

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر - دراسة حالة  
بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة في ولاية غليزان

## The impact of organizational culture on the performance of human resources in health institutions in Algeria, A case study in the Mazouna public hospital institution in the state of Relizane

بن زاوشة فتحي<sup>1</sup>، بورمانة عبد القادر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر المقاولاتية والتنمية السياحية، المركز الجامعي تيبازة (الجزائر)،

benzaoucha.fethi@cu-tipaza.dz

<sup>2</sup> أستاذ، مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البلدة 02 (الجزائر)، a.bouroumana@univ-

blida2.dz

القبول: 2024-04-18

الاستلام: 2024-01-30

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وإكتشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة بولاية غليزان، حيث تم إستقصاء عينة عشوائية من مختلف الأسلاك.

وبعد تحليل وتفسير النتائج إستنتجنا أن هناك علاقة ترابطية موجبة بين متغيرات دراستنا قدرت بحوالي 68.4% مع التأكد من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء، الموارد البشرية، المؤسسات الصحية.

تصنيفات JEL: M12، P17، M14

### Abstract:

This study aims to know and discover the impact of organizational culture on the performance of human resources in the public hospital institution of Mazouna in the state of Relizane, where a random sample of various departments was surveyed.

After analyzing and interpreting the results, we concluded that there is a positive correlation between the variables of our study estimated at about 68.4%, while ensuring that there is a statistically significant effect at a significance level of  $0.05 \geq \alpha$  for organizational culture on human resources performance.

**Keywords:** Organizational culture; performance; human resources; health institutions.

**JEL Classification Codes:** M14, P17, M12.

المؤلف المراسل: بن زاوشة فتحي، الإيميل: [benzaoucha.fethi@cu-tipaza.dz](mailto:benzaoucha.fethi@cu-tipaza.dz)

## 1. مقدمة:

إن الثقافة التنظيمية أمر مهم في كل منظمة فتحتوي على المعتقدات والقيم الأساسية المشتركة وهي خاصية أساسية يملكها معظم الموارد البشرية، ويتم إنشاؤها وتأسيسها وقبولها كقيم (Dian, Astri, & Adelia, 2021, p. 4) وتبنى الثقافة التنظيمية على مزيج من القيم والمعتقدات والاتصالات وتفسير السلوك الذي يقدم التوجيه للأفراد للمشاركة في عمليات التعلم التي تعتمد على المنهجية وتخصيص الموارد والنظم المعرفية للفرد التي تساعد على تحسين التفكير في إتخاذ القرارات، حيث تعتمد ثقافة المنظمة على مجموعة من المعتقدات متعددة الأوجه والقيم التي تساعد الموارد البشرية في أداء مهامهم بطريقة صحيحة مع الحفاظ على الإدارة الشاملة ذات الفعالية، لذلك فإن بقاء وإستمرار الثقافة التنظيمية يتأثر بالمواقف والأعراف والسلوكيات والمعتقدات التي تؤدي إلى تواصل قوي بين الموظفين (alharbi mohammad & alyahya , 2013, p. 169) إذ تشكل الثقافة التنظيمية قاعدة أساسية في تحقيق التميز ضمن العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

سوف نركز على معالجة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية

ما زونة ؟ وقد تضمنت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة ؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للإبداع على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة ؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للمشاركة في إتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة ؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

إعتمدنا في صياغتنا للفرضية الرئيسية وتشخيصها على النحو الآتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.
- لتأتي بعدها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للإبداع على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للمشاركة في إتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.

### 3.1. أهداف وأهمية الدراسة:

من خلال دراستنا البحثية سنحاول ونركز على تحليل و دراسة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية بدراسة عينة عشوائية والتي شملت مختلف الأسلاك بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية ما زونة من أجل الوصول لتحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (العمل الجماعي، الإبداع، المشاركة في إتخاذ القرارات) على أداء الموارد البشرية للمساهمة البحثية في تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين الذين يشرفون على تسيير هذه المؤسسة من (المدير، المدير الفرعي، رؤساء المصالح إطارات شبه طبيين، الأطباء المنسقين، الأطباء رؤساء الوحدات) بإعتبار الثقافة التنظيمية أداة مهمة تساهم في صناعة القرارات الإدارية.

