

جامعة قاصدي مرياح . ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان :

## أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة

دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -  
غرداية-

من إعداد الطالب: بسيس حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذة) تيشات سلوى . (أستاذ محاضر- أ- جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) رئيسا .

الأستاذة) / أسماء يوسف ( أستاذ محاضر- ب- جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) مشرفا ومقررا .

الأستاذة) / قويدري ميادة (أستاذ محاضر- أ- - جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) مناقشا .

السنة الجامعية 2019/2018



جامعة قاصدي مرياح . ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بِعنوان :

## أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في

### المؤسسات الخاصة

دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -

غرداية -

من إعداد الطالب: بسيس حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذة) تيشات سلوى . (أستاذ محاضر- أ- جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) رئيسا .

الأستاذة) / أسماء يوسف ( أستاذ محاضر- ب- جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) مشرفا ومقررا .

الأستاذة) / قويدري ميادة (أستاذ محاضر- أ- - جامعة قاصدي مرياح . ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سِحْرَانِكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

البقرة الآية 32

## الإهداء

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيهما وحضنتني أحشائها قبل يديها أهدي سلامي ومحبتتي وعملي

إلى أمي التي صنعت حلمي حفظها الله

إلى الذي رباني على الفضيلة والإخلاص وكان لي سندا في الحياة والذي وفر متطلبات النجاح والتفوق  
ووجهني إلى طريق الخير ... إلى مثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله وطال في عمره.

إلى التي تقاسمني مشاكلي وأهداني ومشاريعي وتقف معي في كل صغيرة وكبيرة إلى زوجتي  
العزيزة حفظها الله وربماها واطال في عمرها وإلى بنتي الصغيرتين وفاء ورحابة حفظهما الله و  
اطال في عمرهما .

إلى كل العائلة الكريمة إخوة وأخوات والأقارب من قريب ومن بعيد وكل أصدقائي في الحي  
الجامعي وكافة الأصدقاء في الجامعة وإلى كل من رافقني في مشواري الدراسي وكل من علمني  
حرفاً .

إلى كل هؤلاء وكل الذين مروا بحياتي وصنعوا حلمي أهديهم هذا الجهد المتواضع...

## حزنة

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين "محمد صلى الله عليه وسلم" بداية نشكر الله الذي منى علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أنار بصيرتنا بنور العلم وهدانا من الظلمات إلى النور، ثم أرفع شكري المحمل بالتقدير والاحترام إلى المشكاة التي لطالما رافقتني في مسيرتي الدراسية والدي وأتوجه بالشكر والامتنان الخالص إلى الأستاذة المشرفة "أسماء يوسف" على إرشاداتها القيمة، ورعاية صدرها التي وضعتنا في بداية الطريق الصحيح لإتمام بحثنا.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ: أ.د رشيد مناصرية، د: عبد الرؤوف حجاج، د: بن شويحة بشير، د: رجم خالد، د: مزهودة نور الدين وجميع أساتذة قسم علوم التسيير

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة-خرداية-

ونشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

وكما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة.-

حزمة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغشية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R=0.792$ ) والعلاقة طردية قوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.627$ ).

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء تنظيمي، مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغشية والقلاع -القرارة-غرداية.

## **Abstract:**

This study aimed to identifying the effect of organizational culture on organizational performance in TISCOBA Textile Company for Covers and Castles in -GUERRARA -GHARDAIA This study was applied random sample consisting of( 60 )employees. To achieve the objectives of the study the researcher used questionnaire to collect data, the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression. The study concluded with the following results: There is statistically significant effect between organizational culture and organizational performance, this value increases the coefficient of correlation( $R=0.792$ ) and the relationship is positive because the coefficient of correlation is positive and medium, and the explanatory power of the model is reached ( $R^2=0.627$ ).

**Keywords:** Organizational culture, Organizational performance, TISCOBA Textile Company for Covers and Castles in -GUERRARA -GHARDAIA

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الاختصارات
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
3	المطلب الأول: الأداء التنظيمي مفهومه وأبعاده
5	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية أهميتها وأبعادها
7	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
8	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
9	المطلب الأول: الدراسات السابقة (عربية وأجنبية)
14	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
15	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي</b>	
18	تمهيد



19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
29	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
47	خلاصة الفصل
50	خاتمة
54	المراجع
58	الملاحق
67	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1.1
22	مجتمع الدراسة	1.2
22	توزيع عينة الدراسة	2.2
23	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	3.2
23	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	4.2
24	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	5.2
25	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل	6.2
25	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	7.2
26	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	8.2
27	العبارات التي أبعاد العدالة التنظيمية	9.2
27	العبارات التي أبعاد الالتزام التنظيمي	10.2
28	معامل الثبات الكلي للاستبيان	11.2
29	مقياس ليكارث الثلاثي	12.2
30	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم القيم الهدفية	13.2
31	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم قيم الدعم والتشجيع	14.2
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم قيم الإنضباط	15.2
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم قيم النمط الحر	16.2
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم قيم جماعية العمل	17.2
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم قيم روح المخاطرة	18.2
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الثقافة التنظيمية	19.2
37	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الأداء المالي	20.2

38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الزبائن	21.2
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمليات الداخلية	22.2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم والنمو	23.2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الأداء التنظيمي	24.2
42	العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي	25.2
42	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الاداء التنظيمي	26.2
43	اختبار ANOVA لمتغير السن	27.2
43	اختبار ANOVA لمتغير المستوى الدراسي	28.2
44	اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة	29.2
44	اختبار ANOVA لمتغير المسمى الوظيفي	30.2
45	اختبار ANOVA لمتغير الحالة العائلية	31.2

### قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أبعاد الأداء التنظيمي.....	04
1.2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع .....	21

### قائمة الاختصارات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	TISCOBA	مؤسسة نسيج الأغذية والقلاع

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
58	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
59	الاستبيان الخاص بالدراسة	03
63	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	04

مقدمتہ

## توطئة:

في ظل التطور الكبير والمشاريع الذي شهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وترك الأمور للظروف التي تحكم مصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبتدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة، راسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أداؤها، ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية، التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمة بأشكالها المختلفة .

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار و الإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي.

## أولا: المشكلة

اعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل المنظمة من حيث التأثير على الأداء التنظيمي، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط، الصرامة، تشجيع الاقتراحات، المعتقدات السائدة، تشجيع المبادرات الفردية، درجة تحمل المخاطرة، تقبل الاختلاف. إذ ان الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير على الأداء التنظيمي الذي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الخاصة بصفة خاصة، ويعد الأداء التنظيمي المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث ان امتلاك خطة استراتيجية لا يكفي لتحقيق النجاح الا اذا نفذت على نحو يحقق اهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث هذا الأداء يعزز وينمي قدراتها التنافسية .

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا TISCOBA؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:



- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة تيسكوبا؟
- ما هو مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا؟
- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية)؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تمر صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
- توجد ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة تيسكوبا.
  - تتميز مؤسسة تيسكوبا بأداء تنظيمي مرتفع.
  - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعدي المتغيرات الشخصية

## ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا  
أما الأهداف الفرعية فهي:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وكذا طرق تقويمها
- التعرف على الأداء التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسات الخاصة
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا

## رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

\*من الجانب النظري:

- ستهتم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركه العالمية والمعرفية، والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل
- تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات شائعة على عينات أخرى أو في مجالات ذات علاقة بها

\*الجانب التطبيقي:



تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة في مؤسسات الخاصة في الجزائر وهذا قد يغير المدراء والمسیرات في هذه المؤسسات في التعرف على الثقافة التنظيمية ومصادرها وأبعادها من أجل الاستفادة منها واستثمارها في الدفع لأداء التنظيمي بغية الارتقاء بمؤسساتها الخاصة إلى معدلات عالية من الأداء والدفع من كفاءة الأداء.

## خامسا: مبررات اختيار الموضوع

المبررات الموضوعية: وتتمثل في

1. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي؛
2. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على باقي المتغيرات الاجتماعية؛
3. معرفة البعد الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي؛
4. نشر الوعي لدى المؤسسات بأهمية الثقافة التنظيمية وأثارها على الأداء التنظيمي.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة مع الشخص العلمي
- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة مؤسسة تيسكوبا
- الميل الطبيعي والرغبة في الاستطلاع لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع

## سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المناهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراسة على المناهج التالية:

- أ- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيدنا رصيدا معارفنا عن تلك الظاهرة.
- ب- المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة
- ت- المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي"

## سابعا: مصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية\* المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

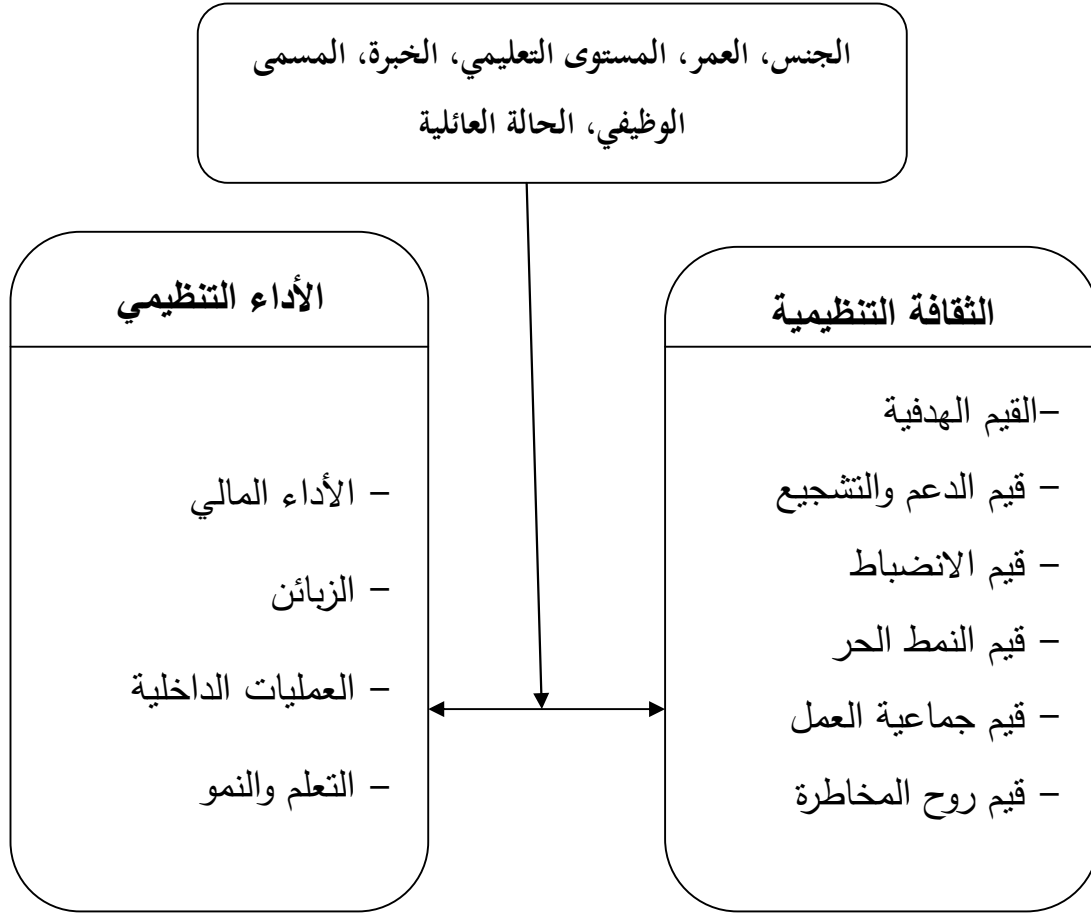




\*المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على عمال مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع.

