



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية علوم

التسيير، فرع: علم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بمعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي دراسة حالة مؤسسة -اتصالات الجزائر بولاية المنية-

إعداد الطالب : تحت إشراف:

قرادي بلقاسم د. بن حمدون عبد الله

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوقرة إيمان	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية	رئيسا
بن حمدون عبدالله	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا
مويسي مروة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي دراسة حالة مؤسسة -اتصالات الجزائر بولاية المنية-

تحت إشراف:

إعداد الطالب :

د. بن حمدون عبد الله

قرادي بلقاسم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوقرة إيمان	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية	رئيسا
بن حمدون عبدالله	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا
مويسي مروة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026م



الإهداء

إلى والديَّ الكريمين، رمز التضحية والعطاء، اللذين كانا سندي الدائم ونور

طريقي...

إلى إخوتي وأختاي، شركاء دربي، اللذين أجد فيهم المحبة والدعم والدفء...

إلى أصدقائي الأوفياء، اللذين شاركوني لحظات التعب والنجاح، وكانوا خير رفيق

في هذه المسيرة...

أهديكم هذا العمل المتواضع، عربون محبة ووفاء، راجياً من الله أن يديم عليكم

الصحة والسعادة.

بلقاسم





شكر وعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً، الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأعانني على إنجازه.
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ بن حمدون عبد الله المشرف على
هذه المذكرة، على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، وعلى ما قدمه من دعم ومرافقة
طيلة فترة إنجاز هذا البحث.
كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا علينا بالعلم والمعرفة
طوال مشواري الدراسي.
ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز
هذه المذكرة، سواء بالنصيحة أو الدعم أو التشجيع.
وأخص بالذكر عائلتي الكريمة، على صبرهم ودعمهم المتواصل، الذي كان له الأثر
الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.



ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم، التوقعات، الأعراف، والمعتقدات) على التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام منهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، حيث تم توزيع استبيان على عينة قسدية من مجتمع الدراسة مكونة من 50 موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، كما بينت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة الأعراف التنظيمية والتوقعات، لها تأثير مباشر في تعزيز مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تميز وظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational culture, with its various dimensions (values, expectations, norms, and beliefs), on the job performance of employees at the organization under study. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach and a case study methodology were employed. A questionnaire was distributed to a purposive sample of 50 employees at Algeria Telecom in the Wilaya of El Menia. The study concluded that there is a statistically significant positive relationship between organizational culture and job performance. Furthermore, the study demonstrated that the dimensions of organizational culture, particularly organizational norms and expectations, have a direct impact on enhancing the level of job performance among employees.

Keywords: Organizational culture, job performance, Algeria Telecom.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالتميز الوظيفي
08	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: ماهية التميز الوظيفي
20	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالتميز الوظيفي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الجانب التطبيقي دراسة حالة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
34	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

قائمة المحتويات

38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة (الاستبيان)
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: اتجاه إجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
76	خلاصة الفصل الثاني
78	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة	(2-1)
35	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	(2-2)
35	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(2-3)
36	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(2-4)
41	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	(2-5)
45	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	(2-6)
46	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	(2-7)
47	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	(2-8)
49	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	(2-9)
53	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية	(2-10)
58	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التميز الوظيفي	(2-11)
61	اختبار التوزيع الطبيعي	(2-12)
63	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(2-13)
66	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	(2-14)
68	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	(2-15)
69	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	(2-16)
70	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي	(2-17)
71	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	(2-18)
72	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي	(2-19)
74	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي	(2-20)

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج ومتغيرات الدراسة	40
(1-2)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	50
(1-3)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	51
(1-4)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	51
(1-5)	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	52
(1-6)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	52

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق 1	نموذج الاستبيان
الملحق 2	قائمة المحكمين
الملحق 3	مخرجات برنامج spss
الملحق 4	شهادة تصحيح

المقدمة

-توطئة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة تنافسية متسارعة تتطلب منها تبني أساليب إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء وتحقيق الاستمرارية. وفي هذا السياق أصبحت الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية، حيث لم يعد الاهتمام مقتصرًا على الكفاءة الفنية للعاملين، بل امتد ليشمل العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في سلوكهم وأدائهم.

وتُعد الثقافة التنظيمية من أبرز هذه العوامل، إذ تمثل منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في طريقة تعاملهم داخل المؤسسة، كما تسهم في توفير بيئة عمل داعمة للإبداع والتعاون والانتماء التنظيمي. وفي المقابل، يُعد التميز الوظيفي هدفًا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال الارتقاء بأداء العاملين وتشجيعهم على الإبداع وتحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، حيث يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية أن تعزز المبادرة والعمل الجماعي والالتزام التنظيمي، بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - المنبعة، من خلال إبراز دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم الأداء المتميز، وصولًا إلى نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الممارسات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

-وعليه يمكن أن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة -اتصالات الجزائر

بولاية المنبعة-؟

- الأسئلة الفرعية:

المقدمة

يتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يوجد إدراك للثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعية؟ وما مستواها إن وجدت؟
- 2- هل يوجد إدراك للتميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعية؟ وما مستواها إن وجدت؟
- 3- ما مدى تأثير القيم التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- 5- ما مدى تأثير الأعراف التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 6- ما مدى تأثير التوقعات التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 7- ما مدى وجود فروق تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة؛ طبيعة المنصب) لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

-فرضيات الدراسة:

- فرضيات الرئيسية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعية عند مستوى معنوي 5%.

- فرضية الفروق (الديموغرافية):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر لبعد القيم التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر لبعد المعتقدات التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر لبعد الأعراف التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك أثر لبعد التوقعات التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي.
- تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات، الأعراف، المعتقدات) على التميز الوظيفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المؤسسة على تعزيز التميز الوظيفي من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

-حدود الدراسة:

حدود موضوعية:تناول أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات التنظيمية) على

التميز الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية

حدود الزمنية:تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 23/03/2026 إلى 06/04/2026.

حدود مكانية: لقد اقتصرَت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية.

-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

الأهمية العلمية: إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الوظيفي في مجال إدارة الأعمال.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم نتائج ميدانية واقعية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، مما يسمح بفهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.

-منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، لكونهما الأنسب لطبيعة الموضوع محل الدراسة. حيث تم توظيف المعطيات المتوفرة لوصف الإطار النظري للبحث، ثم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبيان، والعمل على تحليلها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة، بهدف التوصل إلى النتائج النهائية.

-صعوبات الدراسة:

صعوبة في جمع البيانات التطبيقية.

