

## أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة

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

The effect of organizational culture on organizational performance in private enterprises'-empirical study in TISCOBA Textile enterprise for Covers and Castles in -GUERRARA – GHARDAIA

أسماء يوسف<sup>1</sup>\*

<sup>1</sup> جامعة ورقلة (الجزائر)، assma60@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/07/08

تاريخ الاستلام: 2020/02/02

**Abstract :**

This study aimed to identifying the effect of organizational culture on organizational performance in TISCOBA Textile enterprise 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, simple 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

**Jel Classification Codes:** L1, L2

**مستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية 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. 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، تيسكوبا.

تصنيفات JEL : L1,L2

## 1. مقدمة:

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 وتترك 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 تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أداءها، 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 والإبداع 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 تغيرات إيجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي.

### أولاً: مشكلة الدراسة

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 من 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؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تمر صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
- توجد ثقافة تنظيمية مرتفعة في مؤسسة تيسكوبا.
  - تتميز مؤسسة تيسكوبا بأداء تنظيمي مرتفع.
  - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة اثر 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: الدراسات السابقة**

فيما يخص الدراسات السابقة 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، وفيما يلي عرض لهاتيه الدراسات من بينها دراسة (Walid el leithy,2017) فقد جاءت 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، و04 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. اما دراسة ( A.sengottuvel & v.Syed ) فقد تناولت طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات، ولتحقيق اغراض 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 مهما في توقع الأداء التنظيمي، جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الإختلاف الكبيرين في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات. اما دراسة ( Saimaa shafiq.moshal Ahmad,2014 ) فقد 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 وخلصت الدراسة لمجموعة 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 أرباحا في فرق العمل وأكثر انسجاما، تشجع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال التكنولوجيا. بينما جاءت دراسة ( mariama Zakari,2013) بهدف

لقاء 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. كذلك دراسة (Rana.adeel. luqman.fakhar.shahzad, 2012) والتي ركزت 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. اما عن دراسة:(أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008) و التي هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة الإتصالات، و التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel ، ولتحقيق اغرض الدراسة تم اختيار 190 عامل من عمال شركة paltel للاتصالات، واعتمد الباحث على اداة الاستبيان لجمع البيانات و معالجتها بواسطة Spss، ومن أهم نتائج الدراسة: هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية.. 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.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها عالجت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من جوانب عديدة، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أثر الثقافة التنظيمية على

الأداء التنظيمي في القطاع الخاص بالاعتماد على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم اختيار مؤسسة تيسكوبا لتطبيق هذه الدراسة بها.

## 2. الاطار النظري للدراسة:

### 1.2 الأداء التنظيمي ومحدداته:

#### أ- مفهوم الأداء التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الأداء التنظيمي محاولين بذلك تغير مجالاته النظرية والتطبيقية كلا حسب دراسته ومبادئه واختلفت تبعا لذلك مفاهيم الأداء التنظيمي نذكر منها كالاتي:

\* ( Ahuja ) يتحدد 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 (صالح محمد، 2004، ص140) .

\* هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أداءها (البغدادي، 2007، ص159).

\* (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 ومحور التعلم و النمو (هاشم، 2010) .

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 توجهات المنظمة المستقبلية وكيفية إنجاز النتائج المرغوبة مستقبلا.

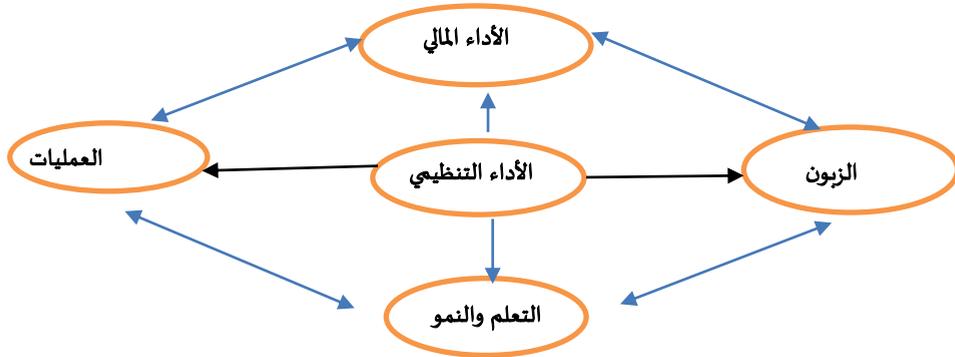
من خلال التعاريف السابقة فانه يمكننا تعريف الأداء التنظيمي بانه مدى تحقيق المؤسسة واهتمامها بأربعة جوانب هي: الجانب المالي، والزبائن، وجانب العمليات الداخلية، واخيرا جانب التعلم والنمو.