## ثامنا: نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية



المتغير التابع organisationnel performance

المتغير المستقل organisationnel culture

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## تاسعا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي.

الحدود البشرية: قدمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (60) عاملا في مؤسسة تيسكوبا وبالنسيج الأغذية

والقلاع بالقرارة ولاية غرداية

الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة لولاية غرداية



الحدود الزمنية : كانت فترة التريص ممتدة من 2019/02/16 إلى غاية 2019/03/16 وتم توزيع الاستبيان على عينة من العمال داخل المؤسسة قيد البحث

## عاشرا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية (الإنجليزية) والعربية

## حادي عشر: هيكل الدراسة

سنتطرق بالفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما :

\* في المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته ثم الثقافة التنظيمية وأبعادها.

\* وفي المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

وستتناول في الفصل الثاني لعرض مبحثين أساسيين هما :

\* في المبحث الأول: يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

\* وفي المبحث الثاني: يتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

## ثاني عشر: صعوبات الدراسة

- صعوبة استرجاع الاستبيان من عمال المؤسسة محل الدراسة

- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفة .



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء  
التنظيمي والثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في وقتنا الحالي وما لها من أثر فعال على الأداء التنظيمي قد ينعكس ذلك على نشاطها وأهدافها الذي ركز الباحثون على دراسة المحددات وأبعاد هذا الأخير وما قد يترتب من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي فقد ادرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل التالي:

**1/ المبحث الأول :** تحتوي على كل من مفهومي الأداء التنظيمي وأبعادها وكذا الثقافة التنظيمية أهميتها وأبعادها

**2/ المبحث الثاني:** فسنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي"

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال عرض بعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

### المطلب الأول: الأداء التنظيمي وأهميته

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده

أ- مفهوم الأداء التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الأداء التنظيمي محاولين بذلك تغير مجالاته النظرية والتطبيقية كلا حسب دراسته

ومبادئه واختلفت تبعاً لذلك مفاهيم الأداء التنظيمي نذكر منها كالاتي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

\* (Ahuja.1993) تعدد مفهوم الأداء التنظيمي من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها المنوطة بها و قياس هذه الأهداف من

خلال مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الإستثمار الى غيرها من المؤشرات .<sup>1</sup>

والملاحظ ان (Ahuja) قد ركز في تعريفه على ان الأداء التنظيمي يتحدد من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها وقياسها من حيث

مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الإستثمار.

\* عادل هاي البغدادي: هو ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة بها والذي

يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها .<sup>2</sup>

نلاحظ ان الباحث ركز في تعريفه للأداء التنظيمي انه ناتج للسلوك والجهد لجميع موظفي المؤسسة سواء كانت إدارات او أقسام

أخرى.

\* (Norton ,Kaplan): يطلق على هذا النموذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يقوم بدراسة أربعة جوانب في الأداء

وهي :المحور المالي,محور الزبائن,محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو .<sup>3</sup>

يشير الباحث في تعريفه للأداء التنظيمي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بحيث يقوم بالتركيز على أربعة محاور مهمة:

الأداء المالي,الزبائن,العمليات الداخلية,التعلم والنمو.

لذلك يرى بعض الباحثين ان بطاقة الأداء المتوازن تقدم منظورا شاملا يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة تتكامل مع

بعضها مما يساعد في رسم توجيهات المنظمة المستقبلية وكيفية إنجاز النتائج المرغوبة مستقبلا .

<sup>1</sup> فيصل صالح محمد ,الأداء التنظيمي وابعاد قياسه في الجامعات العربية ,ملتقى دولي بعنوان موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ,كلية العلوم الإدارية ,جامعة

عدن,اليمن,2004,ص140

<sup>2</sup> عادل هاي البغدادي,علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن,دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ,مجلة الإدارة

والإقتصاد,العدد65,2007,ص159.

<sup>3</sup> صبيحة قاسم هاشم,أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ,مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ,العدد12,العدد1,سنة 2010

- ويعرف "جلبرت توماس" أن أداء هو " التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"<sup>1</sup>

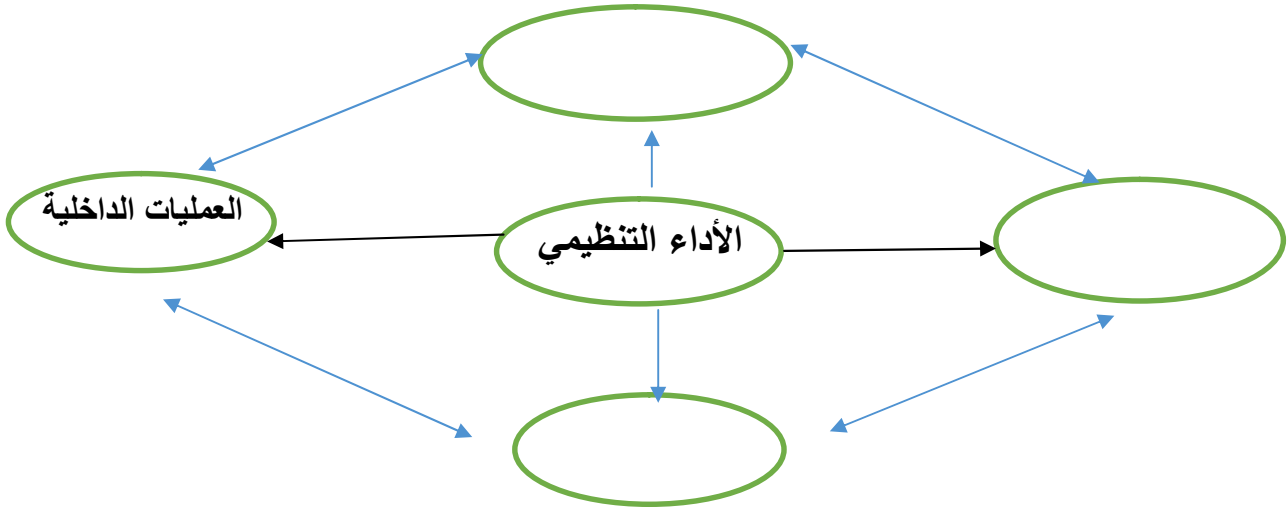
وبالتالي من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكننا استنتاج أن الاداء التنظيمي هو مدى تحقيق المؤسسة واهتمامها بأربعة جوانب وهي : الجانب المالي,جانب الزبائن,جانب العمليات الداخلية و جانب التعلم والنمو

**ثانيا: أبعاد الأداء التنظيمي:**

تقيم بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز أربعة أبعاد لأداء وهي: الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والزبائن وتهدف هذه الأبعاد إلى:<sup>2</sup>

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها في التطورات المستقبلية .
- القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت
- تعريف العاملين بأهدافهم فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة .
- إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق من الهدف الاستراتيجي .
- تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية والأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة .
- الإعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي.
- تدريب الموظفين وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية

الشكل ( 1.1 ) أبعاد الأداء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية،مصر،2006: ص175

<sup>2</sup> صفاء إدريس عبود، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018 ص 378

ثالثاً: معايير تقييم الأداء التنظيمي:

- 1- الأهداف: سواء كان هدف رئيسياً أو هدف ثانوياً أو عدة أهداف فرعية أو أهدافاً مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل
- 2- الموارد المالية والبشرية : لما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة
- 3- المؤشرات الكمية : مثل استخدام النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات
- 4- المؤشرات الإقتصادية : مثل استخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك غير كاف لقياس الفعالية لأنه لا يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً

### المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية ومكوناتها

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبياً وإيجابياً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمكوناتها وثانياً بمستوياتها وهذا ما سيتم التطرق إليه.

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية

قد اختلفت النظرة بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعاً ما حيث سنحاول طرح بعض منها:

\* عرف بلال خلف السكارنة أن " الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة"<sup>1</sup>

والملاحظ من هذا التعريف ان الباحث ركز على نمط من الافتراضات الأساسية اما تكون مبتكرة أو مكتشفة أو مطورة من قبل المنظمة من خلال التناغم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التكيف مع المحيط الداخلي .

\* كما عرف زياد سعيد خليفة على أنها " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات ،وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"<sup>2</sup> يشير الباحث في هذا التعريف الى ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها المنظمة والتي تظهر من خلال سلوك افراد المنظمة.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011:ص331

<sup>2</sup>- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية العربية السعودية، الرياض، 2008: ص 19

\* كما عرفها عبد السلام أبو قحف " الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم اطار العمل وسلوكيات الأفراد"<sup>1</sup>

نلاحظ من هذا التعريف ان الباحث ركز على ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد وإطار العمل داخل المنظمة.

- بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

\* أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ وأسس وقيم

\* أن الثقافة من صنع الإنسان

\* تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة

\* تكتسب وتلقن وتنقل بين الأفراد

\* أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية

من التعاريف السابقة نرى ان الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة من المبادئ والقواعد والقيم والمعتقدات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى والتي تحكم اطار العمل وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

#### ب- أهمية الثقافة التنظيمية :

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، وبما يدور في الأذهان الان لماذا هذا الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا وتحديث الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في مايلي:<sup>2</sup>

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها

- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظر إليها العاملون

تتهادون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات

-تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جاذبا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وحرص على الإفادة منه

- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين

-تعتبر الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص243

<sup>2</sup> -بسام بن مناور الغندي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الادارة

العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ :ص14



### ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد اعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:

\***القيم** : قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها<sup>1</sup>

\***المعتقدات**: كون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة مثل حرمة المجتمع، أو تساوي فرص التوظيف

\***التقاليد**: هي أنشطة ذات صيغة متكرر والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد<sup>2</sup>

\***الشعائر والطقوس**: مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي<sup>3</sup>

\***اللغة**: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الافراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به<sup>4</sup>

\***الهيكل التنظيمي**: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الادارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة

**الأبطال**: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال احياء أم أموات فهم الرموز الذين يقدمون بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ومهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة

### ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ودخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز من بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات وعليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي:

1) دراسة (pumpin 1987) خلصت الى أن أهم ابعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التوجه نحو السوق، والعلاقة بين الإدارة والعاملين درجة توجه العاملين نحو الهدف، والمواقف إزاء الإيداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا ابعادا للثقافة التنظيمية<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -خميس ناصر محمد ،تأثير الثقافة التنظيمية في تبني النظام الإدارة البيئية iso 14001 دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 8،مجلة 4،2012: ص217

<sup>2</sup> -نجوى عبد الله الطباوي،تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس،1996: ص27

<sup>3</sup> -متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي : المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة،مكتبة عين شمس ،2006: ص 113

<sup>4</sup> -موسى خليل، الادارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف،الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت،2005:ص44

<sup>5</sup> رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد

- 2) دراسة (Robbins 1998) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي: الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات<sup>1</sup>
- 3) دراسة (Gromey,1998) درس الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لابد من أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجية الموارد البشرية
- 4) دراسة (Peosam, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكّن، النزاهة المشتركة، والاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء.
- 5) ودرس (kotler,2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، والطريقة التي يجيبون بها الزبائن.
- 6) وأدرك (doft,2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات والبعث الثاني هو مدى قوة أو تركيز استراتيجية المؤسسة للداخل أو الخارج.
- 7) وحلل (Schreiner, 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد هي: استخدام القوة، وتجذب عدم التأكد والالتزام، والثقة والإتجاه نحو المشاركة، والميل نحو استخدام المكافأة<sup>2</sup>
- 8) ودرس (حسن علي الزعبي 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الإنضباط، وقيم النمط الحر، الإبداع<sup>3</sup>
- وهذه الدراسة التي سنعتمدها في هذه الدراسة (دراسة حسن علي الزعبي)

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

اختلف الباحثون في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بحيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من دراسته من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه أحد الباحثون فيما يلي:<sup>4</sup>

هناك علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بحيث لنجاح المنظمة وحب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يطمناها أعضائها حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين"

1- ماستحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من عمال مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة

ولاية غرداية

<sup>1</sup> ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة 2007 20

<sup>2</sup> رضويي خوين، مرجع سبق ذكره ص 8 9

<sup>3</sup> علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع مقبول النشر، مجلة البصائر، الأردن العدد الأول، حزيران 2009 161

<sup>4</sup> -نجوى عبد الله الطيلوي مرجع سابق : ص 130

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للعاملين، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرف لبعض هذه الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث قم يعد ذلك التعليق عليها مع إبراز نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

#### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة عيساوي وهيبه (2011-2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بوجمة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان  
وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساتي بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه، ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على 80 فرد من الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بوجمة بشار وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى  
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.  
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من التوصل إلى النتائج  
ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات  
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها  
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها  
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه من عوامل تنظيمية وأخرى شخصية  
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، والجانب المادي

2- دراسة، محمد بن علي بن حسن الليثي، (2007)، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري . من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ولهذا الغرض تم اختيار عينة عشوائية ضمن (168) مدير من المدارس الابتدائية تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمملكة.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المعتمد هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري
- في حين الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات لا تفسر أي عنصر من عناصر الابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية
- 3- دراسة الياس سالم، (2006) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة- Eana - بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية- جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة
- ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 150 عامل من إجمالي 460 عامل في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة- Eana - بالمسيلة ، اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة spss , وهدفت الدراسة إلى:
- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء
- التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط سلوك لدى المبحوثين
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز
- ومن أهم نتائج الدراسة:
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع ثقافة الابتكار والإبداع على العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية
- 4- دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين
- وهدفت هذه الدراسة إلى:
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات paltel
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء التنظيمي

ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 190 عامل من عمال شركة الاتصالات paltel اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS, ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الاداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى العامل، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Mr.A.sengottuvel.Dr.v.Syed akthasha) 2016 بعنوان " The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector"

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات، ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 210 عامل من إجمالي 1200 عامل في مجال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

- التركيز الاستراتيجي كان مهماً في توقع الأداء التنظيمي

- جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات

2-دراسة (ESRA AKTAS. ISIK CICEK, MITHAK. KIYAK) 2011 بعنوان " The Effects of organizational culture on organizational efficiency.the moderating role of organizational environment and C O E values"

حاولت هذه الدراسة إظهار أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية وتأثير أنواع الثقافة التنظيمية على الكفاءة التنظيمية ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 40 قائد من مديري المؤسسات في القطاع الصحي اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى نتائج توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ظهور علاقة مهمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

- قيم التوجيه الذاتي والتحفيز وكبار القادة هي معايير تشكيل الثقافة التنظيمية باعتباره واحدة من العناصر المؤثرة على المنظمة

- استقرار أو تقلب البيئة التنظيمية لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

- قيم مدير المؤسسة أو مالكيها لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

3-دراسة (Hellen A.chilla.DR.yusufkibet.Dr.mvseiga douglas) 2014 بعنوان " The effects of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry."

تناولت هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية المستمدة من ارضا يهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية وهي تحكم النظام، الهيكل التنظيمي، الاتصال، الروتين القادة المثالين، الفحص والأساطير على أداء المنظمة اجريت هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

-العناصر الست للثقافة التنظيمية (نظم التحكم، الهيكل التنظيمي الاتصال الروتين، القدوة والفحص تؤثر بشكل ايجابي على الأداء التنظيمي.

من خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي

-عدم إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية

-صعوبة التنبؤ بالأداء التنظيمي للعمال في مجال الفنادق

-تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء عمال مجال الفنادق

4-دراسة (mariana Zakari) 2013 بعنوان: " Organizational culture And Organizational Performance :empirical evidence from the banking industry

"in Ghana

هذه الدراسة إلى القاء الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في دولة غانا، تم

الحصول على البيانات في هذه الدراسة من تسعة بنوك في غانا تشكل حوالي 60% من القطاع المصرفي ولغرض هذه الدراسة تم

اختيار عينة عشوائية ضمن (296) موظف تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، اعتمدت

الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-كشفت أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة بين البنوك حيث الثقافة التنظيمية لم يكن هناك اختلاف كبير من حيث مستوى الأداء

-هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في غانا

-لا توجد هناك بنوك أكثر ابتكارا من بنوك أخرى يعني هناك تقارب في مجال الابتكار

-عموما ثقافة الدور من أقوى العناصر التي تؤثر على الأداء التنظيمي

5-دراسة (Rana.adeel. luqman.fakhar.shahzad) 2012 بعنوان " the impact of

"organizational culture on organizational performance

ركزت هذه الدراسة على تحديد وقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي من خلال تحليل الدراسات التجريبية والنماذج القائمة على الارتباط مع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. وأجريت هذه الدراسة على أكثر من 60 دراسة بحثية كانت أجريت بين عام 1990 و 2007 والتي تعطي أكثر من 760 وحدة أعمال صغيرة لمعرفة نتائج تأثير الثقافة التنظيمي ومالها من علاقة مع الأداء التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

هناك ارتباط إيجابي بين ثقافة قوية وتحسين الأداء

- إذا كان في المنظمة نفس القيم ونفس المعايير لتقييم الموظف والعامل يمكن أن تزيد هذه الثقافة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة

- المديون والقادة هو القادرون على تبني ثقافة قوية في المنظمة لمنصبي الأداء التنظيمي

- الاعتماد على ثقافة تنظيمية قوية تحسّن من الأداء التنظيمي وبالتالي الحصول على القدرة التنافسية في ظل ظروف معينة

6- دراسة (Walid el leithy) 2017 بعنوان: "Organizational culture and organizational performance"

جاءت هذه الدراسة لتشخيص ووصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي والشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري ولغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت (384) موظف من 14 شركة (10 محلية، و 04 متعددة الجنسيات وتوزيع الاستبيان على العينة ومعالجتها باستعمال برنامج spss وتحليلها وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة بالغة ورموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى

- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات

- توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري

7- دراسة (Saimaa shafiq.moshal Ahmad) 2014 بعنوان: "the impact of organizational culture on organizational performance: a case study of Telecom sector"

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات اتصالات في Bahâwalpur ولغرض هذه الدراسة تم توزيع 22 استبانة على المشاركين في البحث ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج spss الاحصائي وخصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- إذا توافقت معايير وقيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة

- كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال

- شركات الاتصالات تميل إلى الجماعية في العمل لأن العمال يكونون أكثر أرياحا في فرق العمل وأكثر انسجاما

- تشجع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال التكنولوجيا

## المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما

أولاً: أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

2- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل الدراسات (الحالية والسابقة)

3- أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية

ثانياً: أوجه الإختلاف:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات ونوع القطاع، والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما:

الجدول (01.1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: 2006، 2007، 2008، 2016، 2017، 2011، 2012، 2013، 2014	تمت الدراسة في القرارة ولاية غرداية في سنة 2019 م	من حيث المكان والزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل أو أكبر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة ( 60 ) عامل	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: الرضا الوظيفي، الابداع الإداري... الخ	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي	من حيث المتغيرات
أجريت الدراسات السابقة في القطاع العام والخاص	أجريت الدراسة الحالية في القطاع الخاص	من حيث القطاع المستهدف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.



### المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

مكتبتنا الدراسات السابقة من الاستفادة منها في العديد من الجوانب منها:

- التعرف على منهجية الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة،
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحث في الإنطلاق في الدراسة الحالية،
- المساعدة على الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية،
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت

**خلاصة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض الأسس النظرية حول الثقافة التنظيمية من خلال تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى مكوناتها وأبعادها وأهميتها،

تطرقت الدراسة إلى الأسس النظرية حول الأداء التنظيمي من خلال تقديم مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته وأبعاده، إضافة إلى سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمؤسسة تيسكوبا لنسيج  
الأغطية والقلاع بالقرارة - غرداية-

**تمهيد:**

بعد التطرق الفصل الأول من الدراسة التي تناولنا في جانبها النظري لكل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكذا أهم لدراسات السابقة في المجال. في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية مبرزين في ذلك واقع الثقافة التنظيمية، ومعايير تقييم الأداء التنظيمي، كذا أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول:** يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

#### 1. منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراسته المناهج التالية:

- أ- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها وقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.
- ب- المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة عن الفرضيات المطروحة.
- ت- المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي"، وذلك من خلال عينة من عمال مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - غرداية- باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- ✓ المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.
- ✓ المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة بولاية غرداية.

#### 2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة وسيتم تقديمها كما يلي:

#### ✚ التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي وتجاري لها شخصية معنوية واستقلال مالي. أنشأت سنة 1969م انطلقت في الإنتاج رسميا سنة 1970م بالمنطقة الصناعية بالقرارة بولاية غرداية.

### مراحل الإنتاج في مؤسسة تيسكوبا:

تسعى المؤسسة إلى تقسيم عملية الإنتاج عبر 06 ورشات وهي:

أ- ورشة التحضير: تقوم على تحضير المادة الأولية المستوردة وهي الخيط حيث تلفه على شكل كعب.

ب- ورشة النسيج: هي مرحلة الخياطة والنسيج من أجل إعطاء شكل القلاع أو الغطاء، ويمكن بيعه على شكل منتج نصف مصنع.

ث- ورشة الصباغة: تعد أهم المراحل التي تعطي للسلعة وجهها الحقيقي، والتي تأتي بعد مرحلة النسيج.

ج- ورشة التفصيل والخياطة: في هذه المرحلة تعتبر السلعة نصف مصنعة إلى ورشة التفصيل والتي فيها يتم تحديد وإعطاء السلعة شكلها المطلوب، والتي تصبح سلعة تامة الصنع، وعادة تشكل السلعة وفقا لمتطلبات المشترين، مع مراعاة القياسات التي تعتمد عليها المؤسسة.

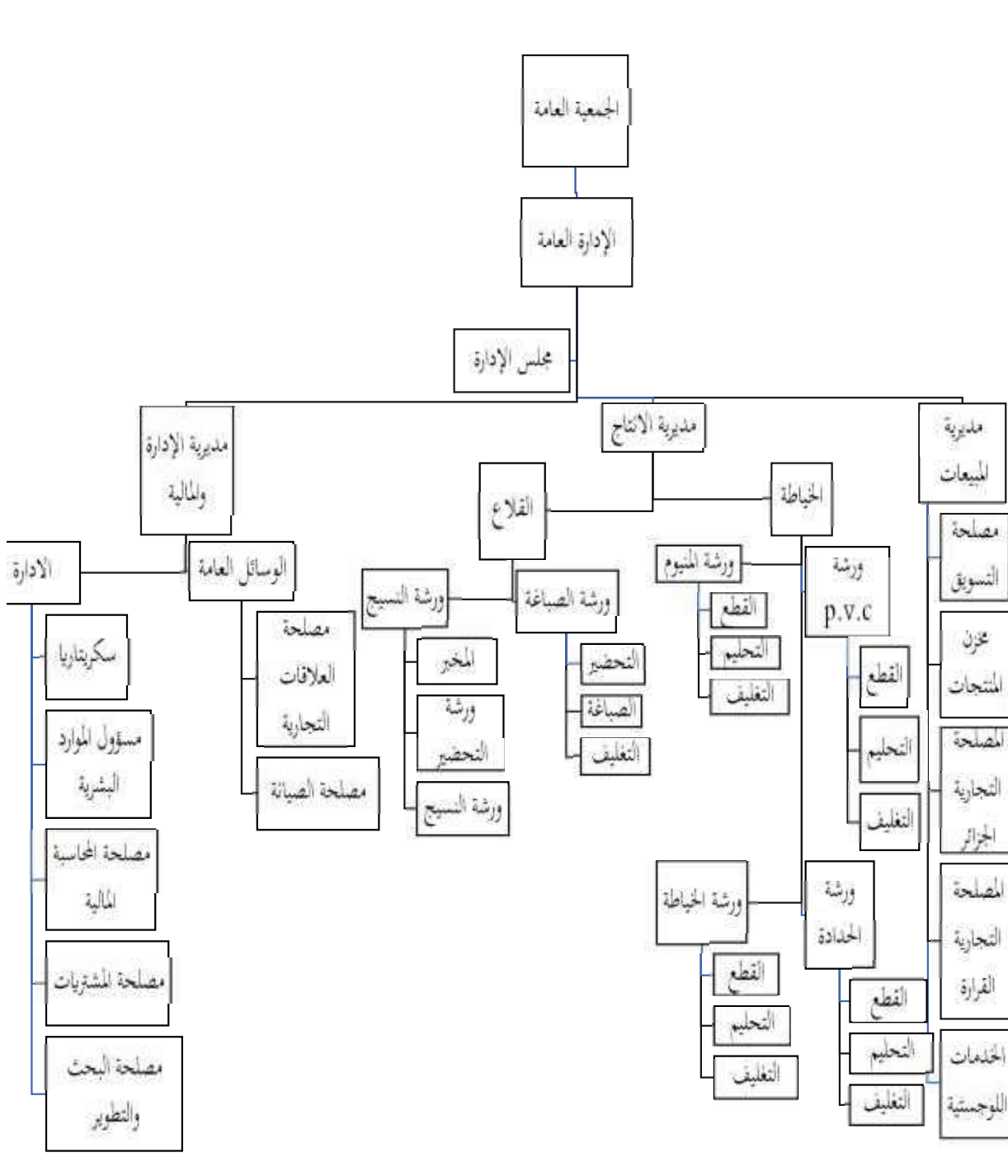
ح- ورشة الحدادة: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتصنيع الهياكل والإطارات الخاصة بالقلاع والخيام، وفي هذه الورشة تكون مقسمة على حسب العمل فالأولى تنتج دعائم الهيكل بشكل جيد وجودة عالية وذو صلابة قوية. وأما الثانية فتقوم بصباغتها.

خ- ورشة المنتج الجديد PVC: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتفصيل القلاع البلاستيكي PVC الذي يتم استيراده من مؤسسة FERRARI الفرنسية.

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة - غرداية -:

خلال تقديم المؤسسة وذكر أهم الوظائف المنوطة بها سنحاول أيضا توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة والذي يعطي صورة مصغرة عنها.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - غرداية -



المصدر: وثيقة من المؤسسة

التعليق على الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة - غرداية-

من خلال الهيكل التنظيمي نجد:

أن الهيكل التنظيمي يتمثل في هيكل وظيفي ويعد مناسباً للهيكل العام للمؤسسة وينقسم إلى 3 مستويات:

1- **المستوى الأول:** مستوى الإدارة العليا نجد فيه الجمعية العامة والإدارة العامة ومجلس الإدارة.

2- **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة الوسطى وتتكون من ثلاث مديريات وهي: مديرية المبيعات ومديرية الإنتاج ومديرية الإدارة والمالية الذي ينتمي إليها قسم الموارد البشرية.

3- **المستوى الثالث:** يتمثل في المستوى التشغيلي وينقسم إلى قسمين هما: قسم الخياطة الذي يضم ورشة الخياطة، ورشة الحدادة، ورشة المنيوم، ورشة P.V.C.

أ- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عمال في مؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (1-2): يوضح مجتمع الدراسة

المراكز التابعة لها	عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
مركز الإنتاج بالقرارة - غرداية - مركز التوزيع بالجزائر العاصمة	80 عامل دائمين	مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي وتجاري	جانفي 1970	مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ب- **عينة الدراسة:**

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 60 عامل من أصل (80) عامل وهو مجموع عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 60 استبانة على عدد العمال المذكورين في المؤسسة سلفاً وتم استرجاع (50) استبيان أي ما يعادل نسبة (83.5%) وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(07) استبانة أي نسبة (11,6%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت (03) استبانة أي ما يعادل (5%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير المسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	60	50	07	03
النسبة المئوية	100%	83.33%	11.66%	5%

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لتوزيع الاستبيانات



**3. خصائص عينة الدراسة:**

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحالة العائلية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

أ- متغير الجنس:

الجدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	50	ذكر
00%	00	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق أن جميع عمال المؤسسة من جنس الذكور وذلك لما تشير إليه النسبة 100% مقارنة بنسبة الإناث 00%، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاط وطبيعة نظام العمل من حيث المهام، وهذا ما تم إثباته من خلال الملاحظة والتي كان لها دور كبير في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة العمل وطبيعة أعراف المنطقة.

ب- متغير السن (العمر):

الجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة وتوضيح ذلك أكثر لاحظ الجدول التالي:

الجدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
06%	03	أقل من 30 سنة
38%	19	من 30 إلى 40 سنة
34%	17	من 40 إلى 50 سنة
22%	11	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى 40 سنة) تقدر بنسبة 38% وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي وهي الفئة الشبابية والأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث عم المعرفة وتأدية الأعمال كما يجب وبشكل المطلوب. أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين (40 سنة إلى 50 سنة) تقدر ب 34% وهي قريبة نسبيا إلى الفئة الأولى نظرا لاحتياج المؤسسة لهذه الفئة الناضجة والأسهل للتعلم والنمو. مقارنة بالفئتين العمريتين المتبقيتين فالفئة العمرية أكثر من 50 سنة تقدر ب 22% فنسبتها متوسطة وي الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة فانخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا. أما فيما يخص الفئة الأقل من 30 سنة نسبتها 6% وهي نسبة منخفضة وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة على كفاءتها الداخلية وخبراتها أكثر من العمال الجدد.