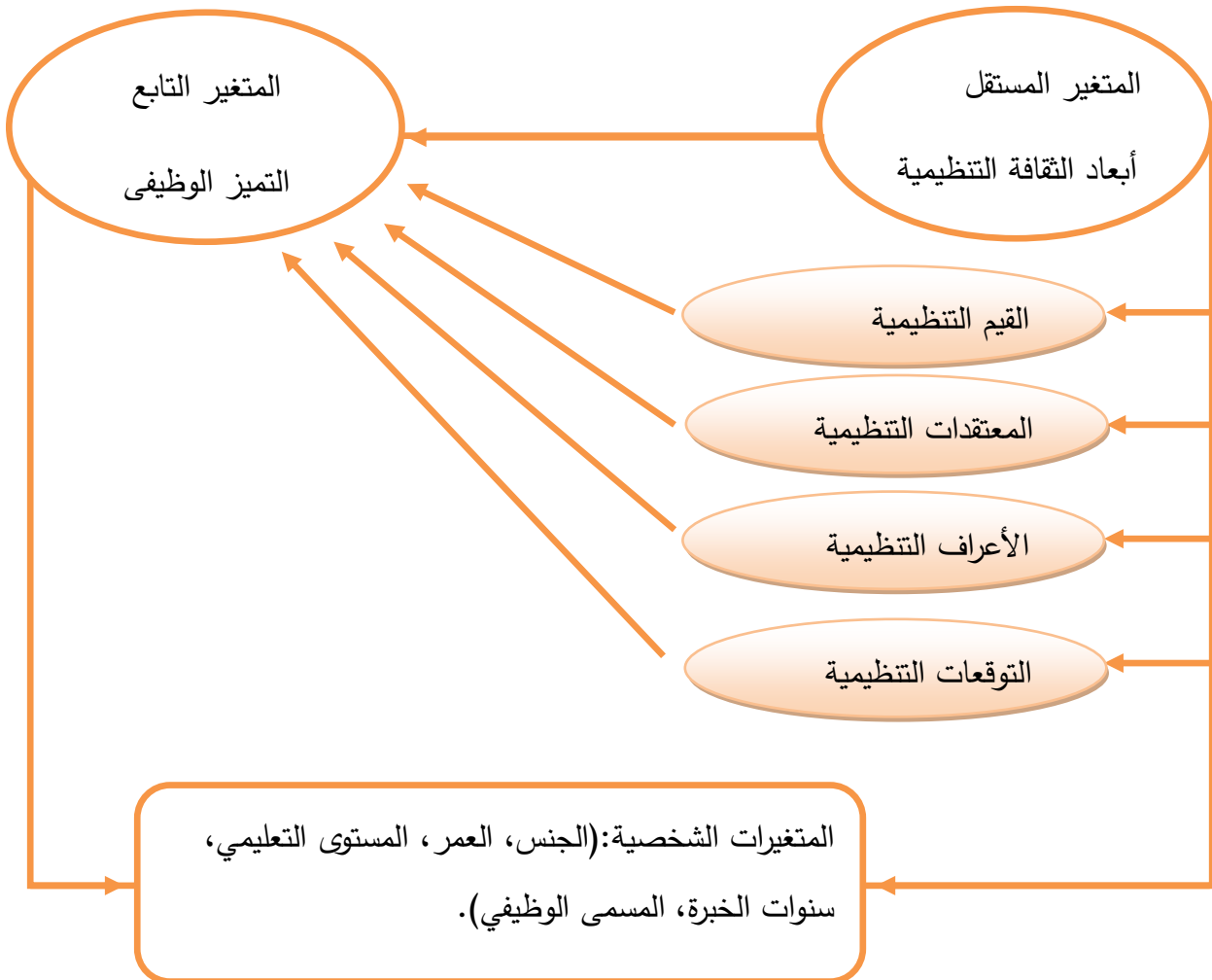
بعد مسافات بين مكان الإقامة وجامعة ومؤسسة محل الدراسة.

-هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث خُصص الفصل الأول للجانب النظري وتضمن مبحثين؛ تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، بينما عرض المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية من خلال استعراض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي، حيث تم من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة الميدانية عبر مبحثين؛ تناول الأول منهما المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، في حين خُصص الثاني لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

-نموذج متغيرات الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية
والتميز الوظيفي

تمهيد:

تتشكل المنظمات من مجموعة من أفراد يجمعهم هدف مشترك بينهم و أهداف شخصية خاصة، حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات وخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة.

وتُعد الثقافة التنظيمية الإطار غير الملموس الذي يحكم العلاقات التنظيمية، إذ تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يتقاسمها العاملون داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر في طريقة أدائهم لأعمالهم ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. كما تسهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة عمل محفزة على التعاون والإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الفردي والجماعي.

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية، التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية وجودة تفاعلهم مع محيط العمل، حيث يمكن للثقافة التنظيمية السائدة أن تكون عامل دعم لتحقيق التميز الوظيفي أو عائقًا أمامه.

ولإثراء الجانب النظري للموضوع، تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، بهدف الاستفادة من نتائجها ومقارنتها بالدراسة الحالية. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالتميز الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي وعلاقة

الثقافة التنظيمية بالتميز الوظيفي

تمثل الثقافة القاعد المشتركة للجميع الأفراد، فهي تعبر عن الهوية الأفراد داخل المنظمة وخارجها، وتعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، حيث حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لها من دور بارز في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على أدائهم. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يحكم تصرفات العاملين ويحدد أساليب تعاملهم مع مختلف المواقف التنظيمية، مما يجعلها أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريف الثقافة التنظيمية منها:

عرف ديسلر الثقافة التنظيمية على أنها: " ترتبط بالقيم المشتركة داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وطبيعة تفاعلهم، كما تشمل مختلف المعايير المعتمدة في التقييم وأنظمة الحوافز والعقوبات."¹

¹- سعيد رمضان، (محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02- جوان 2020، ص 340-341.

عرف Edward Burnett Tylor الثقافة التنظيمية: أنها تمثل منظومة متكاملة تضم المعارف

والمعتقدات والقيم والأعراف والقوانين والعادات والتقاليد، إضافة إلى مختلف الخبرات والمهارات التي

يكتسبها الفرد من خلال تفاعله وانتمائه إلى المجتمع الذي يعيش فيه.¹

عرف Jean-Pierre Thévenet الثقافة التنظيمية أنها: هي السمة التي تميز المؤسسة عن غيرها من

المؤسسات، إذ تتكون من مجموعة من المرجعيات والقيم المشتركة التي تتشكل عبر تاريخ المؤسسة نتيجة

مواجهتها لمختلف المشكلات والتحديات، وتنعكس في صورة اتجاهات وأنماط سلوكية يتقاسمها العاملون

داخل بيئة العمل.²

عرف W. Richard Scott الثقافة التنظيمية أنها: تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين

أعضاء المنظمة، والتي تسهم في تحقيق قدر من التماسك والتجانس بينهم، وتعمل على توجيه سلوكهم

وتحديد الأنماط العامة للتصرف داخل المنظمة بدلاً من الاعتماد على التصورات الفردية المتباينة.³

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة، إلى جانب

الفلسفات والأفكار والتوقعات السائدة بين أفراد التنظيم، والتي تسهم في تمييزه عن غيره وتؤثر في سلوك

العاملين وأنماط تعاملهم داخل بيئة العمل.⁴

¹- شنين فتحة، حساني فايزة، (الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العمومي و القطاع الاقتصادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2021-2022، ص3.

²- سارة طالب، نور الدين عيساني، (الثقافة التنظيمية- آليات التكوين وأبعاد الممارسة-)، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، المجلد: 7/ عدد: 32، تاريخ نشر المقال: 2019/05/29، ص82.

³- ساجد رفعت حسين صالح السعدي، (ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز عمل الأمني)، الطبعة 1، بغداد: مطبعة الكتاب، السنة: 2023، ص18.

⁴- جمال الدين محمد المرسي، (الثقافة التنظيمية والتغيير)، دار النشر: الدار الجامعية- الإسكندرية، سنة النشر: 2006، ص13.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة لكونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وعملياتها و دورها في فاعلة المنظمة ومستويات أدائها ويمكننا إيجازها في النقاط التالية:

- تحقيق الهوية التنظيمية.

- يساهم في تعزيز الاستقرار داخل التنظيم وضمان استمراريته.

- يعمل على تنمية الوعي لدى الأفراد بالأحداث والقضايا المحيطة بهم داخل بيئة العمل.¹

- تساهم الثقافة في فهم وتوقع سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، إذ إن الفرد غالباً ما يتصرف في المواقف والمشكلات المختلفة وفقاً للقيم والمعتقدات التي تشكل ثقافته. لذلك فإن معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تعد عاملاً مهماً للتنبؤ بتصرفاته وسلوكياته.²

- تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم وتسهيل تكيفهم مع المتغيرات البيئية الخارجية، الأمر الذي يساعد على إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار. كما بينت الدراسات أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تقوية العمل الجماعي، وزيادة الولاء التنظيمي، ورفع مستوى مشاركة العاملين في أداء مهامهم بإخلاص ونزاهة.³

¹--جمال الدين محمد المرسي، (مرجع سابق)، ص 18.

²--حمول طارق، شيهاني سهام، (ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي)، عمان دار الأيام للنشر والتوزيع، السنة: 2022، ص 32.