#### 4.1. منهجية الدراسة:

قمنا بإستخدامنا للمنهج الوصفي في دراستنا وإعتمدنا على الإستبانة من أجل التأكد من صحة الفرضيات والتوصل للنتائج الخاصة بمتغيرات دراستنا البحثية الميدانية (المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، المتغير التابع أداء الموارد البشرية) ثم بعد ذلك تحليلها ببرنامج (SPSS v 25).

#### 2. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية:

##### 1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أكد العالم إرنوان (2016) أن الثقافة يتم إنشاؤها وتأسيسها من قبل الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويتم قبولها كقيم وكذلك يجب الحفاظ عليها ونقلها إلى كل عضو جديد في المنظمة، حيث يتم إستخدام القيم كمبادئ توجيهية لكل عضو من أعضاء المنظمة طالما أنهم يقعون في بيئة المنظمة ويعتبرون سمة مميزة للمنظمة (Dian, Astri, & Adelia, 2021, p. 4). حيث يعرفها هوفستد بأنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة ما (Ebru, 2014, p. 53).

##### 2.2. مصادر الثقافة التنظيمية:

##### 1.2.2. العمل الجماعي:

هو مهمة تدخل ضمن ما يسمى بعمل الفرق والتي يقصد بها مجموعة مميزة من شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل ديناميكي، مترابط، وقابل للتكيف نحو هدف مشترك وقيم وغايات ومهمات في إطار العمل الجماعي (Eduardo, Marissa I, Amanda I, Wendy I, & Elizabeth h, 2015, p. 600) ويعرف العمل الجماعي على أنه عملية تكيفية وديناميكية وعرضية تشمل الأفكار والسلوكيات

بين أعضاء الفريق أثناء العمل بالتفاعل نحو تحقيق هدف مشترك والعمل بروح الفريق لإنجاز المهام وأداء الاعمال. (Eduardo, Marissa I, Amanda I, Wendy I, & Elizabeth h, 2015, p. 600)  
**2.2.2. الإبداع:**

عرفه عالم النفس المعرفي جيلفورد بأنه التعقيد والقدرة على توليد الأفكار و الأخبار أما في مجال علم النفس التفاضلي فيقترح لوبارت تصور الإبداع على أنه القدرة على تحقيق الإنتاج، ومن منظور التحليل النفسي فيصفه روجرز باعتباره الظهور في عمل المنتج، أو هو نهج شخصي يركز على عملية التطور الشخصي، أو هو الفعل، فكرة أو منتج (Isabelle, 2016, p. 7).

### 3.2.2. المشاركة في إتخاذ القرارات:

يقصد بها تبادل التأثير بين الطرفين أو عدة أطراف من أجل المساهمة في صنع المخططات ووضع السياسات وصنع القرارات، وتقاس حتى على مختلف القرارات التي تؤثر على متخذي القرارات (بن داود، 2014، صفحة 173).

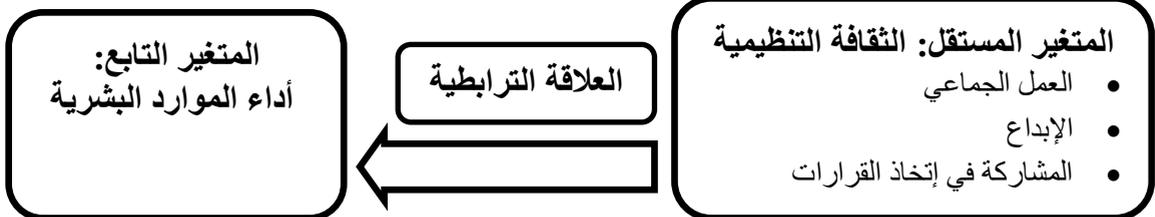
### 3.2. مفهوم أداء الموارد البشرية:

هو تلك الطريقة التي يشبع بها المورد البشري جميع متطلباته الوظيفية أو هو العمل الناتج عن النشاط الذي يمارسه الفرد بتداخل الجهد والإدراك القدرات وإدراك الدور لتحقيق مستويات جيدة من الأداء الوظيفي (بن بريكة و بن قسمي، 2015، الصفحات 140 - 141).