### ج- متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا في تقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

### الجدول (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
80%	40	أقل من ليسانس
16%	08	ليسانس
4%	02	ماستر
100%	50	المجموع

### المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث الأفراد الذين مستواهم أقل من ليسانس أكبر نسبة وتقدر ب 80% ثم تليها نسبة 16% وهي نسبة الأفراد الذين مستواهم ليسانس، وفي الأخير نجد نسبة 4% من الأفراد الذين مستواهم ماستر، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تستقطب بنسبة كبيرة الذين مستواهم التعليمي عالي وهذا طبيعي جدا، وهذا يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في المؤسسة فالأفراد الذين مستواهم أقل من ليسانس هم عمال الورشات أما أفراد الفئتين الأخريين الذين مستواهم ليسانس وماستر على التوالي فيكون عملهم داخل الإدارات من اجل تسيير شؤون المؤسسة وهذا ما تم إتباته من خلال إجراء بعض المقابلات أثناء فترة توزيع الاستبانة والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيف العمال ومعرفة طبيعة العمل خاصة بكل مستوى كما أفادت هذه المقابلة من خلال إعطاء معلومات عن المؤسسة وتزويد الباحث بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

### د- سنوات الخبرة في العمل:

تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

**الجدول (6-2):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
18%	09	أقل من 05 سنوات
32%	16	من 05 إلى 10 سنوات
34%	17	من 10 إلى 20 سنة
16%	08	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل. حيث أن نسبة 34% لفئة الأفراد الذين لديهم (من 10 إلى 20 سنة) في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر ضروري وكافي لبقاء المؤسسة وتطوير استراتيجيتها وازدهارها. ثم تليها الفئة من (05 إلى 10 سنوات) بنسبة 32% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما أيضا نظرا لنمو المؤسسة المتزايد وتدل أيضا على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، ثم فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 18% وهي نسبة متوسطة أي أن الأفراد الذين لا يمتلكون خبرة نظرا لحدائهم العمل داخل المؤسسة، ثم تليها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 16% وهي نسبة ضعيفة نظرا لتواجد هذه الفئة في الفترة المقبلة على التقاعد فهذه الفئة دائما في تناقص.

**هـ - المسمى الوظيفي:**

**الجدول (7-2):** يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
10%	05	عون مكتب
80%	40	عون تقني التحكم
02%	01	ملحق رئيسي للإدارة
08%	04	متصرف فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات المسمى الوظيفي حيث أن أعلى نسبة كانت فئة أعوان تقني التحكم والتي تقدر نسبتها بـ 80% وهي نسبة مرتفعة جدا نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة المعتمد بنسبة كبيرة على هذه الفئة من أعوان تقني التحكم أي العمال الميدانيين في الورشات، مقارنة بالفئات الأخرى الأقل نسبة وهي على التوالي نسبة 10% لأعوان المكتب، 08%

متصرف فأكثر، ونسبة 02% ملحق رئيسي للإدارة. وهي نسب ضعيفة نظرا للاعتماد عمل المؤسسة على عمال الورشات أكثر من أعوان الإدارة.

**و- الحالة العائلية:**

يز الحالة العائلية بوجود رابط قانوني عائلي فالمؤسسة تهم بتصنيف هذه الأجناس كل حسب حالته العائلية من أجل تديير شؤون العاملين فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية.

**الجدول (8-2): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية**

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	03	06%
متزوج	47	94%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال المعلومات المعطاة في الجدول (8.2) أن أعلى نسبة كانت فئة المتزوجين والتي تقدر نسبتها ب 94% وهي رفعة جدا وهي الفئة ذات المسؤوليات المتعددة والتي تقدر العمل وتبدل أقصى جهد للقيام بالأعمال لسد حاجياتها رغبتها لكسب العيش التي تلي إلا عن طريق العمل، تليها فئة العزاب بنسبة 06% وهي نسبة ضعيفة تسعى هذه الفئة إلى قيام بالأعمال من أجل تأسيس حياتها أي أن كلا الفئتين لديها سبب وراء العمل أما الفئتين مطلق وأرمل نسبتهم معدومة وهذا أفضل بالنسبة للمؤسسة لأن عمالهما ودورها في المؤسسة من أجل فراغ فقط.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة**

**1- أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة: دراسة (حسن علي الزعبي 2009)، دراسة (إلياس سالم 2006)، دراسة (D. museiga douglas 2014).

وقد تم اعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيما يلي:

**القسم الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية).

**القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهي الثقافة التنظيمي بأبعادها الستة (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر، قيم جماعية العمل، قيم روح المخاطرة) وشملت على 32 عبارة موزعة وفقا لكل بعد قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

**القسم الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (الأداء المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وشمل هذا القسم أيضا على 17 عبارة موزعة وفقا لكل بعد قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

**الجدول (9-2):** يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	البعد
(6-5-4-3-2-1)	قيم الهدفية
(15-14-13-12-11-10-9-8-7)	قيم الدعم والتشجيع
(20-19-18-17-16)	قيم الانضباط
(24-23-22-21)	قيم النمط الحر
(29-28-27-26-25)	قيم جماعية العمل
(32-31-30)	قيم روح المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

**الجدول (10-2):** يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي

رقم العبارة	البعد
(4-3-2-1)	الأداء المالي
(8-7-6-5)	الزبائن
(12-11-10-9)	العمليات الداخلية
(17-16-15-14-13)	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات الدراسة

**2- صدق أداة الدراسة:**

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرص الباحث على تحقيق صدق محتوى استمارة الاستبانة، حيث قام الباحث بعرضها على الأساتذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (02) وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

**3- ثبات أداة الدراسة:**

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفاكرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلو حظ أن معامل الثبات لمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - غرداية- تقدر ب 84,8% وهي نسبة مقبولة وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

**الجدول (11-2): معامل الثبات الكلي للاستبيان**

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية وآثرها على الأداء التنظيمي	48	84,8%

**المصدر:** من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول (2-11) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب(0,848) وهي أكبر من (0,62) أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (0,848) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (84,8%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج يمكن استخلاصها.

**4. أساليب المعالجة الإحصائية:**

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وهذه الأساليب هي:

- 1/ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
  - 2/ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  - 3/ معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - 4/ معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛
  - 5/ تحليل التباين الأحادي (One way anova) اختبار T للفروق بين أكثر من متوسطين؛
  - 6/ اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.
- كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي في محور الدراسة.

## الجدول (12-2): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب

تحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (Range) = أكبر قيمة - أقل قيمة =  $3 - 1 = 2$ ،

ثم قسم المدى على عدد الفئات  $3/2 = 0,66$  وبعد ذلك يضاف إليها (0,66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالاتي:

{1,66؛ 1} غير موافق (منخفض)؛

{1,67؛ 2,33} محايد (متوسط)؛

{2,34؛ 3} موافق (مرتفع).

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم توصل إليها ثم تحليلها.

**الفرضية الأولى:** توجد ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع.

للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

موضوع الدراسة.

البعد الأول: القيم الهدفية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (13-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها قيم الهدفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أهداف المؤسسة واضحة للجميع العاملين	2,70	0,61	2	مرتفع
02	تركز المؤسسة على جودة السلع أو الخدمات المقدمة	2,78	0,42	1	مرتفع
03	تركز المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات بأسعار أقل من أسعار السوق	2,14	0,70	5	مرتفع
04	تحتّم المؤسسة بالزبائن	2,78	0,46	1	مرتفع
05	توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل	2,64	0,60	3	مرتفع
06	تستخدم الأهداف كمعيار لقياس فاعلية الأداء	2,54	0,61	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها القيم الهدفية	2,59	0,57	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يتضح من خلال رقم (13-2) أن بعد القيم الهدفية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (0,57)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة "تركز المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات بأسعار أقل من أسعار السوق" و"تحتّم المؤسسة بالزبائن" بمتوسط حسابي على التوالي (2,78) ثم تليها عبارة "أهداف المؤسسة واضحة للجميع العاملين" كانت بمتوسط حسابي (2,70)، ثم عبارة "توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل" بمتوسط حسابي (2,64)، ثم تليها عبارة "تستخدم الأهداف كمعيار لقياس فاعلية الأداء" كانت بمتوسط حسابي (2,54)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "تركز المؤسسة على تقديم سلع وخدمات بأسعار أقل من أسعار السوق" بمتوسط حسابي (2,14) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارة بعد القيم الهدفية مما يعني من بين توجهات المؤسسة تركيز على تقديم سلع وخدمات بجودة وبأسعار تنافسية وأن المؤسسة تراعي جانب الزبون باهتمام أكبر، وإنه توجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل وهذه النتيجة تنمي القيم الهدفية لدى المؤسسة.



**البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع:**

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس قيم الدعم والتشجيع ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

**الجدول (14-2):** قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده قيم الدعم والتشجيع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
07	تكرم المؤسسة المبتكرين وتحفزهم	2,66	0,55	3	مرتفع
08	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل	2,66	0,55	3	مرتفع
09	تتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل مناسبة	2,62	0,60	4	مرتفع
10	توفر المؤسسة وسائل النقل من العمل وإليه	2,76	0,47	1	مرتفع
11	تتم المؤسسة بتنمية العلاقات مع العاملين داخل نطاق العمل	2,68	0,51	2	مرتفع
12	توجد أسس محددة لمنح المكافآت والعلاوات	2,48	0,61	5	مرتفع
13	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للعمال	1,98	0,79	8	متوسط
14	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية	2,32	0,68	6	متوسط
15	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية لتجديد سلعة أو خدمة كليا	2,24	0,71	7	متوسط
	المتوسط العام لبعده قيم الدعم والتشجيع	2,48	0,61	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (14-2) أن قيم الدعم والتشجيع سائدة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,48) وانحراف معياري (0,61)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة " توفر المؤسسة وسائل النقل من العمل وإليه" بمتوسط حسابي (2,76) وهي أعلى متوسط حسابي، ثم تليها عبارة " تتم المؤسسة بتنمية العلاقات مع العاملين داخل نطاق العمل" بمتوسط حسابي (2,68)، ثم عبارة " تكرم المؤسسة المبتكرين وتحفزهم" وعبارة " توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل" بمتوسط حسابي (2,66)، ثم بعدها عبارة " تتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل مناسبة" بمتوسط حسابي (2,62)، ثم تأتي عبارة " توجد أسس محددة لمنح المكافآت والعلاوات" بمتوسط حسابي (2,48)، ثم عبارة " ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية" بمتوسط حسابي (2,32)، ثم تأتي بعدها عبارة " ترتبط أجور

العمال بمستوى الأفكار الابتكارية لتجديد سلعة أو خدمة كلياً" بمتوسط حسابي (2,24)، وفي الأخير عبارة " تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للعمال" بمتوسط حسابي (1,98) وهي أضعف متوسط حسابي. مما يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير وسائل النقل للعمال من العمل وإليه وتوفر المؤسسة أيضاً جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل يرى أفراد العينة أن المؤسسة تحتم بتنمية العلاقات داخل نطاق العمل لكن مع ذلك يقر العمال بعدم إقامة المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية.