³--سهيل تميم، (واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين)، دراسات: العلوم التربوية، المجلد 51، العدد 1، 2024، ص 220.

الفرع الثاني: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية

1- أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

أ: الثقافة القوية: هي الثقافة التي تتميز بوجود توافق واسع بين أعضاء المنظمة حول القيم الأساسية، مع درجة عالية من الالتزام والتمسك بهذه القيم، مما يجعلها مؤثرة في سلوك العاملين وتوجهاتهم داخل المنظمة.¹

"يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها ومعتقداتها ومعاييرها مقبولة وراسخة لدى معظم العاملين، ويحظى مضمونها بالثقة والانتشار بين الأعضاء، ويؤدي اشتراك العاملين في منظومة مقاربة من القيم والتقاليد والافتراضات إلى توجيه سلوكهم ومواقفهم داخل المنظمة، مما يزيد من التزامهم بالتوجهات والقواعد التي تعتمدها الإدارة."²

ب: الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا تحظى بدرجة كبيرة من القبول أو الالتزام من قبل أعضاء المنظمة، حيث لا يتبنى العاملون قيمها ومبادئها بصورة قوية. ولتحقيق التوافق مع أهداف المنظمة، تلجأ الإدارة غالباً إلى فرض القواعد واللوائح الرسمية والإجراءات الرقابية. وقد يؤدي الاعتماد المفرط على

¹- مفتاح أحمد مفتاح أحواس، (الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون)، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص: الإدارة التربوية، السنة 2013، ص22.

²- فاطمة دريدي، (أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-)، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع التنظيم، السنة الجامعية: 2017/2018، ص137.

الأساليب البيروقراطية إلى ظهور بعض الآثار السلبية، مثل انخفاض الثقة والالتزام، وتراجع الدافعية والروح المعنوية، إضافة إلى ضعف الاهتمام بالعمل وارتفاع احتمالات ترك الخدمة.¹

2- خصائص الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء تنظيم ما وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وهذه المعاني المشتركة ما هي إلا عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية²، تمتاز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: تتألف الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لتكوين ثقافة المنظمة، وتتأثر بالعوامل المرتبطة بالمجتمع والإدارة. وتشمل هذه الثقافة جانباً معنوياً يتمثل في القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار السائدة، إلى جانب جانب سلوكي يعبر عن العادات والتقاليد والأنماط السلوكية التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة.³

- الثقافة نظام متكامل: تُعد الثقافة نظاماً مترابطاً، بحيث إن أي تغيير يحدث في أحد عناصرها ينعكس على بقية مكوناتها ويؤثر في بنيتها ككل.

¹-نورالدين بوعلي، (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014، ص 154.

²-وافية صحراوي، (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً-)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا، السنة الجامعية: 2012/2013، ص 41.

³-شرفي محمد- علوط الباتول، (الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشرية)، مجلة آفاق عملية، المجلد 17، العدد: 02، السنة: 2025، ص 345.

-الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: تتميز الثقافة بكونها عملية تراكمية متواصلة، إذ ينقل كل جيل داخل المنظمة معارفها وقيمها إلى الأجيال اللاحقة عبر التعلم والملاحظة والمحاكاة، كما تتطور الثقافة وتزداد ثراءً من خلال الإضافات التي تقدمها الأجيال المتعاقبة إلى عناصرها وخصائصها¹.

- الثقافة نظام متكيف: تتسم الثقافة بقدر من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة، بما يضمن انسجامها مع مختلف التحولات المحيطة بها، كما تساعد الأفراد على التوافق مع التطورات الثقافية السائدة في محيطهم².

-الثقافة هي عملية إنسانية مكتسبة: يُعدّ الإنسان المصدر الأساسي للثقافة، إذ لا يمكن وجودها من دونه، فهي نتاج إبداعه وصنعه، وتشمل مختلف مظاهر التراث الاجتماعي الإنساني، وكل ما يميز الحياة الاجتماعية للبشر عن باقي الكائنات. كما تتميز الثقافة بأنها ليست سلوكًا فطريًا، بل هي مكتسبة يتعلمها الأفراد من خلال تفاعلهم واتصالهم المستمر مع الآخرين داخل المجتمع³.

الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

في المنظمات الحديثة تُعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصرها الأساسية، مما يستدعي من القادة فهم أبعادها ومكوناتها باعتبارها البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة. فهي نظام متكامل يتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها، وتشمل الجانب المعنوي مثل القيم والمعتقدات والأفكار، والجانب

¹ - مفتاح أحمد مفتاح أحواس، (مرجع سابق)، ص26.

² - حمول طارق، شيهاني سهام، (مرجع سابق)، ص31.

³ - سارة طالب، نور الدين عيساني، (مرجع سابق)، ص82.

السلوكي المتمثل في العادات والتقاليد، إضافة إلى الجانب المادي. وفي هذا السياق، اعتمد هذا البحث على المكونات غير الملموسة للثقافة التنظيمية واعتبرها أبعاداً لها ضمن أداة الدراسة كالاتي¹:

-**القيم التنظيمية:** هي مجموعة القيم التي تعبر عن بيئة العمل وتوجه سلوك العاملين في المنظمة، حيث تسهم في تنظيم العلاقات وضبط السلوكيات وفق ظروف تنظيمية متعددة. ومن بين هذه القيم نذكر مثلاً: تحقيق المساواة بين الموظفين، والحرص على استثمار الوقت بفعالية، والاهتمام برفع مستوى الإنتاج والإنتاجية، ورفض مظاهر الرشوة، إضافة إلى احترام العملاء والتعامل معهم بمهنية².

-**المعتقدات التنظيمية:** هي مجموعة من الأفكار المشتركة التي تتعلق بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة المؤسسة، إضافة إلى أساليب إنجاز المهام. وتشمل كذلك المعتقدات المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار، ودور العاملين في المساهمة الفعالة في سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة³.

-**التوقعات التنظيمية:** تعرف التوقعات التنظيمية بأنها نوع من التعاقد النفسي غير المكتوب، والذي يتمثل في مجموعة من التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة خلال فترة العمل. وتشمل هذه التوقعات ما ينتظره الرؤساء من مرؤوسيه، وما يتوقعه المرؤوسون من رؤسائهم، وكذلك ما يتوقعه الزملاء فيما بينهم، مثل الاحترام والتقدير المتبادل. كما تتضمن توفير بيئة ومناخ تنظيمي مناسبين يدعمان احتياجات العامل المادية والنفسية⁴.

¹ - سهيل تميم، (مرجع سابق)، ص 220.

² - ربحترغي، حمزة معمري، (مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية - غرداية-)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد/12، العدد/2، الجزائر : جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة: 2021، ص 214.

³ - بلحمو خديجة، علي شريف حورية، (دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد/07 عدد/02، ديسمبر 2022، ص 207.

⁴ - سارة طالب، نور الدين عيساني، مرجع سابق، ص 86.

-الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة باعتبارها قواعد ذات فائدة تنظيمية، مثل مبدأ عدم توظيف الأب وابنه في نفس المؤسسة. وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها ملزمة وواجبة الاتباع من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة¹.

المطلب الثاني: ماهية التميز الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم أهمية التميز الوظيفي

1- مفهوم التميز الوظيفي

يعرف التميز الوظيفي بأنها: حالة من التفوق والإبداع على مستوى الأداء الإداري داخل المنظمة، حيث تصل العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها إلى مستويات عالية وغير اعتيادية من الكفاءة والتففيذ. وينعكس ذلك في تحقيق نتائج وإنجازات تتجاوز ما يحققه المنافسون، وتلبي في الوقت نفسه تطلعات ورضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة².

يعرف تميز الوظيفي على أنه: "مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمهارات التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المنظمة والتي يتم اتباعها لتمكّنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التنافسية".

¹ - جبوري محمد، بوصلاح عبداللطيف محمد، (قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة)، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد/20، العدد/02، السنة:2019، ص118.