#### ب- 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 الى (عبود، 2018، ص378):

- 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 (01) يوضح أبعاد الأداء التنظيمي.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية وابعادها:

### أ- مفهوم الثقافة التنظيمية

قد تختلف وجهات النظر 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 نوعا ما حيث سنحاول طرح بعض منها:

\*تعرف 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 اثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة " (السكرانة، 2011، ص331)

\* كما تعرف على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (خليفة، 2008، ص19).  
- بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

\* أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ وأسس

\* أن الثقافة من صنع الإنسان

\* تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة

\* تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد

\* أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية

#### ب- أبعاد الثقافة التنظيمية

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وداخل 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 الإبداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا ابعادا للثقافة التنظيمية (خوين، 2009، ص08).

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) (شبير، 2007، ص20)

3) دراسة (Gromey, 1998) درس الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لابد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية

4) دراسة (Peosam, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكين، النزاهة المشتركة، والاشتراك في القيادة، والدافع للإنتماء.

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.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة  
دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -غرداية

6) وأدرك (doft,2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات والبعد 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 (خوين، 2009، ص ص08-09)

8) ودرس (حسن علي الزعبي، 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الإنضباط، وقيم النمط الحر، الإبداع، وهذه الدراسة ستعتمد على ابعاد دراسة حسن علي الزعبي.

### 3. منهجية الدراسة:

1.3 **منهج وأدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري. والاطلاع على الدراسات السابقة واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

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

الجدول (01): 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 الأغذية والقلاع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

### ب- عينة الدراسة:

قامت الباحثة 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 سلفا 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 (02): 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 الباحثة وفقا لتوزيع الاستبيانات

### 3.3 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، المسى 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.

### أ. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الباحثة على تحقيق الصدق لمحتوى استبانة، حيث قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

#### 1- ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ 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 (03): معامل الثبات الكلي للاستبيان

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

المصدر: من إعداد الباحثة 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 تعطيها 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. نتائج الدراسة:

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم توصل إليها ثم تحليلها.  
**الفرضية الأولى:** توجد ثقافة تنظيمية مرتفعة في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية 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 (04): 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	تهتم 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 الباحثة وفقاً لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول اعلاه 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 "02" بمتوسط حسابي على التوالي (2,78) ثم تليها عبارة "01" كانت بمتوسط حسابي (2,70)، ثم عبارة "05" بمتوسط حسابي (2,64)، ثم تليها عبارة "06" كانت بمتوسط حسابي (2,54)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "03" بمتوسط حسابي (2,14) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات 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 تنعي القيم الهدفية لدى المؤسسة.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة  
دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -غرداية

**البعد الثاني: قيم الدعم والتشجيع:**

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

**أولا: عرض النتائج:**

الجدول (05): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد 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	تهتم 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	تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات مع العاملين داخل نطاق العمل	2,68	0,51	2	مرتفع
12	توجد أسس محددة لمنح المكافآت والعلوات	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
	<b>المتوسط العام لبعيد قيم الدعم والتشجيع</b>	<b>2,48</b>	<b>0,61</b>	<b>--</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

**ثانيا: تحليل النتائج:**

يبين الجدول اعلاه 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 " 10" بمتوسط حسابي (2,76) وهي أعلى متوسط حسابي، ثم تليها عبارة " 11" بمتوسط حسابي (2,68)، ثم عبارة " 07" وعبارة " 08" بمتوسط حسابي (2,66)، ثم بعدها عبارة " 09" بمتوسط حسابي (2,62)، ثم تأتي عبارة " 12" بمتوسط حسابي (2,48)، ثم عبارة " 14" بمتوسط حسابي (2,32)، ثم تأتي بعدها عبارة " 15" بمتوسط حسابي (2,24)، وفي الأخير عبارة " 13" بمتوسط حسابي (1,98) وهي أضعف متوسط حسابي.