### البعد الثالث: قيم الانضباط:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قيم الانضباط ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج

الجدول (15-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها قيم الانضباط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد	2,74	0,52	2	مرتفع
17	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازته في الوقت المطلوب	2,72	0,57	3	مرتفع
18	ألتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد	2,76	0,51	1	مرتفع
19	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة ولذلك أقوم بتقليص أو تمديد وقت عملي	2,58	0,64	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها قيم الانضباط	2,70	0,56	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول (15-2) أن قيم الانضباط سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2,70) وانحراف معياري (0,56) كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "ألتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (2,76)، ثم تليها عبارة "أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد" بمتوسط حسابي (2,74) ثم عبارة "أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازته في الوقت المطلوب" بمتوسط حسابي (2,72) وفي الأخير عبارة "أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة ولذلك أقوم بتقليص أو تمديد عملي" بمتوسط حسابي (2,58).

يعني أن أفراد العينة لديهم قيم انضباط من خلال تنظيم أوقاتهم بشكل جيد والالتزام بمواعيد القدوم والمغادرة والاعتماد على أنفسهم في تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب وهذا ما يغذي قيم الانضباط.

**البعد الرابع: قيم النمط الحر:**

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قيم النمط الحر ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

**الجدول (16-2):** قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي قيم النمط الحر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
21	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا	2,52	0,64	2	مرتفع
22	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار	2,54	0,61	1	مرتفع
23	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشاكل معينة	2,22	0,67	3	متوسط
24	تختفي العديد من المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	2,12	0,82	4	متوسط
	المتوسط العام لبعدي قيم النمط الحر	2,35	0,69	--	مرتفع

**المصدر:** من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

**ثانياً: تحليل النتائج:**

يوضح لنا الجدول (16-2) أن قيم النمط الحر سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,35) وانحراف معياري (0,69) كما نلاحظ أكثر العبارات أهمية هي العبارة " تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (2,54). ثم تليها عبارة "أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا" بمتوسط حسابي (2,52)، ثم عبارة "أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشاكل معينة" بمتوسط حسابي (2,22) وتأتي بعدها عبارة " تختفي العديد من المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (2,12).  
 مما يعني أفراد العينة تتم مراعاة آرائهم عند اتخاذ القرار ويشاركون بعضهم البعض في اتخاذ القرار المتعلقة بأعمالهم ولكن بالمقابل هناك عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات عند تعرض المؤسسة لمشكلة معينة.

البعد الخامس: قيم جماعية العمل:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قيم جماعية العمل ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:**الجدول (17-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي قيم جماعية العمل**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
25	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	2,36	0,66	4	مرتفع
26	تتوافق أهدافي ومصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها	2,46	0,67	3	مرتفع
27	أحصل على التقدير والاحترام مع زملائي بالعمل	2,70	0,58	1	متوسط
28	يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	2,14	0,83	5	متوسط
29	أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	2,50	0,70	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعدي قيم جماعية العمل	2,43	0,69	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

**ثانيا: تحليل النتائج:**

يبين الجدول أعلاه (17-2) أن قيم جماعية العمل سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسط الحسابي الذي بلغ (2,43) وانحراف معياري (0,69) كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أحصل على التقدير والاحترام مع زملائي" بالعمل بمتوسط حسابي (2,70)، تليها "أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (2,50)، ثم عبارة "تتوافق أهدافي ومصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها" بمتوسط حسابي (2,46)، ثم تأتي بعدها عبارة "يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها" بمتوسط حسابي (2,36)، ثم عبارة "يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى" بمتوسط حسابي (2,14). مما يعني أن أفراد العينة يحصلون على التقدير والاحترام مع زملائهم بالعمل ويساندون بعضهم البعض في مواجهة الأزمات، كما تتوافق الأهداف والمصالح الشخصية مع الأهداف الجماعية إلا أن هناك نقص في انسجام وتنسيق العمل بين الوحدات.

البعد السادس: قيم روح المخاطرة:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قيم روح المخاطرة ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (18-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده قيم روح المخاطرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
30	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها.	2,42	0,64	2	مرتفع
31	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة	2,40	0,72	3	مرتفع
32	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة	2,48	0,76	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده قيم روح المخاطرة	2,43	0,71	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يبين الجدول (18-2) أن قيم روح المخاطرة سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,71)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,48) ثم تليها عبارة " أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها" بمتوسط حسابي (2,42)، ثم عبارة "أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة" بمتوسط حسابي (2,40).

في أن أفراد العينة يرفضون الأشياء الخاطئة وإن كانت شائعة في المؤسسة وأنهم يمتلكون روح المخاطرة والشجاعة للقيام

بأعمال ابتكارية مع تحمل نتائجها.

## قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها:

أولا: عرض النتائج:

## الجدول (19-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	قيم الهدفية	2,54	0,61	02	مرتفع
02	قيم الدعم والتشجيع	2,48	0,61	03	مرتفع
03	قيم الانضباط	2,70	0,56	01	مرتفع
04	قيم النمط الحر	2,35	0,69	05	مرتفع
05	قيم جماعية العمل	2,43	0,69	04	مرتفع
06	قيم روح المخاطرة	2,43	0,71	04	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية	2,48	0,64	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

## ثانيا: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (19-2) فإن مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة بولاية غرداية تسود فيها القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر، قيم جماعية العمل، قيم روح المخاطرة بدرجة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2,48) وانحراف معياري (0,64).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وذلك بوجود أهمية بالغة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تتمتع مؤسسة تيسكوبا بأداء عالي لتحقيق أهدافها.

للإجابة عن الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لأبعاد الأداء التنظيمي موضوع الدراسة. وذلك وفقا لأبعاد المكونة له وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

البعد الأول: الاداء المالي: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس البعد المالي ثم سننتقل إلى تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

**الجدول (20-2):** قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	2,08	0,66	04	متوسط
02	يتم استغلال الموارد والإمكانيات لتمكين من تحقيق الأرباح	2,44	0,61	02	مرتفع
03	يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	2,38	0,53	03	مرتفع
04	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة	2,68	0,51	06	مرتفع
	المتوسط العام للبعد المالي	2,39	0,57	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (20-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي بمستور مرتفع بمتوسط حسابي (2,39) وانحراف معياري (0,57)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,68)، تليها عبارة " يتم استغلال الموارد والإمكانيات لتمكين من تحقيق الأرباح" بمتوسط حسابي (2,44)، ثم عبارة " يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية" بمتوسط حسابي (2,38)، وفي الأخير عبارة "تناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم" بمتوسط حسابي (2,08).

كن تفسير ذلك بأن الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة يرون بأن الإدارة تعمل على زيادة المبيعات من خلال خدماتهم واستغلال الموارد والإمكانيات ولكن يرون أن الأرباح الموزعة على المساهمين لا تناسب مع توقعاتهم وهذا ما لاحظناه من خلال المتوسط الحسابي بمستوى متوسط.

البعد الثاني: بعد الزبائن:

سنحاول من خلال هذا البعد عرض نتائج العبارات التي تقيسه ثم تحليله.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (2-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الزبائن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
05	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة	2,66	0,47	02	مرتفع
06	يتم يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح	2,48	0,67	04	مرتفع
07	تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة ومواصفات مقبولة	2,70	0,54	01	مرتفع
08	يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية	2,58	0,60	03	مرتفع
	المتوسط العام للبعء الزبائن	2,60	0,57	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (2-21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعء الزبائن بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,60) وبانحراف معياري (0,57)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة ومواصفات مقبولة" بمتوسط حسابي (2,70)، تليها عبارة "يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,66)، ثم عبارة "يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية" بمتوسط حسابي (2,58)، وفي الأخير عبارة "يتم يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح" بمتوسط حسابي (2,48).

وهذا ما يفسر أن المؤسسة لديها قبول عام ورضا إلى درجة كبيرة عن خدمات المؤسسة سواءا كانت من ناحية توفير الطلبية في الوقت المحدد أو من ناحية جودة الخدمات المقدمة.



البعد الثالث: العمليات الداخلية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
09	تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن	2,22	0,61	04	متوسط
10	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب	2,44	0,61	01	مرتفع
11	يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج في استقطاب الزبائن	2,38	0,78	03	مرتفع
12	يتم استغلال الموارد والإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف	2,40	0,70	02	مرتفع
	المتوسط العام للبعدها العمليات الداخلية	2,36	0,67	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (2-22) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعدها العمليات الداخلية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (0,67)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (2,44)، تليها عبارة "يتم استغلال الموارد والإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف" بمتوسط حسابي (2,40)، تليها عبارة "يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج في استقطاب الزبائن" بمتوسط حسابي (2,38)، وفي الأخير عبارة "تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن" بمتوسط حسابي (2,22).

يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير خدمات جديدة في الوقت المناسب وإنما تستغل إمكانياتها ومواردها بآليات تمكنها من تحقيق أرباح عالية، وأن حملات ترويج التي تقوم بها المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي في استقطاب الزبائن. لكن هذا لا يخلو من نقائص بحيث الخدمات الجديدة للمؤسسة لا ترقى لتوقعات الزبائن.

البعد الرابع: التعلم والنمو:

سوف يتم عرض نتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التعلم والنمو

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
13	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين	1,82	0,72	05	متوسط
14	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم	1,92	0,75	04	متوسط
15	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة	2,10	0,76	03	متوسط
16	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين	2,72	0,57	01	مرتفع
17	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز	2,66	0,65	02	مرتفع
	المتوسط العام للبعد التعلم والنمو	2,24	0,69	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يتضح الجدول أعلاه (2-23) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التعلم والنمو بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2,24) وانحراف معياري (0,69)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين" بمتوسط حسابي (2,72)، ثم بعدها عبارة " يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز" بمتوسط حسابي (2,66). تليها عبارة " ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة" بمتوسط حسابي (2,10)، ثم تأتي عبارة " يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم" بمتوسط حسابي (1,92) وفي الأخير عبارة "تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين" بمتوسط حسابي (1,81).