² -موسى أحمد السيد محمد موسى، (دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر)، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول (يوليو 2024)، ص429.

كما يمكن تعريفه على أنه: "القدرة المنظمة على التغلب على المشكلات وإنجاز أهدافها والمساهمة بصورة إستراتيجية وفعالة في تميزها عن المنظمات المنافسة"¹.

يعرف التميز الوظيفي بأنها: "نمط الموظف في أدائه للواجبات المهنية والمهام؛ بإتقان وبأعلى معايير الجودة في الأداء، ويرتبط التميز الوظيفي بقدرات وسمات الموظف ومهاراته في أداء العمل بأفضل طريقة وبأقل تكلفة وجهد".²

2- أهمية التميز الوظيفي:

تظهر أهمية التميز الوظيفي داخل المنظمات من خلال ما يلي:

- تعمل على تزويد المنظمات بأساليب وأدوات حديثة تساعد في الكشف عن المشكلات عند ظهورها مباشرة.
- تساهم في تحسين أدائها من خلال تطوير قدرات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- تمكّن المنظمة من بناء هيكل تنظيمي فعال يقوم على المبادرة والعمل الجماعي وتعزيز روح الإبداع.³
- يساهم التميز الوظيفي في تعزيز شعور الفرد بالإنجاز والرضا عن عمله ونفسه، مما يرفع من مستوى ثقته بذاته ويحفزه على مواصلة الجهد والتقدم.

¹- عبد الناصر مجدى حسن محمد طايح، خالد سيد سيد عطيه، عصام الدين محمد حسن ابوالمنصور، ايمن نعيم ثابت، (دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية-)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني (الجزء الأول)، السنة: 2025، ص468.

²-منى جواد سلمان، (أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز «إمارة رأس الخيمة» دولة الإمارات العربية المتحدة)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 43/ العدد 3، السنة: 2023، ص210.

³-عبد الناصر مجدى حسن محمد طايح، خالد سيد سيد عطيه، عصام الدين محمد حسن ابوالمنصور، ايمن نعيم ثابت، مرجع سابق، ص683.

- كما يوفر هذا التميز فرصاً أكبر للتطور المهني، من خلال إمكانية الوصول إلى مناصب أعلى وتحقيق تحسين في مستوى الدخل¹.

الفرع الثاني: أهداف التميز الوظيفي

- تعزيز القدرة التنافسية، فالتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة حافلة بتحديات تنافسية متنوعة وتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة و تحسين نوعية المخرجات.
- خلق بيئة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر قصد التميز و توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات².

- يسهم التميز الوظيفي بصورة فعالة في دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة واستمراريتها من خلال المحافظة على مستوى مرتفع من جودة الأداء والخدمات المقدمة، بما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق.
- يوفر التميز الوظيفي فرصاً أكبر للعاملين لتطوير قدراتهم المهنية واكتساب مهارات جديدة تدعم مساهمهم الوظيفي.

- يساعد الموظفين المتميزين على زيادة فرص التقدم الوظيفي وتولي مناصب ذات مسؤوليات أعلى.

- يعزز الشعور بالإنجاز والرضا الشخصي، مما يرفع من مستوى الدافعية نحو العمل والعطاء.

¹ - محمد عقوني، (تحقيق التميز الوظيفي)، <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-pdf>، السنة: 2024، ص 2.

² - بن فرثورة ليندة، دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء دراسة حالة، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2022-2023، ص 102.

- يساهم في تنمية الخبرات العملية وصقل المهارات المهنية، الأمر الذي يمكن العاملين من التعامل بكفاءة مع مختلف التحديات والمتغيرات التي تواجههم في بيئة العمل.¹

الفرع الثالث: خصائص التميز الوظيفي

- تتجلى أهمية التميز الوظيفي في مختلف مراحل الحياة المهنية، إذ لا يرتبط بمرحلة معينة دون غيرها، بل يعد مطلبًا مستمرًا يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقه.
- كما تختلف الجهود المبذولة للوصول إلى التميز الوظيفي من مرحلة وظيفية إلى أخرى تبعًا لطبيعة المسؤوليات والخبرات المكتسبة.
- يُنظر إلى التميز الوظيفي باعتباره سلوكًا إيجابيًا يعكس مدى التزام العامل بالقوانين والمعايير المهنية، في حين أن مخالفة هذه الضوابط لتحقيق مصالح شخصية تمثل انحرافًا في السلوك الوظيفي.
- كذلك يُصنّف العاملون وفق مستوى تميزهم إلى فئات متعددة، مثل العاملين المتميزين وغير المتميزين، إضافة إلى من يدعون التميز دون ممارسته فعليًا.
- من جهة أخرى، فإن تحقيق التميز الوظيفي لا يقع على عاتق الفرد وحده، بل يمثل مسؤولية مشتركة بين العامل والمنظمة، حيث يسهم كل طرف في توفير الظروف والعوامل التي تدعم الأداء المتميز.²

الفرع الرابع: أبعاد التميز الوظيفي

إن التميز الوظيفي يتطلب التوحد لكافة الأنشطة التحسينية للمنظمة والذي يشتمل على عدة أبعاد هي:

¹-فريق صابر، (التميز الوظيفي ومهاراته وكيفية تحقيقه على مستوى الفرد والمؤسسة)، <https://sabbar.com/blog/job-excellence>، نشر في 19 / 12 / 2024،
²- موسى أحمد السيد محمد موسى، (مرجع سابق)، ص 431.

• **لأداء والإنجاز:** يهتم هذا المعيار بتقييم أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية، من حيث حجم ونوعية الأداء وطبيعة النتائج المحققة، بما في ذلك تجاوز الأهداف المحددة أو تحقيق مستويات تفوق المتطلبات الوظيفية

• **المبادرة والإبداع:** أما معيار المبادرة والإبداع فيعكس مدى قدرة الموظف على تقديم أفكار واقتراحات ودراسات أو أساليب عمل جديدة، من شأنها تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين، إضافة إلى تبسيط الإجراءات التنظيمية.

• **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا المعيار على مدى إيجابية تعامل الموظف ومستوى تعاونه مع المتعاملين سواء الداخليين أو الخارجيين، إضافة إلى درجة التزامه السلوكي والوظيفي من خلال احترامه للأنظمة والقواعد المؤسسية والالتزام بتطبيقها¹.

• **الاستراتيجية:** إن أغلب نماذج التميز تأكد على أهمية وجود إطار استراتيجي يحدد التوجهات الأساسية للمنظمة وأهدافها الشاملة ورؤيتها المستقبلية. وتشمل هذه الإستراتيجية عناصر متعددة مثل رؤية ورسالة والقيم و الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى الخطة الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.

• **العملاء:** يعد العميل هو المعيار النهائي للحكم على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لذا فإن الاهتمام به والحفاظ عليه يمثلان أولوية أساسية للمنظمة².

• **التطوير المستمر للمهارات:** يتمثل في حرص الفرد على تنمية قدراته الشخصية والمهنية بصورة متواصلة من خلال اكتساب المعارف الجديدة والمشاركة في برامج التكوين والتدريب المختلفة.

¹ -بلواضح أحمد سيف الدين، جلولي محمد، مهدي عمر، (أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي دراسة حالة -مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد/8، العدد/2، ديسمبر-2021، ص506.

² -موسى أحمد السيد محمد موسى، (مرجع سابق)، ص430

- المرونة والقدرة على التكيف: تعبر عن استعداد الموظف للتعامل بفعالية مع التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئة العمل، مع القدرة على مواجهة التحديات والتأقلم مع الظروف المختلفة.¹

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالتميز الوظيفي

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز المؤسسات، من خلال ترسيخ القيم والسلوك الأخلاقي بين العاملين والقيادات، وتشجيع الشفافية في التفاعلات داخل المؤسسة. كما تسهم في دعم التعاون والتواصل بين الأفراد، وزيادة التفاعلات الإيجابية القائمة على المشورة والتوجيه. وفي هذا السياق، تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز التنوع والتضامن، بما يساعد على بناء بيئة عمل متعددة الثقافات تتسم بالتسامح والانسجام، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الأداء وتحقيق التميز الوظيفي في إنجاز المهام والوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة.