### 3. الدراسة البحثية الميدانية:

#### 1.3. نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين

### 2.3. تقديم الإستبانة: تكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

- **الجزء الأول:** يتكون من سبع (06) عبارات تخص المتغيرات الشخصية من أجل تحليل الخصائص التي تتعلق بالعينة العشوائية المدروسة والتي تم إستقصائها في بحثنا هذا عبر الإستبانة التي تم إعدادها.

- **الجزء الثاني:** تضمن (03) أبعاد وكل بعد إحتوى (04) عبارات بإجمالي إثنا عشر (12) عبارة قمنا بترتيبها إستنادا على مقياس ليكرت الخماسي لإمكانية معرفة وتحديد مجال حصر إجابات المستجوبين نحو الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية وهي (العمل الجماعي، الإبداع، المشاركة في إتخاذ القرارات).

- **الجزء الثالث:** تضمن (04) عبارات قمنا بترتيبها إستنادا على مقياس ليكرت الخماسي لإمكانية معرفة وتحديد مجال حصر إجابات المستجوبين نحو أداء الموارد البشرية.

### 3.3. بيانات الدراسة: وهناك نوعين من البيانات وهما:

- **البيانات الأولية:** إعتدنا على الإستبانة حيث قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من مختلف الأسلاك بهدف جمع المعلومات لأجل إجراء عملية تفرغها وتحليل النتائج عبر برنامج (SPSS v 25).

- **البيانات الثانوية:** قمنا بالتركيز على الدراسات السابقة من مراجع عربية أو أجنبية.

### 4.3. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو العدد الكلي للمستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة بولاية غليزان وقد ركزنا على إستقصاء العينة العشوائية المتكونة من مختلف الأسلاك فوزعت عليهم 225 إستبانة من إجمالي 483 مستخدم وفق الجدول (01).

جدول رقم (01): عدد الإستبانات.

مجتمع الدراسة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات المفقودة	الإستبانات غير الصالحة للتحليل	الإستبانات الصالحة للتحليل
483	225	172	53	32	140

المصدر: من إعداد الباحثين.

5.3. معالجة البيانات: عند معالجتنا للبيانات تم تحليلها وتفسير نتائجها عبر تطبيق برنامج (SPSS v 25) بأساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأساليب الإحصاء الإستدلالي كالإنحدار الخطي البسيط و المتعدد.

4. الثبات العام للدراسة البحثية: قدرت نسبة الثبات العام 83.4 % والذي هو متوسط نسبة الثبات لكل من المحور الأول الثقافة التنظيمية والمحور الثاني أداء الموارد البشرية، فنتائج دراستنا يمكننا إعتقادها للتحليل الإحصائي وإجراء البحث الميداني وفقا للجدول (02).

الجدول رقم (02): الثبات العام

الرمز	محاور الإستبانة	نسبة الثبات
X	المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.867
X1	البعد الأول: العمل الجماعي	0.944
X2	البعد الثاني: الابداع	0.917
X3	البعد الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات	0.924
Y	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	0.801
	معامل الثبات العام	0.834

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

5. صدق الإتساق الداخلي لفقرات محاور الإستبانة : قمنا بإختبار صدق إتساق فقرات الإستبانة بحساب الارتباط بالإعتماد على معامل بيرسون لجميع العبارات التي تتعلق بأبعاد محاور الإستبيان وقياس درجة الارتباط الكلية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية والفقرات التابعة له.

6. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: العمل الجماعي.

الجدول رقم (03): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: العمل الجماعي.

العبارات	معامل بيرسون (الإرتباط دال عند $0.01^{**}$ )	مستوى الدلالة	حجم العينة
X1	1		140
X11	0.917 **	0.000	140
X12	0.925 **	0.000	140
X13	0.922 **	0.000	140
X14	0.866 **	0.000	140

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**1.6. تفسير وتحليل نتائج الجدول رقم (03):** يتبين لنا من خلال النتائج الواردة أن معاملات الارتباط بين العبارات الأربعة وبعدها الأول العمل الجماعي جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  ومعاملات الإرتباط كانت ما بين  $0.866$  الخاص بالعبارة X14 وبين  $0.925$  الخاص بالعبارة X12 إستنتجنا من خلال تحليل النتائج أن مستويات الدلالة الخاصة بالعبارات الأربعة تساوي  $0.000$  أقل من  $0.05$  فقد تحقق الإتساق ما بين جميع هذه العبارات الأربعة وبعدها الأول العمل الجماعي.

