F., & Tarifa, A. M. (2009). TIC et Culture: Cas Du Secteur Bancaire en Tunisie. *Revue Management et Avenir, 1(21)*, 9-25.
3. Ferichelit, A. M., & Sire, B. (1996). *Performance et Ressources Humaines*. Paris: Edition Economica.
4. Thevenet, M. (2003). *La culture d'entreprise*. Paris: Puf.