إضافة إلى ذلك، يُعدّ التنظيم المجتمعي عاملاً مؤثراً في دعم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تعزيز القيم الأخلاقية وترسيخ السلوكيات الإيجابية، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز الوظيفي.²

"إن تحقيق التميز الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتقديم فرص للتطوير والتدريب ودعم مديري وزملاء يمكن للمنظمات تمكين موظفيها من تحقيق إمكانياتهم الكاملة والوصول إلى التميز في عملهم".³

¹ - فريق صابر، (مرجع سابق)،

² - محمد أحمد حسن أحمد، (الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسبوط)، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية العدد/32، المجلد/3، السنة /2025، ص206.

³ - محمد عقوني، (مرجع سابق)، ص15.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

يشكل هذا المبحث حلقة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع نجد الدراسات التالية:

1-دراسة محمد احمد حسن احمد¹، بعنوان "الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط"، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لجميع العاملين في كافة الإدارات داخل مديرية التربية والتعليم بأسسيوط وعددهم (300) مفردة ولجمع البيانات تم تصميم استمارة استبيان لعاملين في كافة الإدارات داخل مديرية التربية والتعليم بأسسيوط حول الثقافة التنظيمية و تحقيق التميز الوظيفي لعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن متوسط أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع بنسبة 79.03% (2.37)، ومتوسط أبعاد التميز الوظيفي مرتفع أيضاً بنسبة 84.4%(2.53)، مما يؤكد صحة الفرضين الأول والثاني للدراسة بارتفاع مستوى كل منها لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي.

¹ محمد أحمد حسن أحمد، (مرجع سابق).

2-دراسة هشام عبد الكريم مهدي، احمد قحطان نجم¹، بعنوان " دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل"، هدفت الدراسة إلى بناء مقياسين للإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل، والتعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل، فتناولت المشكلة من خلال التركيز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

هل يمتلك مدراء المدارس في محافظة بابل الإدارة الرشيقة ؟

هل يمتلك مدراء المدارس في محافظة بابل التميز الوظيفي؟

هل هناك عالقة بين الإدارة الرشيقة و التميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية؟

واعتماد الفرضية التالية:هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لدى مدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والعلاقات الارتباطية، نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، تمثل مجتمع الدراسة في مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية محافظة بابل للعام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددهم (812) مدرساً ومدرسة، وتم استبعاد (112) من حملة الشهادات العليا والماجستير والدكتوراه، بلغت العينة (150) مدرساً ومدرسة تم اختيارهم عشوائياً، توزعت العينة إلى: (95) فرداً لبناء المقاييس، (45) فرداً لتطبيق المقاييس، (10) أفراد للتجربة الاستطلاعية، وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) و Excel في التحليل

¹ - هشام عبد الكريم مهدي، احمد قحطان نجم، (دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل)، مجلة الثقافة الرياضية، المجلد 16، العدد 1، 2025.

الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

3-دراسة علي رحيم حسن، ساجت مجيد جعفر¹، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديريات العامة للتربية في الفرات الأوسط"، هدفت الدراسة إلى بناء مقياسي العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديريات العامة للتربية، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديريات العامة للتربية.

وتم تحديد مجتمع البحث الحالي بمدرسي التربية الرياضية في محافظات الفرات الأوسط وهي (الديوانية- بابل-النجف-كربلاء) إذ بلغ عددهم الكلب (1100) مدرس، أما العينة التي شملها البحث فبلغت (922) مدرس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وهم يمثلون نسبة مئوية مقدراها (81.8%) من عدد الكلي، استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث، وتوصلت الدراسة إن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى التميز الوظيفي لدى مسؤولي النشاط الرياضي.

-منى جواد سلمان² دراسة بعنوان "أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي - فئة فائقي التميز بإمارة رأس الخيمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف المتميز في تحقيق التميز الوظيفي، مع التركيز على مجموعة من

¹-علي رحيم حسن، ساجت مجيد جعفر، (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديريات العامة للتربية في الفرات الأوسط)، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (21) العدد (2) الجزء (2)، 2021

²- منى جواد سلمان، (مرجع سابق).

الأبعاد المتمثلة في الأداء والإنجاز، والمبادرة والابتكار، والتعلم المستمر. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة ضمن فئتي الأوسمة وفائقي التميز خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2020، حيث بلغ عددهم 147 موظفاً، في حين شملت العينة 83 موظفاً بما يمثل 56% من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت النتائج أن ممارسات الموظف المتميز كان لها تأثير مرتفع في حصوله على جائزة التميز ضمن فئة فائقي التميز. كما بينت النتائج أن أبعاد القيادة الحكومية سجلت مستوى متوسطاً من التأثير، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة بشأن دور هذه الأبعاد في دعم التميز الوظيفي. كذلك كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لأدوار جائزة التميز الحكومي في تعزيز الأداء والتميز داخل بيئة العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة (Fakhar Shahzad، 2014)¹، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة تجريبية لشركات البرمجيات في باكستان"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير الكلي للثقافة التنظيمية، بشكل مباشر أو غير مباشر، على أداء الموظفين، اعتمدت هذه دراسة بحثية على المسح، وقد تم استخدام بيانات أولية وثانوية في هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان ومقابلة رسمية وغير رسمية، تم اعتبار خدمة العملاء، ومشاركة الموظفين، ونظام المكافآت، والابتكار والمخاطرة، ونظام الاتصالات متغيرات لهذه الدراسة. حجم العينة هو 110 موظفاً، لذلك تم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

¹-Fakhar Shahzad، (Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan)، International Journal of Commerce and Management، Vol. 24 No. 3، 2014.

النتائج الرئيسية: توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي معنوي على أداء العاملين في بيوت البرمجيات الباكستانية محل الدراسة.

تُعد مشاركة الموظفين العامل الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-دراسة (Muzaffar Abbas، Ghazi Ben Saad؛ 2018)¹، بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على

أداء العمل: دراسة لثقافة العمل في القطاع العام السعودي"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم تأثير كل عنصر فرعي من عناصر الثقافة التنظيمية على هذا الأداء، اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة كمية (كمية) استخدمت أداة استبيان شامل لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة من موظفي إدارات حكومية مختلفة في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، عدد الاستبيانات الموزعة بلغ 250 استبياناً (مرقمة تسلسلياً)، عدد الاستبيانات المستردة بلغ 198 استبياناً، معدل الاستجابة بلغ حوالي 79%.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- أربعة عناصر فرعية للثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وبدرجات متفاوتة من القوة، وهي:

1. إدارة التغير.

2. تحقيق الأهداف.

3. تنسيق العمل الجماعي.

¹-Muzaffar Abbas، Ghazi Ben Saad، (The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture)، Problems and Perspectives in Management، Volume 16، Issue 3، 2018.

4. قوة الثقافة.

العنصر الفرعي المتمثل في التوجه نحو العميل أظهر ارتباطاً سلبياً بالأداء الوظيفي.

3- دراسة (Thi Nhu Quynh Vu، Van Kiem Pham، Thanh Tu Phan and Ngoc Anh

Nguyen)¹، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة حالة في شركات الخدمات

اللوجستية ذات الاستثمار الأجنبي التي تقترب من التنمية المستدامة"،

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الخدمات اللوجستية

ذات الاستثمار الأجنبي من منظور الاستدامة. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية تعتمد على

الاستبيانات، مجتمع الدراسة هو الشركات اللوجستية ذات الاستثمار الأجنبي في فيتنام، حيث بلغ حجم

العينة النهائي: 162 شركة، تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن 5 عوامل من الثقافة التنظيمية

تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، بما في ذلك معتقدات الموظفين، وتركيز الشركة على حياة الإنسان،

وأسلوب القيادة وتقسيم السلطة، وقيم الشركة، والعلاقة ببيئة العمل .