**7. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: الإبداع.**

الجدول رقم (04): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: الإبداع

العبارات	معامل بيرسون (الإرتباط دال عند $0.01^{**}$ )	مستوى الدلالة	حجم العينة
X2	1		140
X21	0.800 **	0.000	140
X22	0.860 **	0.000	140
X23	0.857 **	0.000	140
X24	0.887 **	0.000	140

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**1.7. تفسير نتائج الجدول رقم (04):** يتبين لنا من خلال النتائج الواردة أن معاملات الارتباط بين العبارات الأربعة وبعدها الثاني الإبداع جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  ومعاملات الإرتباط كانت ما بين  $0.800$  الخاص بالعبارة X21 وبين  $0.877$  الخاص بالعبارة X24 وإستنتجنا من خلال تحليل النتائج أن مستويات الدلالة الخاصة بالعبارات الأربعة تساوي  $0.000$  أقل من  $0.05$  فقد تحقق الإتساق ما بين جميع هذه العبارات الأربعة وبعدها الثاني الإبداع.

8. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (05): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات

العبارات	معامل بيرسون (الإرتباط دال عند $0.01^{**}$ )	مستوى الدلالة	حجم العينة
X3	1		140
X31	0.881 **	0.000	140
X32	0.902 **	0.000	140
X33	0.919 **	0.000	140
X34	0.893 **	0.000	140

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

1.8. تفسير نتائج الجدول رقم (05): يتبين لنا من خلال النتائج الواردة أن معاملات الارتباط بين

العبارات الأربعة وبعدها الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  ومعاملات الإرتباط كانت ما بين 0.881 الخاص بالعبارة X31 وبين 0.919 الخاص بالعبارة X33 وإستنتجنا من خلال تحليل النتائج أن مستويات الدلالة الخاصة بالعبارات الأربعة تساوي 0.000 أقل من 0.05 فقد تحقق الإتساق ما بين جميع هذه العبارات الأربعة وبعدها الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات.

9. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع: أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (06): إختبار الإتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

العبارات	معامل بيرسون (الإرتباط دال عند $0.01^{**}$ )	مستوى الدلالة	حجم العينة
Y	1		140
Y1	0.693 **	0.000	140
Y2	0.715 **	0.000	140
Y3	0.756 **	0.000	140
Y4	0.682 **	0.000	140

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

1.9. تفسير نتائج الجدول رقم (06): يتبين لنا من خلال النتائج الواردة أن معاملات الارتباط

العبارات الأربعة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha = 0.01$  ومعاملات الارتباط كانت ما بين 0.682 الخاص بالعبارة y4 وبين 0.756 الخاص بالعبارة y3 وإستنتجنا من خلال تحليل النتائج أن مستويات الدلالة الخاصة بالعبارات الأربعة تساوي 0.000 أقل من 0.05 فقد تحقق الإتساق ما بين جميع هذه العبارات الأربعة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

### 10. تشخيص الإتجاه العام للمتغير المستقل ضغوط العمل المهنية:

الجدول رقم (14): مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط	1 – 1.80	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مقياس ليكرت الخماسي.

### 1.10. تشخيص الإتجاه العام للبعد الأول العمل الجماعي:

الجدول رقم (15): تشخيص الإتجاه العام للبعد الأول: العمل الجماعي.