مما يعني أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بموظفيها عن طريق نظامها الفعال للمكافآت والحوافز. ولكن نلاحظ أن المؤسسة تقل نسبتها في الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة وهذا ما نلاحظه من افتقار المؤسسة إلى برامج تدريبية كافية ملائمة مع مؤهلاتهم العملية.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي:

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	البعد المالي	2,39	0,57	02	مرتفع
02	بعد الزبائن	2,60	0,57	01	مرتفع
03	العمليات الداخلية	2,36	0,67	03	مرتفع
04	التعلم والنمو	2,24	0,69	04	متوسط
	المتوسط العام للأبعاد الأداء التنظيمي	2,39	0,62	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2-24) فإن مؤسسة تيسكوبا لنسيج والأغذية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية تتمتع بأداء ي بدرجة مرتفعة إلا أنها لا تخلو من باقي الأبعاد الأخرى المذكورة سلفاً لكن بدرجة متوسطة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنظيمي بجميع أبعاده وبشكل عام كان (2,39) وانحراف معياري (0,62). ويرجع ذلك لاستراتيجية الحالية التي تنتهجها المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وهذا عن طريق خدماتها المقدمة واستغلال مواردها وامكانياتها المتاحة وأيضاً علاقتها المميزة مع الزبائن من خلال الجودة والوقت والخدمات المقدمة. وكذلك من خلال تحكمها في العمليات الداخلية، ولكن مع ذلك نلاحظ أن بعد التعلم والنمو جاء بمتوسط حسابي متوسط وهذا يرجع إلى قلة البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية على أن المؤسسة تتمتع بأداء تنظيمي عالي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا.

**1-معامل الارتباط بيرسون: أولاً: عرض النتائج**

**الجدول (25-2): العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي**

الأداء التنظيمي	الثقافة التنظيمية	Corrélation
0,792	Corrélation de Pearson	الثقافة التنظيمية
0,000	Sig (bilatéral)	50
50	N	
0,792	Corrélation de Pearson	الأداء التنظيمي
0,000	Sig (bilatéral)	50
50	N	

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

**ثانياً: تحليل النتائج**

يتضح لنا من خلال الجدول (25-2) أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 79,2% أي أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في الرفع من قيمة الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

**2-معامل الانحدار الخطي:**

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستعمال المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) فالجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**أولاً: عرض النتائج**

**الجدول (26-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الأداء**

التنظيمي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	CONSTANT
الانحدار	3,325	1	3,325	0,000	0,627	0,792	0,01
الخطأ	0,500	48	0,029				
	2,825	49					

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول (26-2) قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل كما يبينها الجدول ان مستوى الدلالة قيمة sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.792$ ). أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R\ square= 0.627$ ) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 62,7% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

الفرضية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي بالنسبة لمتغير السن.

الجدول (27-2): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة

التنظيمية بالأداء التنظيمي لمتغير السن.

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0,318	3	0,106	1,621	0,197
Intro-group	3,007	46	0,065		
Total	3,325	49			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال تحليل الجدول (27-2) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أكبر من أي  $0,197 < 0,05$  وعليه نرفض الفرضية أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي بالنسبة للمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (28-2): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة

التنظيمية بالأداء التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0,142	2	0,071	1,048	0,359
Intro-group	3,183	47	0,068		
Total	3,325	49			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال تحليل الجدول (2-28) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أكبر من أي  $0,359 < 0,05$  وعليه نرفض الفرضية أي أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة لمتغير الخبرة. الجدول (2-29): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي لمتغير سنوات الخبرة.

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0,212	3	0,071	1,046	0,381
Intro-group	3,112	46	0,068		
Total	3,325	49			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال تحليل الجدول (2-29) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أكبر من أي  $0,381 < 0,05$  وعليه نرفض الفرضية أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة للمتغير الخبرة. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (2-30): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي لمتغير المسمى الوظيفي.

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0,480	3	0,160	2,588	0,064
Intro-group	2,845	46	0,062		
Total	3,325	49			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول (2-30) يتبين ان القيمة المعنوية SIG أكبر من أي  $0,064 < 0,05$  وعليه نرفض الفرضية أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية.

**الجدول (2-31): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي لمتغير الحالة العائلية.**

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	0,079	3	0,079	1,166	0,286
Intro-group	3,246	48	0,068		
Total	3,325	49			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات spss

من خلال تحليل الجدول (2-31) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أكبر من أي  $0,05 < 0,286$  وعليه نرفض الفرضية أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي بالنسبة للمتغير الحالة العائلية.

### **المطلب الثاني: مناقشة النتائج:**

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### **اختبار صحة الفرضية الأولى:**

أثبتت الدراسة أن هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة - غرداية- من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي (قيم الهدفية بمتوسط حسابي 2,59)، (قيم الدعم والتشجيع بمتوسط حسابي 2,48)، (قيم الانضباط بمتوسط حسابي 2,70)، (قيم النمط الحر بمتوسط حسابي 2,35)، (قيم جماعة العمل بمتوسط حسابي 2,43)، (قيم روح المخاطرة بمتوسط حسابي 2,43). وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,49) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (إلياس سالم، 2006)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة محل الدراسة.

#### **اختبار صحة الفرضية الثانية:**

أثبتت الدراسة أن مؤسسة تيسكوبا تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على النحو التالي (البعد المالي بمتوسط حسابي 2,39)، (بعد الزبائن 2,60)، (بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 2,36)، (بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي 2,24).. وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,39) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

## اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال حساب معامل الارتباط ( $R=0.792$ ) والعلاقة قوية لأن إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R \text{ square} = 0.627$ ). مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 62,7% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا نتائج تتفق مع نتائج دراسة (Rana adeel lakman fokhar، 2012). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

## اختبار صحة الفرضية الرابعة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال ANOVA وأثبتت أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية وفي مستوى الأداء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى السن هو (0,197) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,359) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير سنوات الخبرة كان مستوى الدلالة المحسوب (0,381) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير المسمى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,064) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير الحالة العائلية كان مستوى الدلالة المحسوب (0,286) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (Mariama Zakari، 2013).

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية) في المؤسسة محل الدراسة.



## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي بمؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة بولاية غرداية، من خلال اعتماد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب (60) عامل، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة محل الدراسة؛

مؤسسة تيسكوبا تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع؛

وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول الأداء التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية.

خاتمة

**خاتمة:**

يعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وكذا علم الاجتماع المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات أعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخاصة بشكل خاص وتحقيق أهدافها، أخذ يفرض عليها أن تتحرك بثقافتها التي تعبر عن الصورة المنعكسة عن المؤسسة. وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: "ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة". والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة " تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة إحصائية وصفية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم أبعادها، وكذا مستوى الأداء التنظيمي فيها وهي دراسة ارتباطية كونها تكشف عن مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط...) بأن الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2,49) تتميز هذه الثقافة بتوفر قيم الانضباط بدرجة مرتفعة قيمتها (2,70)، تليها القيم الهدفية بدرجة مرتفعة قيمتها (2,54)، ثم بعد ذلك قيم الدعم والتشجيع بدرجة مرتفعة قيمتها (2,48)، تليها قيم جماعية العمل بدرجة مرتفعة قيمتها (2,43) وتأتي قيم روح المخاطرة بنفس القيمة بدرجة مرتفعة أيضا (2,43)، وفي الأخير النمط الحر بدرجة مرتفعة قيمتها (2,35) وهي أضعف قيمة بين القيم السابقة.

أما الجانب الثاني من الدراسة فهو يتعلق بالأداء التنظيمي فقد جاء بمتوسط حسابي بدرجة مرتفعة قيمته (2,39)، أما الدراسة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي فقد بينت لأنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زاد مستوى الأداء التنظيمي من خلال توفر قيم الانضباط، القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم جماعية العمل وقيم روح المخاطرة، النمط الحر.

كما أظهرت النتائج الإحصائية بأن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية بالقرارة ولاية غرداية، ويعزز هذا قيمة امل الارتباط ( $R=0.792$ ) والعلاقة قوية لأن إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R \text{ square} = 0.627$ ). مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 62,7% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

**النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:**

أثبتت الدراسة أن هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - غرداية- من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي (قيم الهدفية بمتوسط حسابي 2,59)، (قيم الدعم والتشجيع بمتوسط حسابي 2,48)، (قيم الانضباط بمتوسط حسابي 2,70)، (قيم النمط الحر بمتوسط حسابي 2,35)، (قيم

جماعية العمل بمتوسط حسابي (2,43)، (قيم روح المخاطرة بمتوسط حسابي 2,43). وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,49) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (إلياس سالم، 2006)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن مؤسسة تيسكوبا تتميز بأداء تنظيمي عالي ومرتفع من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على النحو التالي (البعد المالي بمتوسط حسابي 2,39)، (بعد الزبائن 2,60)، (بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 2,36)، (بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي 2,24).. وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,39) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال حساب معامل الارتباط ( $R=0.792$ ) والعلاقة قوية لأن إشارته موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R\ square= 0.627$ ). مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 62,7% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا نتائج تتفق مع نتائج دراسة (Rana adeel lakman fokhar، 2012). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرضية الرابعة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال ANOVA وأثبتت أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية وفي مستوى الأداء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى السن هو (0,197) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,359) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير سنوات الخبرة كان مستوى الدلالة المحسوب (0,381) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير المسمى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,064) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير الحالة العائلية كان مستوى الدلالة المحسوب (0,286) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (Mariama Zakari، 2013).

وهذا ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية) في المؤسسة محل الدراسة.

## اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحث يقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة بولاية غرداية، وفقا يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

✓ العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء المنظمة من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها؛

✓ ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة من خلال اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار والاستماع لآرائهم ومشاكلهم لإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار؛

✓ وضع خطة محكمة للرفع من مستوى الأداء التنظيمي والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة مرتفعة لكن قريب من المتوسط وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين وبطريقة تتلائم مع مؤهلاتهم ومواصفاتهم الوظيفية؛

✓ تم التوصل إلى أن (62,7%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التنظيمي ترجع إلى أبعاد الثقافة التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات وبحوث ميدانية التي تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى وأكثر تأثيرا والتي تساهم في الرفع من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

## آفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين؛
- أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛
- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين؛
- أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي؛
- تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2005 .
- 2- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 3- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2000
- 4- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 5- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 6- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 7- 2006 موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005 .
- 8- محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 2003.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي (أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 10- عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 11- صفاء إدريس عبودي، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018 .
- 12- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984 .