4- دراسة (Salah H. Ghumiem)، (Nahg A. M. Alawi)، (Abd A.-A. Al-Refaei)،

(and Khairi A. R. Masaud)²، بعنوان "ثقافة الشركات وتأثيرها على الأداء التنظيمي: تحليل متعدد

المجموعات - أدلة من الدول النامية"، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

المؤسسي في قطاع الطاقة بدول نامية (القطاع الكهربائي في ليبيا)، ومعرفة ما إذا كان هذا التأثير

يختلف بين الموظفين الإداريين والموظفين الفنيين. وقد تم استخدام منهج بحث كمي في هذه الدراسة،

¹- Thanh Tu Phan، Van Kiem Pham، Thi Nhu Quynh Vu، and Ngoc Anh Nguyen، (The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development)، Sustainability 2024, 16, 6366

²- Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud، (Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi Group Analysis Evidence from Developing Countries)، European Journal of Business and Management Research، ISSN: 2507-1076، Published: March 21, 2023

وشمل مجتمع الدراسة 408 موظفًا في الشركة العامة للكهرباء بليبيا (GECOL)، وتم استخدام استبانة (استبيان) كأداة جمع البيانات، وأسلوب التحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وهذا التأثير كان أقوى لدى الموظفين الإداريين مقارنة بالموظفين الفنيين، وأيضاً تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية مورد غير ملموس مهم لتحسين الأداء في مؤسسات الدول النامية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة¹

(1-2) جداول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	زمن الدراسة	الهدف المدروس	العينة	الأداة المستخدمة	النتائج
الدراسة الحالية	2026	تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة محل الدراسة، تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات، لأعراف، المعتقدات) على التميز الوظيفي.	50 موظفا	الاستبيان	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، كما بينت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة الأعراف التنظيمية والتوقعات، لها تأثير مباشر في تعزيز مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.
- محمد احمد حسن	2025	هدفت الدراسة إلي تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز	(300) مفردة	استبيان	توصلت نتائج الدراسة إلي أن متوسط أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع بنسبة

¹ - من إعداد الطالب.

احمد		الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسبوط		79.03%(2.37)، ومتوسط أبعاد التميز الوظيفي مرتفع أيضًا بنسبة 84.4%(2.53)، مما يؤكد صحة الفرضين الأول والثاني للدراسة بارتفاع مستوى كل منها لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي.
- هشام عبد الكريم مهدي، احمد قحطان نجم	2025	هدفت الدراسة إلى بناء مقياسين للإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل،	(150) مدرساً ومدرسة	مقياس الإدارة الرشيقة، مقياس التميز الوظيفي
-علي رحيم حسن، ساجت مجيد جعفر	2021	هدفت الدراسة إلى بناء مقياسي العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديرات العامة للتربية، والتعرف على العلاقة بين العدالة	(922) مدرس	استبيان
		وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية		وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى التميز الوظيفي لدى مسؤولي النشاط الرياضي.

			التميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المديريات العامة للتربية.		
منى جواد سلمان	2023	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة «فئة فائقي التميز» في إطار: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر،	(83) موظفاً	استبيان	تأثيراً مرتفعاً لممارسات الموظف المتميز أدت إلى حصوله على جائزة التميز «فئة فائقي التميز». بينما أظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، ويشير ذلك إلى أن العينة لديها درجة موافقة متوسطة بالنسبة لمدى تأثير أبعاد المتغيرات المعدلة على التميز الوظيفي. أما نتائج مقياس جائزة التميز الحكومي فقد أظهرت مستوى مرتفع لأدوار الجائزة.
-Fakhar Shahza d	2014	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير الكلي للثقافة التنظيمية، بشكل مباشر أو غير مباشر، على أداء الموظفين	110 موظفاً	الاستبيان، والمقابلة الرسمية وغير رسمية	توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي معنوي على أداء العاملين في بيوت البرمجيات الباكستانية محل الدراسة. تعد مشاركة الموظفين العامل الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية
Muzaff -ar 'Abbas Ghazi Ben Saad	2018	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم تأثير كل عنصر	198 موظفاً	الاستبيان	توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. أربعة عناصر فرعية للثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وبدرجات متفاوتة من القوة،

العنصر الفرعي المتمثل في التوجه نحو العميل أظهر ارتباطاً سلبياً بالأداء الوظيفي.			فرعي من عناصر الثقافة التنظيمية على هذا الأداء،		
، تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن 5 عوامل من الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، بما في ذلك معتقدات الموظفين، وتركيز الشركة على حياة الإنسان، وأسلوب القيادة، وتقسيم السلطة، وقيم الشركة، والعلاقة ببيئة العمل .	الاستبيان	162 شركة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الخدمات اللوجستية ذات الاستثمار الأجنبي من منظور الاستدامة	2024	Thanh -Tu ,Phan Van Kiem ,Pham Thi Nhu Quynh ,Vu and Ngoc Anh Nguyen
أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وهذا التأثير كان أقوى لدى الموظفين الإداريين مقارنة بالموظفين الفنيين، وأيضاً تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية مورد غير ملموس مهم لتحسين الأداء في مؤسسات الدول النامية	الاستبيان	408 موظفًا	هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في قطاع الطاقة بدول نامية (القطاع الكهربائي في ليبيا)، ومعرفة ما إذا كان هذا التأثير يختلف بين الموظفين الإداريين والموظفين الفنيين	2023	Salah) -H. Ghumie (m Nahg A. M. Alawi Abd)، A.-A. Al- ,(Refaei and) Khairi A. R.Masa ud

خلاصة الفصل الأول:

أبرز هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الذي يحدد ويوجه سلوك العاملين ويؤثر في أدائهم، وأنها عنصر أساسي في تحقيق الاستقرار والتعاون داخل المنظمة، كما بين أن التميز الوظيفي يعكس مستوى الأداء العالي والإبداع لدى الأفراد ويساهم في تحسين تنافسية المؤسسة.

كما أظهر المبحث الثاني المتعلق بالدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء والتميز الوظيفي في مختلف المؤسسات وقديمتا المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجود توافق في التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية كمؤثر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، مع اختلاف بعض الدراسات في بيئات التطبيق والمتغيرات الفرعية المعتمدة.

وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والتوقعات والأعراف والمعتقدات على التميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يساهم في إثراء الأدبيات السابقة وتقديم نتائج تتلاءم مع خصوصية البيئة التنظيمية الجزائرية.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي دراسة حالة

تمهيد

بعد عرض وتحليل مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، سيتم الانتقال في هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج. ويتطلب إنجاز هذه الدراسة اتباع منهجية واضحة تحدد الخطوات الواجب اتباعها والمعطيات التي يتم جمعها. كما سيتم التطرق إلى الإطار الميداني للبحث عبر عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى بحثين رئيسيين

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتناول الدراسة الميدانية بشكل رئيسي تحليل أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيع - من وجهة نظر موظفي المؤسسة، من أجل ربط الجانب التطبيقي بالاطار النظري، تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بهدف اختبار مدى توافق آراء المبحوثين مع ما تم عرضه. وقد تم اعتماد منهج علمي دقيق في جمع البيانات، حيث خصص هذا المبحث لعرض الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية جمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

خُصص هذا الجزء لعرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، بما يساعد على تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات تدعم تطوير موضوع الدراسة. وفيما يأتي بيان مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث، وقد تمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيع، باعتبارهم الفئة المستهدفة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي. وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة 72 موظفاً.

2- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد شملت العينة 50 موظفاً من

المؤسسة، حيث تم اختيارهم لامتلاكهم المعرفة والخبرة الكافية بموضوع الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي داخل المؤسسة. وبعد ذلك تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وجمعها تمهيداً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): كيفية توزيع، جمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجع	50
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالح)	0
عدد الاستبيانات الصالحة	50

المصدر: من إعداد الطالب

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تضمنت كل فقرة خمسة مستويات من الإجابة تتمثل في: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة. وقد رُمز لهذه الاستجابات رقمياً بالقيم (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، بما يسمح بمعالجتها إحصائياً وتحليل نتائجها:

جدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

من أجل تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد مستويات الموافقة على فقرات الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما تم حساب

المدى لتحديد حدود فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال إيجاد الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة في المقياس، أي $(5 - 1) = 4$ ، ولحساب طول الفئة، تم تقسيم المدى على عدد مستويات المقياس الخمسة، فكان طول الفئة مساوياً لـ $0.80 = (5 \div 4)$ ، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة تدريجياً إلى الحد الأدنى للمقياس من أجل تحديد حدود فئات التفسير المختلفة. فعلى سبيل المثال، تمثل الفترة الممتدة من 1 إلى أقل من 1.80 مستوى موافقة منخفض جداً، وتتوالى بقية الفئات بالطريقة نفسها. وتساعد هذه الآلية في تفسير المتوسطات الحسابية المحسوبة لكل عبارة ولكل محور من محاور الدراسة، مما يساهم في تحديد اتجاهات وآراء أفراد العينة بدقة أكبر حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (4-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	الأوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات

الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه

الأخضر بالوادي، 2018.

إلى جانب التعرف على اتجاهات أفراد العينة ودرجة موافقتهم على فقرات الاستبيان، تم ترتيب العبارات الواردة في كل محور وفق أهميتها النسبية اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية المحسوبة. حيث تُمنح الأولوية للعبارة التي تسجل أعلى متوسط حسابي، أما في حالة تساوي المتوسطات بين

عبارتين أو أكثر، فيتم الاستناد إلى قيمة الانحراف المعياري، بحيث تُقدّم العبارة ذات الانحراف المعياري الأقل لكونها تعكس مستوى أكبر من التجانس في آراء أفراد العينة.

وبناءً على هذه المعايير، تم اعتماد مستويات محددة لتفسير المتوسطات الحسابية المتحصل عليها، بما يسمح بتحديد درجة الأهمية ومستوى الموافقة المرتبط بكل عبارة ومحور من محاور الدراسة على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

تم اعتماد مقياس ثلاثي المستويات لتفسير المتوسطات الحسابية، حيث تم حساب طول الفئة بقيمة (1.33) من خلال تقسيم المدى على عدد المستويات المعتمدة. وبناءً على ذلك، تُصنف النتائج إلى ثلاثة مستويات؛ إذ يُعد المستوى مرتفعاً عندما تتجاوز قيمة المتوسط الحسابي 3.67، وهو ما يعكس درجة موافقة عالية من أفراد العينة. أما إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 2.34 و 3.66 فيُصنف المستوى على أنه متوسط، في حين يُعتبر المستوى منخفضاً عندما تكون قيمة المتوسط أقل من 2.33.

ثانياً: مصادر البيانات وأساليب جمعها

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك من أجل توفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

1-المصادر الثانوية: شملت مختلف المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل الكتب، والمقالات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي.

2-المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، والتي أُعدت خصيصاً لخدمة أهداف البحث. وبعد جمع الاستبانات، تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج (SPSS) لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية معالجة البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها، تم الاعتماد على برنامجي Excel و(SPSS الإصدار 21)، حيث استُخدما في تغريغ البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة. كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة متغيرات البحث.

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

1-تصميم الاستبيان: يُعد الاستبيان الأداة الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات والمعلومات من الميدان، حيث تم تصميمه خصيصاً لجمع آراء واتجاهات موظفي المؤسسة حول إشكالية الدراسة.

✓ ولضمان إعداد الاستمارة بشكل علمي منظم يتسم بالوضوح والبساطة ودقة المضمون،

تمتصميمها وفق مراحل متعددة.

تتمثل المرحلة الأولى في إعداد الاستبيان في الانطلاق من الإطار النظري للدراسة، حيث تمت

صياغة مجموعة من الأسئلة بما يتماشى مع إشكالية البحث والفرضيات المحددة مسبقاً. وقد رُوِيَ عند

إعداد هذه الأسئلة استخدام لغة واضحة وسليمة، وصياغتها بطريقة مباشرة وغير قابلة للتأويل، إضافة إلى

تنظيمها وترتيبها بشكل متسلسل ينسجم مع أهداف الدراسة الميدانية.

كما تم تصميم وتوزيع الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وذلك بالاعتماد

على فرضيات البحث ومتغيراته المستقلة. وقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين، على النحو التالي:

القسم الأول: للبيانات الشخصية للمستجيبين، والتي شملت الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: من الاستبيان فقد تضمن محاور الدراسة، حيث شمل (30) فقرة موزعة على محورين

رئيسيين. يتمثل المحور الأول في أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما خصص المحور الثاني لدراسة التميز

الوظيفي، وذلك كما هو موضح في ملحق الاستبيان المرفق.

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية ويتكون من (16) فقرة.

وتنقسم إلي أربعة أبعادها:

✓ البعد الأول: القيم التنظيمية، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الثالث: الأعراف التنظيمية ، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (04) فقرات.

المحور الثاني: التميز الوظيفي ويتكون من (14) فقرة،

نموذج الدراسة

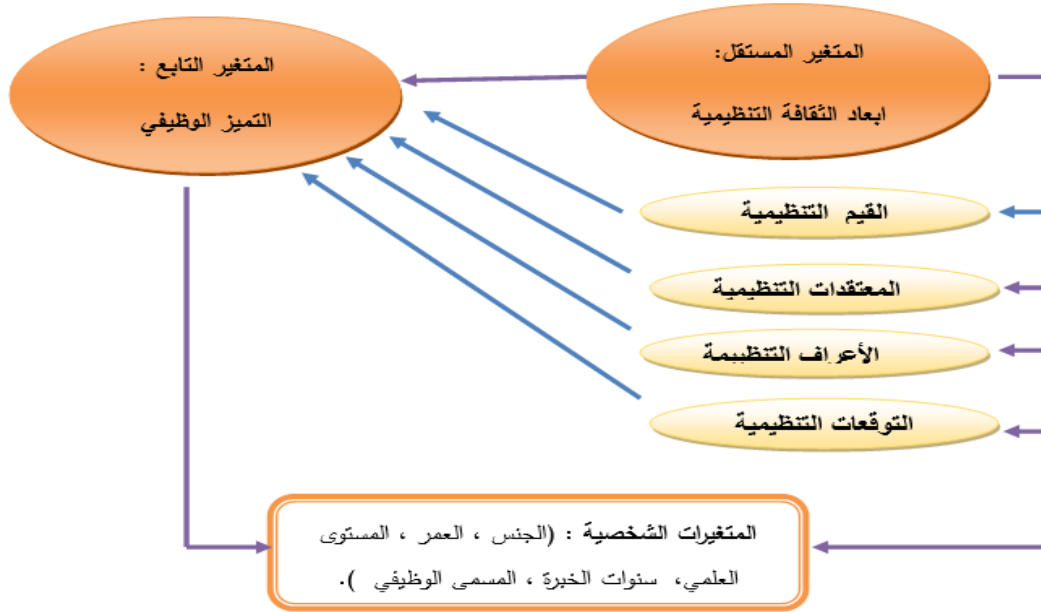
تتناول هذه الدراسة متغيرين أساسيين يتمثلان في أبعاد الثقافة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً،

والتميز الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. كما تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين

محاور الدراسة والخصائص الشخصية لأفراد العينة. ويُعرض الشكل الموالي نموذجاً يوضح إطار الدراسة

ومتغيراتها.

الشكل رقم (1-1) نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ينطلق نموذج الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية. يتمثل النوع الأول في فرضية العلاقة، والتي تهدف إلى قياس الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما النوع الثاني فهو فرضية الفروق، والتي تُعنى باختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية، وذلك على مستوى محور أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك محور التميز الوظيفي. في حين يتمثل النوع الثالث في فرضية التأثير، حيث يتم قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام على التميز الوظيفي، إضافة إلى تحليل أثر كل بعد على حدة في المتغير التابع.