الرتبة	الإتجاه و	مواضع					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
4	غير موافق	01	23	01	44	71	1.10	1.85	يعمل الموظفون بمؤسستنا بفريق عمل منسجم لتحقيق الأداء والسرعة والدقة في إنجاز أعمالهم
		0.7	16.4	0.7	31.4	50.7			
1	غير موافق	01	29	10	20	80	1.24	1.93	يتبادل ويتقاسم الموظفون بمؤسستنا والخبرات والمعارف لمواجهة الصعوبات والتحديات
		0.7	20.7	7.1	14.3	57.1			
2	غير موافق	00	24	05	45	66	1.09	1.90	تساهم مؤسستنا في تشكيل فرق مؤهلة لإستغلال الوقت في إنجاز المهام
		00	17.1	3.6	32.1	47.1			

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية  
الإستشفائية ما زونة في ولاية غليزان

3	غير موافق	01	17	22	21	79	1.12	1.86	يتعاون الموظفون بمؤسستنا مع بعضهم لأجل تبسيط الإجراءات وتخفيف الصعوبات
		0.7	12.1	15.7	15	56.4			
غير موافق		العمل الجماعي					1.06	1.96	البعد الأول X1

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**2.10. تحليل تشخيص الإتجاه العام للبعد الأول العمل الجماعي:** يوضح لنا الجدول رقم (15) إجابات المستجوبين حول البعد الأول العمل الجماعي الذي إحتوى على 04 عبارات، وقمنا بالإعتماد على الإنحرافات المعيارية مع المتوسطات الحسابية والتكرارات في تحليلنا للنتائج، فالمتوسط الحسابي العام يساوي 1.96 والمتوسطات الحسابية فكانت نتائجها ما بين 1.85 و 1.93 وأما الإنحراف المعياري فيساوي 1.06 و التشتت في إجابات المستجوبين كان متوسطا، وكانت نتائج الإنحراف المعياري ما بين 1.09 و 1.24 فإحتلت العبارات (02)، (03)، (04)، (01) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي فإتجاه المستجوبين كان يميل لعدم الموافقة فيما يتعلق بالبعد الأول العمل الجماعي.

**3.10. تشخيص الإتجاه العام للبعد الثاني الإبداع:**

الجدول رقم (16): تشخيص الإتجاه العام للبعد الثاني الإبداع

الإتجاه و الرتبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
غير موافق	15	06	13	41	65	1.30	2.03	تستثمر مؤسستنا في قدرات وطاقت موظفيها

		10.7	4.3	9.3	29.3	46.4			من أجل تطويرها لتقديم مبادرات إبداعية و خلق إبتكارات في مهامهم
3	غير موافق	00	25	03	19	93	1.15	1.71	تشجع مؤسستنا موظفيها نظير بذلهم جهود ذهنية وفنية وبدنية في إنجاز مهامهم وأعمالهم اليومية
	بشدة موافق	00	17.9	2.1	13.6	66.4			
2	غير موافق	00	15	14	37	74	1.00	1.79	ينظر المسؤولون بمؤسستنا إلى الأعمال الإبداعية و الإبتكارات والتحسينات الفنية في الأعمال والمهام اليومية من قبل موظفيها نظرة تقدير عالية
	بشدة موافق	00	10.7	10	26.4	52.9			
4	غير موافق	00	09	12	47	72	0.87	1.70	تساند مؤسستنا الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة في أعمالهم ومهامهم مساندة مادية ومعنوية وتتيحهم الفرصة لتجربتها
	بشدة موافق	00	6.4	8.6	33.6	51.4			
	غير موافق	الإبداع					0.76	1.98	X2 البعد الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**4.10. تحليل تشخيص الإتجاه العام للبعد الثاني الإبداع:** يوضح لنا الجدول رقم (16) إجابات المستجوبين حول البعد الثاني الإبداع الذي إحتوى على 04 عبارات، وقمنا بالإعتماد على الإنحرافات المعيارية مع المتوسطات الحسابية والتكرارات في تحليلنا للنتائج، فالمتوسط الحسابي العام يساوي 1.98 والمتوسطات الحسابية فكانت نتائجها ما بين 2.03 و 1.70 وأما الإنحراف المعياري فيساوي 0.76 و التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيفا ويقترّب من المتوسط، وكانت نتائج الإنحراف المعياري ما بين 0.87 و 1.30 فإحتلت العبارات (01)، (03)، (02)، (04) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي فإتجاه المستجوبين كان يميل لعدم الموافقة فيما يتعلق بالبعد الثاني الإبداع.