#### 2. الملتقيات والمؤتمرات

- 1- العربي غريسي، امينة الزهرة رحمانى، معدل تأثير المناخ الأخلاقي على اخلاقيات الإدارة العمومية، الملتقى الدولي الثالث حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 27 و28 نوفمبر 2017.
- 2- بختة بطاهر، خثير شين، المسؤولية الأخلاقية وأثرها على نجاح المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 27 و28 نوفمبر 2017.
- 2- المجالات العلمية :

- 1- خميسن ناصر محمد - دراسة تطبيقية في تأثير الثقافة التنظيمية في تبني النظام الإدارة البيئية ISO 14001 الشركات العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، المجلد 4 سنة 2012.
- 2- رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد، العدد 75، 2009/02/22
- 3- حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع مقبول النشر، مجلة البصائر، الأردن، العدد الأول، حزيران 2009.

- 4- عبد المللك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية العدد (1) نوفمبر 2001
- 5- محمد زبير: نير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بحملة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مباح ورقلة، العدد 17، سنة 2017
- 6- قاسم صبحي هاشم، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، العدد 1، المجلد 12، سنة 2010.

### 3- البحوث الجامعية

#### أ. أطروحة دكتوراه

- 1- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- 2- الدنجي إياد علي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية سوريا 2011 .
- 3- عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي و علاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.

#### ب. مذكرة الماجستير.

- 1- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية العربية السعودية، الرياض، 2008 .
- 2- عيساوي وهيبية، تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بوجمة بشار، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) مدرسة إدارة أعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. 2012/2011.
- 3- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة- Eana - بالمسيلة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في العلوم التجارية- جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 2006.
- 5- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 6- بسام بن مناور الغندي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.



7-نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996.

8- ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

### ج. مذكرة الماجستير

1-محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

2-ربيعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار ، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

### ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

1 -A. sengottuvel ,Dr.v.Syed akthasha, in" **The influence of organizational culture on organizational performance** information technology sector,Journal of business and Management,vol. 18,N.10,October 2016.

2-Esra Aktas.Isik Cicek, Mithak Kiyak, **The effect of organizational culture on organizational efficiency** :The moderating role of organizational environment and C,O,E values.International strategic management conference, 2011, 6(s3) 1560-1573.

3-Hellen.A.Chilla,Yousuf Kibet,**The effects of organizational culture on organizational performancein the hospitaly industry**,International journal of businessa nd Management Invention, Vol. 3,N.13,January, 2014.

4-Mariama Zakari,**Organizational Culture and Organizational Performance:Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**, International journal of business ,Humanities and Technology, Vol. 3,N.1,January, 2013.

5-Mashal Ahmed,Saima Shafiq,**The impact of Organizational Culture and Organizational Performance:Acase Study of Telecom Sector**,Global journal of business and Management Invention, Vol. 14,N.3, 2014.

6-Rana Adeel Luqman,Fakhar Shahzad, **The impact of Organizational Culture and Organizational Performance: An Overview**, International journal of Contemporary Research In business, Vol. 3,N.9,January, 2012.

7-Walid El Leithy,**Organizational Culture and Organizational Performance**, International journal of Economics nd Management Sciences, Vol. 6,N.4, , 2017.

الملاحق

## الملحق ( 01 ) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
03	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
04	مزهودة نورالدين	أستاذ . محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
05	رجم خالد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

المصدر : من إعداد الطالب

الملحق رقم ( 02 ) : استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: شرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الحادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.  
ولكم منا كل الشكر والتقدير. بيسيس حمزة  
البريد الإلكتروني: [becishamza@gmail.com](mailto:becishamza@gmail.com)

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
المستوى التعليمي	دون الليسانس	ليسانس أو شهادة معهد
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
المسمى الوظيفي	عون مكتب	عون تقني تحكم
الحالة العائلية	عازب (ة)	متزوج (ة)
		أرمل (ة)
		مطلق (ة)

## المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول : القيم الهدفية</b>				
01	أهداف المؤسسة واضحة لجميع العاملين			
02	تركز المؤسسة على جودة السلع أو الخدمات المقدمة			
03	تركز المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات بأسعار أقل من أسعار السوق			
04	تحتّم المؤسسة بالزيائن			
05	توجد تعليمات واضحة و محددة حول أسلوب أداء العمل			
06	تستخدم الأهداف كمعيار لقياس فاعلية الأداء			
<b>البعد الثاني : قيم الدعم والتشجيع</b>				
07	تكرم المؤسسة المبتكرين و تحفزهم			
08	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء الأعمال			
09	تحتّم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة			
10	توفر المؤسسة وسائل نقل من العمل و إليه			
11	تحتّم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل			
12	ت وجود أسس محددة لمنح المكافآت و العلاوات			
13	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال			
14	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية			
15	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحديد سلعة أو خدمة كليا			
<b>البعد الثالث قيم الانضباط</b>				
16	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد			
17	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب			
18	ألتزم في موعد قديمي و مغادرتي في الوقت المحدد			
19	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة و الك بتقليص أو تمديد وقت عملي			
20	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد			
<b>البعد الرابع : قيم النمط الحر</b>				
21	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا			
22	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار			

			أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	23
			تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	24
<b>البعد الخامس: قيم جماعية العمل</b>				
			يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها	25
			توافق أهدافي و مصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة و مصالحها	26
			أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل	27
			يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	28
			أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	29
<b>البعد السادس : قيم روح المخاطرة</b>				
			امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكاريه وتحمل نتائجها	30
			أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة	31
			أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة	32

## المحور الثالث : أبعاد الأداء التنظيمي:

العبارة			الرقم
موافق	محايد	غير موافق	
<b>المالي</b>			
			01
			02
			03
			04
موافق	محايد	غير موافق	
<b>الزبائن</b>			
			05
			06
			07
			08
موافق	محايد	غير موافق	
<b>العمليات الداخلية</b>			
			09
			10
			11
			12
موافق	محايد	غير موافق	
<b>التعلم و النمو</b>			
			13
			14
			15
			16
			17

نشكركم علي حسن التعاون

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الملحق رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي SPSS

## معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	48

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

Sex					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	50	100,0	100,0	100,0

Age					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30 ans	3	6,0	6,0	6,0
	de 30 a 40 ans	19	38,0	38,0	44,0
	de 40 a 50 ans	17	34,0	34,0	78,0
	plus de 50 ans	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Niveau					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de licence	40	80,0	80,0	80,0
	Lisence	8	16,0	16,0	96,0
	Master	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Experience					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	9	18,0	18,0	18,0
	de 5 a moins de 10 ans	16	32,0	32,0	50,0
	de 10 a moins de 20 ans	17	34,0	34,0	84,0
	plus de 20 ans	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



Employ					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	agent de bureau	5	10,0	10,0	10,0
	agent technique	40	80,0	80,0	90,0
	axe principale	1	2,0	2,0	92,0
	Gestionnaire	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Situation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	celebataire	3	6,0	6,0	6,0
	Marie	47	94,0	94,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

R

Corrélations			
		Globlaxe	globlaxe2
الثقافية التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,792	,325
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,325	,792
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,792	,627	,627	,029

a. Prédictors : (Constante), الثقافية التنظيمية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,325	1	3,325	.	. <sup>b</sup>
	Résidu	,500	48	,029		
	Total	2,825	49			
التنظيمي						a. Variable dépendante :
الثقافية التنظيمية						b. Prédicteurs : (Constante),

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات الشخصية

ANOVA					
التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,480	3	,160	2,588	,064
Intragroupes	2,845	46	,062		
Total	3,325	49			

ANOVA					
التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,142	2	,071	1,048	,359
Intragroupes	3,183	47	,068		
Total	3,325	49			

ANOVA					
التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,212	3	,071	1,046	,381
Intragroupes	3,112	46	,068		
Total	3,325	49			

ANOVA					
التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,318	3	,106	1,621	,197
Intragroupes	3,007	46	,065		
Total	3,325	49			

العائلية

ANOVA					
التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,079	1	,079	1,166	,286
Intragroupes	3,246	48	,068		
Total	3,325	49			

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص الدراسة .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الأشكال .....
IX	قائمة المختصرات .....
IX	قائمة الملاحق .....
أ	مقدمة .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي</b>	
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي .....
3	المطلب الأول: الاداء التنظيمي وابعاده.....
3	أولاً: مفهوم الاداء وابعاده .....
5	ثانياً: معايير تقييم الاداء التنظيمي .....
5	المطلب الثاني: <u>الثقافة التنظيمية و مكوناتها</u> .....
5	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها .....
7	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية .....
7	ثالثاً: ابعاد الثقافة التنظيمية .....
7	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي .....
9	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي .....
9	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) .....
9	أولاً: الدراسات العربية .....
9	ثانياً: الدراسات الأجنبية .....
14	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....
14	أولاً : اوجه التشابه.....
14	ثانياً: اوجه الاختلاف.....
15	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من دراسات السابقة.....
16	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني الدراسة الميدانية	
18	تمهيد .....
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .....
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة .....
19	1. منهج الدراسة.....
19	2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....
23	3 خصائص عينة الدراسة.....
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
26	1. أداة الدراسة .....
27	2. صدق أداة الدراسة .....
28	3. ثبات أداة الدراسة .....
28	4. أساليب المعالج الإحصائية .....
29	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة .....
29	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
29	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
29	البعد الأول: القيم الهدفية .....
31	البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع .....
32	البعد الثالث: قيم الإنضباط .....
33	البعد الرابع: قيم النمط الحر .....
34	البعد الخامس: قيم جماعية العمل .....
35	البعد السادس: قيم روح المخاطرة.....
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية.....
36	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .....
37	البعد الأول: الأداء المالي .....
38	البعد الثاني: بعد الزبائن.....
39	البعد الثالث: العمليات الداخلية.....
40	البعد الرابع: قيم التعلم والنمو .....
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء التنظيمي.....
41	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
42	1..معامل الارتباط بيرسون .....
42	2. معامل الانحدار الخطي .....

43	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....
43	نتائج تحليل Anova لمتغير السن .....
43	نتائج تحليل Anova لمتغير المستوى التعليمي .....
44	نتائج تحليل Anova لمتغير سنوات الخبرة .....
44	نتائج تحليل Anova لمتغير المسمى الوظيفي .....
45	نتائج تحليل Anova لمتغير الحالة العائلية .....
45	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
45	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
45	اختبار صحة الفرضية الثانية .....
46	اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
46	اختبار صحة الفرضية الرابعة .....
47	خلاصة الفصل.....
50	خاتمة .....
54	قائمة المراجع.....
58	قائمة الملاحق.....
67	فهرس المحتويات.....