مما يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير وسائل النقل للعمال من العمل وإليه وتوفير المؤسسة أيضا جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل كما يرى أفراد العينة أن المؤسسة تهتم 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

#### أولا: عرض النتائج

الجدول (06): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد 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 لإنجازه في الوقت المطلوب	2,72	0,57	3	مرتفع
18	ألتزم في موعد قدومي 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 لبعد القيم الانضباط	2,70	0,56	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

#### ثانيا: تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول (06) 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 "18" بمتوسط حسابي (2,76)، ثم تليها عبارة "16" بمتوسط حسابي (2,74) ثم عبارة "17" بمتوسط حسابي (2,72) وفي الأخير عبارة "19" بمتوسط حسابي (2,58).

مما 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 (07): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده 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 لبعده النمط الحر	2,35	0,69	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

#### ثانياً: تحليل النتائج:

يوضح لنا الجدول اعلاه أن قيم النمط الحر سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,35) وبانحراف معياري (0,69) كما نلاحظ أكثر العبارات أهمية هي العبارة " 22" بمتوسط حسابي (2,54). ثم تليها عبارة "21" بمتوسط حسابي (2,52)، ثم عبارة "23" بمتوسط حسابي (2,22) وتأتي بعدها عبارة " 24" 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.

#### أولاً: عرض النتائج:

الجدول (08): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قيم جماعية العمل

الرقم	العبرة	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 ومصطلحي 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	ألتقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	2,50	0,70	2	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعد قيم جماعية العمل</b>	<b>2,43</b>	<b>0,69</b>	<b>--</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

#### ثانياً: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه 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 " 27" بالعمل بمتوسط حسابي (2,70)، تليها " 29" بمتوسط حسابي (2,50)، ثم عبارة " 26" بمتوسط حسابي (2,46)، ثم تأتي بعدها عبارة " 25" بمتوسط حسابي (2,36)، ثم عبارة " 28" 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:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة  
دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -غرداية

الجدول (09): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها قيم روح المخاطرة

الرقم	العبرة	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 شائعا في المؤسسة	2,48	0,76	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها قيم روح المخاطرة	2,43	0,71	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (09) أن قيم روح المخاطرة سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,43) وبانحراف معياري (0,71)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "32" بمتوسط حسابي (2,48) ثم تليها عبارة "30" بمتوسط حسابي (2,42)، ثم عبارة "31" بمتوسط حسابي (2,40).

مما يعني أن أفراد العينة يرفضون الأشياء الخاطئة وإن كانت شائعة في المؤسسة وإنهم 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 (10): 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

مرتفع	--	0,64	2,48	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية
-------	----	------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

### ثانيا: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (10) فإن مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية 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 ثقافة تنظيمية مرتفعة داخل المؤسسة محل الدراسة.**

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** - تتميز مؤسسة تيسكوبا بأداء تنظيمي مرتفع.

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:**

### **أولا: عرض النتائج:**

الجدول (11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاداء 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	01	مرتفع
	المتوسط العام للبعد المالي	2,39	0,57	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

### ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,39) وبانحراف معياري (0,57)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " 04" بمتوسط حسابي (2,68)، تليها عبارة " 02" بمتوسط حسابي (2,44)، ثم عبارة " 03" بمتوسط حسابي (2,38)، وفي الأخير عبارة "04" بمتوسط حسابي (2,08).

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

### البعد الثاني: بعد الزبائن:

#### أولاً: عرض النتائج:

الجدول (12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده 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 المبدول 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 للبعد الزبائن	2,60	0,57	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

### ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الزبائن بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,60) وبانحراف معياري (0,57)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "07" بمتوسط حسابي (2,70)، تليها عبارة "05" بمتوسط حسابي

(2,66)، ثم عبارة "08" بمتوسط حسابي (2,58)، وفي الأخير عبارة "06" بمتوسط حسابي (2,48).

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

### البعد الثالث: العمليات الداخلية:

#### أولاً: عرض النتائج:

الجدول (13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإيجابية
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 والإمكانات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف	2,40	0,70	02	مرتفع
	المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية	2,36	0,67	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات spss

#### ثانياً: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (0,67)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "10" بمتوسط حسابي (2,44)، تليها عبارة "12" بمتوسط حسابي (2,40)، تليها عبارة "11" بمتوسط حسابي (2,38)، وفي الأخير عبارة "09" بمتوسط حسابي (2,22).