### 5.10. تشخيص الإتجاه العام للبعد الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (17): تشخيص الإتجاه العام للبعد الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات

الرتبة	الاتجاه و	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة				
		التكرار								التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة								النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
4	غير موافق بشدة	00	07	06	55	72	0.78	1.62	تعقد إجتماعات دورية بمؤسستنا تجمع بين الموظفين ومروسيهم لدراسة مشاكل العمل وإقتراح الحلول لتحقيق الأداء المتميز				
		00	05	4.3	39.3	51.4							
3	غير موافق بشدة	01	19	06	38	76	1.07	1.79	يمنح المسؤولين بمؤسستنا الموظفين الصلاحيات الكاملة للمساهمة في إتخاذ القرارات المناسبة لقدرتهم تحمل المسؤولية				
		0.7	13.6	4.3	27.1	54.3							
1	غير موافق	01	13	20	63	43	0.94	2.04	تتاح الفرصة للموظفين في الإشراف على بعض				

		0.7	9.3	14.3	45	30.7			الأعمال القيادية للتحكم الجيد في مهامهم الوظيفية وقدرتهم على التأثير الإيجابي في الآخرين
2	غير موافق	00	13	04	81	42	0.83	1.91	يقوم المسؤولون في مؤسستنا بالعمل على توسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات لقدرتهم على حسن تحديد الأولويات
		00	9.3	2.9	57.9	30			
	غير موافق بشدة	المشاركة في إتخاذ القرارات					0.78	1.77	البعد الثالث X3

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**6.10. تحليل تشخيص الإتجاه العام للبعد الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات:** يوضح لنا الجدول رقم (17) إجابات المستجوبين حول البعد الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات الذي إحتوى على 04 عبارات وقمنا بالإعتماد على الإنحرافات المعيارية مع المتوسطات الحسابية والتكرارات في تحليلنا للنائج، فالمتوسط الحسابي العام يساوي 1.77 والمتوسطات الحسابية فكانت نتائجها ما بين 1.62 و 2.04 وأما الإنحراف المعياري فيساوي 0.78 والتشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيفا، وكانت نتائج الإنحراف المعياري ما بين 0.78 و 1.07 فإحتلت العبارات (03) (04)، (02)، (01) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، فإتجاه المستجوبين كان يميل لعدم الموافقة وبشدة للبعد الثالث المشاركة في إتخاذ القرارات.

### 7.10. تشخيص الإتجاه العام للمتغير التابع أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (18): تشخيص الإتجاه العام للمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

الاتجاه و الرتبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية  
الإستشفائية ما زونة في ولاية غليزان

2	موافق	21	115	02	02	00	0.46	4.10	أقوم بالإستغلال الجيد للوقت أثناء تأدية مهامى الوظيفية
		15	82.1	1.4	1.4	00			
3	موافق	16	120	02	02	00	0.43	4.07	تتوافق قدراتى وإمكانياتى مع مهامى
		11.4	85.7	1.4	1.4	00			
1	موافق	17	121	02	00	00	0.35	4.10	أعمل على التطبيق الجيد لقدراتى فى تأدية مهامى اليومية المطلوبة
		12.1	86.4	1.4	00	00			
4	موافق	23	95	20	02	00	0.60	3.99	ألتزم بتعليمات المسؤولين أثناء القيام بمهامى اليومية
		16.4	67.9	14.3	1.4	00			
موافق		أداء الموارد البشرية					0.52	3.78	المتغير التابع Y

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**8.10. تحليل تشخيص الإتجاه العام للمتغير التابع أداء الموارد البشرية:** يوضح لنا الجدول رقم (18) إجابات المستجوبين حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية الذي إحتوى على 04 عبارات، وقمنا بالإعتماد على الإنحرافات المعيارية مع المتوسطات الحسابية والتكرارات فى تحليلنا للنتائج، فالمتوسط الحسابي العام يساوي 3.78 والمتوسطات الحسابية فكانت نتائجها ما بين 3.99 و 4.10 وأما الإنحراف المعياري فيساوي 0.52 والتشتت فى إجابات المستجوبين كان كان ضعيفا، وكانت نتائج الإنحراف المعياري ما بين 0.35 و 0.60 فإحتلت العبارات (03) (01)، (02)، (04) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي، فإتجاه المستجوبين كان يميل للموافقة فيما يتعلق بالمتغير أداء الموارد البشرية.

### 11. المراجع العلمية لعبارات أبعاد متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (19): مراجع إعداد الإستبانة

المراجع العلمية	الجداول	العبارات
(أحمد و سالم، 2017، الصفحات 160 - 161 - 163 - 164 - 166 - 167)	17 - 16 - 15	عبارات أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، الإبداع، المشاركة فى إتخاذ القرارات)
(الطاهر ، 2022، صفحة 66)	18	عبارات المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على المراجع العلمية والدراسات السابقة

12. إختبار الفرضية الرئيسية: سوف نختبر المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	Durbin watson
الانحدار	2.906	1	2.906	11.615	0.01	0.078	0.279	2.066
الخطأ المتبقي	34.526	138	0.250					
المجموع الكلي	37.432	139						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	30.812	-	0.111	3.430	الثابت Constante
0.01	3.408	0.279	0.054	0.184	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

لقد إعتدنا على صياغة الفرضية الرئيسية  $H_0$  كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة.

1.12. بعد تحليلنا للنتائج الواردة في الجدول (20): يتبين لنا أن 7.8 % من التباين في أداء

الموارد البشرية مفسر بالتغير الحاصل في الثقافة التنظيمية بنسبة ضعيفة جداً، وأن أداء الموارد البشرية يتأثر بعوامل أخرى مختلفة ومتنوعة خارجية تتحكم فيه إلى جانب العامل الأساسي الثقافة التنظيمية،

ونسبة معامل الارتباط  $r$  كانت تساوي 0.279 حيث نستنتج من خلال هذه النسب الإحصائية على

أنه توجد علاقة موجبة و جد ضعيفة بين هذه المتغيرات.

2.12. بعد تحليلنا للنتائج الواردة في الجدول (21): يتبين لنا أن مستوى الدلالة F كانت نسبته الإحصائية 0.01 أقل من معنوية 0.05 فالفرضية البديلة H1 بحد ذاتها مرفوضة ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه تكتب المعادلة كما يلي:

$$Y = 3.430 + 0.184 x$$

ويصبح Y: أداء الموارد البشرية، و X: الثقافة التنظيمية.

13. إختبار الفرضيات الفرعية: سوف نختبر المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	17.531	3	5.844	39.933	0.000	0.457	0.684	2.249
الخطأ المتبقي	19.901	136	0.146					
المجموع الكلي	37.432	139						

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tol				الخطأ	B	

					المعياري		
-	-	0.000	38.316	-	0.095	3.633	Constante
3.243	0.308	0.000	5.426	0.611	0.055	0.298	العمل الجماعي
3.598	0.278	0.000	8.148	0.966	0.080	0.651	الإبداع
1.871	0.535	0.000	8.452	0.723	0.057	0.479	المشاركة في إتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

**1.13.** بعد تحليلنا للنتائج الواردة في الجدول (22): يتبين لنا أن 45.7 % من التباين في أداء الموارد البشرية مفسر بالتغير الحاصل في أبعاد الثقافة التنظيمية، لتبقى النسبة 54.3 % من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية يرجع لعوامل أخرى متعددة وخارج تأثير عامل الثقافة التنظيمية وكانت نسبة معامل الارتباط  $r = 68.4\%$  التي تدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين هذه المتغيرات وكان مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من معنوية 0.05 وهذا يؤكد لنا وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

**2.13.** بعد تحليلنا للنتائج الواردة في الجدول (23): تصبح معادلة الإنحدار الخطي المتعدد

كالتالي:

$$PHR = \alpha + \beta_1 TWK + \beta_2 CRT + \beta_3 PDM$$

$$PHR = 3.633 + 0.298 TEW + 0.651 CRT + 0.479 PDM$$

PHR: أداء الموارد البشرية Performance of Human Resources

TWK: العمل الجماعي Teamwork

CRT: الإبداع Creativity

PDM: المشاركة في إتخاذ القرارات Participation in Decision Making

**3.13.** إختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : لقد إتمدنا على صياغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة " ومن خلال تحليلنا للنتائج الواردة يتبين لنا أن مستوى الدلالة T الخاص ببعده العمل الجماعي كان يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 فالفرضية البديلة  $H_{11}$  مرفوضة ونقبل

الفرضية الصفرية  $H_{01}$  التي تؤكد لنا على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية، فالفرضية الأولى صحيحة.