مما يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير خدمات جديدة في الوقت المناسب وإنها تستغل إمكانياتها ومواردها بآليات تمكّنها 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 (14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم والنمو

الرقم	العبارة	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 للبعء التعلم والنمو	2,24	0,69	--	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات spss

### ثانياً: تحليل النتائج:

يتضح الجدول أعلاه (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعء التعلم والنمو بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2,24) وانحراف معياري (0,69)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "16" بمتوسط حسابي (2,72)، ثم بعدها عبارة "17" بمتوسط حسابي (2,66). تليها عبارة "15" بمتوسط حسابي (2,10)، ثم تأتي عبارة "14" بمتوسط حسابي (1,92) وفي الأخير عبارة "13" 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 (15): 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 الباحثة وفقا لمخرجات spss

### ثانيا: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (15) فإن مؤسسة تيسكوبا لنسيج والأغذية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية تتمتع بأداء تنظيمي بدرجة مرتفعة إلا أنها لا تخلو من باقي الأبعاد الأخرى المذكورة سلفا 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 للاستراتيجية الحالية التي تنتهجها المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وهذا عن طريق خدماتها المقدمة واستغلال مواردها وامكانياتها المتاحة وأيضا علاقاتها 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 أنه تتميز مؤسسة تيسكوبا بأداء تنظيمي مرتفع.

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

### 1-معامل الارتباط بيرسون:

#### أولا: عرض النتائج

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة  
دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -غرداية

الجدول (16): 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 الباحثة وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح لنا من خلال الجدول (16) 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.

أولا: عرض النتائج

الجدول (17): 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 الباحثة وفقا لمخرجات spss

## ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول اعلاه قامت الباحثة 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 ( $R\text{ square}=0.627$ ) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 62,7% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

### 5. خاتمة:

**اولا. النتائج:** توصلنا من خلال هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء 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.

**ثانيا: اقتراحات الدراسة:** في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحثة تقترح بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة بولاية غرداية، وفقا يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة  
دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة -غرداية

- ✓ 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 تأثيراً والتي تساهم في الرفع من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

- 1- السكارنه، بلال خلف، 2011، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- المقالات في مجلة علمية
- 1- البغدادي، عادل هادي، 2007، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، العراق.
- 2- خوين، رضوي، 2009، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد، العدد 75، العراق.
- 3- الزعبي، حسن علي، 2009، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع مقبول النشر، مجلة البصائر، العدد الأول، الأردن.
- 4- هاشم، صبيحة قاسم، 2010، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق.

## 5- المداخلات في المؤتمرات

- 1- محمد، فيصل صالح & سالم، عبد الرحمن محمد، 2004، الأداء التنظيمي وإبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للاداء، ملتقى دولي بعنوان موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، كلية العلوم الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دمشق. الجمهورية العربية السورية.

### ➤ الرسائل الجامعية

- 1- خليفة، زياد سعيد، 2008، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية العربية السعودية، الرياض.
- 2- شبير، ابتهاج شكري، 2007، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهات الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- عبودي، صفاء ادریس، 2018، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق .
- 4- عكاشة، اسعد احمد محمد، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Ahmed,M, 2014, **The impact of Organizational Culture and Organizational Performance:Acase Study of Telecom Sector** ,Global journal of business and Management Invention, Vol. 14,N.3.
- 2- El Leithy,W. 2017,**Organizational Culture and Organizational Performance**, International journal of Economics and Management Sciences, Vol. 6,N.4.
- 3- Luqman,R.A& Shahzad,F,2012, **The impact of Organizational Culture and Organizational Performance: An Overview**, International journal of Contemporary Research In business, Vol. 3,N.9.
- 4- Sengottuvel. A & Syed akthasha.U ,2016, " **The influence of organizational culture on organizational performance information technology sector**" ,Journal of business and Management,vol. 18,N.10.
- 5- Zakari.M , Poku, K., & Owusu-Ansah, Wilberforce,2013, **Organizational Culture and Organizational Performance:Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**, International journal of business Humanities and Technology, Vol. 3,N.1.