**4.13. إختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ :** لقد إعتدنا على صياغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للإبداع على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة " ومن خلال تحليلنا للنتائج الواردة يتبين لنا أن مستوى الدلالة  $T$  الخاص ببعده الإبداع كان يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 فالفرضية البديلة  $H_{12}$  مرفوضة ونقبل الفرضية الصفرية  $H_{02}$  التي تؤكد لنا على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للإبداع على أداء الموارد البشرية، فالفرضية الثانية صحيحة.

**5.13. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$ :** لقد إعتدنا على صياغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للمشاركة في إتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة " ومن خلال تحليلنا للنتائج الواردة يتبين لنا أن مستوى الدلالة  $T$  الخاص ببعده المشاركة في إتخاذ القرارات كان يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 فالفرضية البديلة  $H_{13}$  مرفوضة ونقبل الفرضية الصفرية  $H_{03}$  التي تؤكد لنا على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للمشاركة في إتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية، فالفرضية الثالثة صحيحة.

#### 14. الخاتمة:

لقد هدفت هذه الدراسة البحثية التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة إلى دراسة العلاقة ما بين تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية حيث تم إستقصاء عينة عشوائية من مختلف الأسلاك وتوصلنا إلى:

**15. نتائج الدراسة:** توصلنا إلى النتائج الآتية:

- إستنتجنا أن حوالي 45.7 % من التباين في أداء الموارد البشرية مفسر بالتغير الحاصل في أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.

- إستنتجنا أن حوالي 54.3 % من التباين في أداء الموارد البشرية يرجع لعوامل أخرى مختلفة ومتنوعة تتحكم فيه خارجة عن تأثير عامل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.

- إستنتجنا بواسطة قيم المعاملات النمطية B التي تتعلق بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات والتي بلغت على التوالي (0.611)، (0.966)، (0.723) حيث أنه كان التركيز على الإهتمام بكل بعد من هذه الأبعاد والذي يؤثر على تحسين أداء الموارد البشرية بنسب متتالية على التوالي والتي قدرت ب 61.1 % ، 96.6 % ، 72.3 % بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ما زونة.

**16. الإقتراحات:** يقترح الباحثان الابحاث الآتية والتي ستكون لها نظرة مستقبلية وهي:

- ينبغي الإهتمام بمضاعفة إجراء دراسات ميدانية تكون لها علاقة ببحثنا.
- المساهمة العلمية بدراسات ميدانية بالمؤسسات الصحية لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع.
- إجراء دراسة حالة لمعالجة تأثير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصحية.
- القيام ببحث علمي يعالج تأثير تحفيز الموارد البشرية على ظاهرة الإحترق الوظيفي بالمؤسسات الصحية.

## 17. المراجع:

1. الزهرة بن بريكة، و طارق بن قسبي. (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بريكة. مجلة الباحث (15)، الصفحات 139 - 150.
2. العربي بن داود. (سبتمبر، 2014). المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية (16)، الصفحات 167 - 180.
3. بوسكرة أحمد، و العياشي سالم. (2017). الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة - مجلة دراسات في علوم التربية، 1 (2)، الصفحات 149 - 173.

4. ميمون الطاهر . (30, 09, 2022). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة. مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، 07(02)، الصفحات 52 - 71.

5. alharbi mohammad, a., & alyahya , m. (2013, march). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International Review of management and Business Research, 2(1), pp. 168 - 175.
6. Dian, I., Astri, G., & Adelia, F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. International Journal of Science and Society, 3(1), pp. 1- 10.
7. Ebru, Y. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. International Journal of Research in Business and Social Science, 3(4), pp. 52 - 67.
8. Eduardo, S., Marissa I, S., Amanda I, T., Wendy I, B., & Elizabeth h, L. (2015, July–August). Understa ading and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. Human Resource Management, 54(4), pp. 599 - 622.
9. Isabelle, C. (2016, Decembre 31). Créativité et apprentissage: dilemme et harmonie. Revue française de pédagogie(197), pp. 5-12.