ثانياً: تحديد طبيعة توزيع بيانات المستجوبين والأساليب الإحصائية المعتمدة

1- بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها في برنامج (SPSS الإصدار 21)، يتم في مرحلة أولية التحقق من طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو توزيعات أخرى. ويُعد تحديد نوع التوزيع خطوة أساسية قبل الشروع في التحليل الإحصائي.

وللتحقق من ذلك، يتم الاعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية، أبرزها اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، حيث يوفر برنامج SPSS نتائج هذين الاختبارين ضمن جدول واحد تحت مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)، ويتم اختيار الاختبار المناسب حسب حجم العينة؛ إذ يُستخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف عندما يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 50، في حين يُعتمد على اختبار شابيرو-ويلك عندما يكون حجم العينة أقل من 50، وذلك لتحديد مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي المناسب.¹

1- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V21)، حيث استُخدم هذا البرنامج لإجراء مختلف العمليات الإحصائية المتعلقة ببيانات الدراسة. كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات البحث، وذلك بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وذات دلالة علمية، كما سيتم توضيحها في ما يلي:

الجدول رقم (5-2): شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
يُمثل الحاصل الناتج عن قسمة مجموع قيم الإجابات على عددها الإجمالي. وتكمن الغاية من استخدامه في تحديد الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول فقرات الاستبيان ومحاورة، ومن ثم موازنة هذه النتائج	المتوسط الحسابي:

¹- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

	بالمتوسط النظري (الافتراضي) للمقياس والبالغ (3) درجات، نظراً لاعتماد الدراسة على سلم تنقيط خماسي التدرج (من 1 إلى 5). فضلاً عن ذلك، يُعتمد على المتوسط الحسابي كمعيار لتحديد الأهمية النسبية للعبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيمتها العظمى.
الانحراف المعياري:	يُستخدم للكشف عن درجة تباين واختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل فقرة أو محور من محاور الاستبيان. ويُعد مؤشراً أساسياً لقياس تشتت الآراء؛ فحينما تقترب قيمته من الصفر، يشير ذلك إلى تجانس الإجابات وتركزها حول المتوسط الحسابي ووضْعف تشتتها. علاوة على ذلك، يُستفاد من الانحراف المعياري كمعيار للمفاضلة والترتيب بين العبارات، حيث تُمنح الأولوية في الترتيب للعبارة الأقل تشتتاً (الأكثر تجانساً) في حال تساوت قيم المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر.
اختبار T (one Sample t-test)	ينتمي هذا الاختبار إلى أساليب الإحصاء الاستدلالي، ويُستخدم لتحديد الدلالة الإحصائية عند اختبار فرضيات الدراسة. وتكمن وظيفته الأساسية في الكشف عما إذا كان هناك فرق جوهري (ذو دلالة إحصائية) بين المتوسط الحسابي المستخرج لإجابات أفراد العينة (X) والمتوسط الفرضي المحايد والمقدر بـ (3). ويساعد هذا الإجراء في قبول أو رفض الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة المحسوب.
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	هي أساليب إحصائية متقدمة تُطبق للمقارنة بين الأوساط الحسابية لعدة مجموعات، بغرض التحقق من مدى دلالة الفروق في أداء أفراد العينة الذين تعرضوا لظروف أو معالجات متباينة. وتكمن الغاية الأساسية من هذا الاختبار في رصد العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى انحراف أو تميز متوسط إحدى المجموعات عن نظيراتها، وتحديد ما إذا كان هذا التباين يعود لأثر المعالجة أم لمتغيرات عشوائية.
الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي	هو نموذج إحصائي رياضي يُستخدم للتنبؤ بقيمة متغير تابع (Y) وتفسير التغيرات الحاصلة فيه بدلالة متغير مستقل واحد (X) أو مجموعة

من المتغيرات المستقلة ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) ، وذلك بالاعتماد على دالة خطية تعكس طبيعة وحجم العلاقة السببية بين هذه المتغيرات	
تُختبر فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة محدد سلفاً، ويُعد المستوى (0.05) هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية. ويُعرف هذا المؤشر إحصائياً بقيمة "ألفا" (α) ، ويعني اختبار الفرضية الصفرية عند هذا المستوى أن الهامش المقبول لخطأ المعاينة في صحة النتائج لا يتجاوز نسبة (5%)، وهو ما يمنح درجة ثقة وموثوقية في النتائج الإحصائية تصل إلى (95%)	مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بتصرف بناءً على المرجع: د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية بعنوان "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، مجازة من المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، 2014،

الرابط: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

لضمان صلاحية الاستبيان والموثوقية العلمية للنتائج، جرى تطبيق الأداة في مرحلة أولية على

عينة استطلاعية (تجريبية) قوامها (30) فرداً جرى اختيارهم من مجتمع الدراسة الأصلي بمختلف فئاتهم وطبقاتهم؛ وذلك بغرض فحص العبارات وتعديلها قبل التوزيع النهائي.

وقد اعتمد الباحث في البداية على الصدق الظاهري (عرض الأداة على المحكمين)، تلا ذلك

تقييم المؤشرات الإحصائية للصدق والثبات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة كما يلي:

أولاً. الصدق الظاهري: يُقصد به الصلاحية الظاهرية لأداة القياس من خلال عرض مسودتها الأولى على

خبراء متخصصين للحكم على مدى دقة العبارات وصلاحيتها المنهجية. ومن الطبيعي أن تتباين رؤى

المحكمين وتتفاوت ملحوظاتهم تبعاً لخلفياتهم الأكاديمية ومدارسهم الفكرية، أو تفاوت مستوى عنايتهم

بمتغيرات الأداة ومضمونها. ومع ذلك، يكتسب الصدق الظاهري قيمة علمية عالية إذا ما أُسند إلى ذوي

الكفاءة والدراية الميدانية. وعليه، فقد عرض الباحث أداة الدراسة الحالية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ينتمون إلى السلك الجامعي، عددهم أربعة (04) محكمين، للاسترشاد بأرائهم وتعديل الأداة (يُنظر الملحق 02).

ثانيا. الصدق البنائي: يُقصد بالصدق البنائي مدى كفاءة أداة الدراسة وقدرة عباراتها على قياس الأبعاد والنواحي النظرية التي خُصصت لأجلها. وللتحقق من هذا المؤشر سيكومترياً، تم الاعتماد على اختبار صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والذي يستهدف تحديد مدى ترابط وتجانس عبارات كل محور مع المتغير (البُعد) الذي تنتمي إليه.

ومن الناحية الإحصائية، تنحصر قيمة معامل ارتباط بيرسون دائماً في النطاق ما بين (-1) و(+1)؛ غير أن هذا المعامل لا يكتسب قيمته العلمية من خطه المطلق فحسب، بل يستلزم الأمر تفحص دلالاته المعنوية من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (Sig)⁽¹⁾ * المستخرجة لكل عبارة بمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05).

وبناءً على قاعدة اتخاذ القرار، فإنه في حال كانت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)⁽²⁾ أقل من أو تساوي مستوى المعنوية (0.05)، يُعد معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية؛ مما يثبت وجود علاقة

(1) -تظهر القيمة الاحتمالية (Sig أو P-value) - والتي تُعبّر عن احتمال الخطأ ضمن مخرجات البرامج الإحصائية كبرنامج (SPSS)، وبناءً عليها يُحدد الباحث الدلالة الإحصائية لنتائج دراسته الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بو حفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

(2) * - مستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ (0.05)، وهو المعيار الأكثر شوعاً في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يشير هذا المستوى إلى أن هامش الشك أو احتمال الخطأ المقبول في المعاينة وصحة النتائج لا يتعدى نسبة (5%). وتأسيساً على ذلك، تُعد النتائج دالة إحصائياً ومقبولة علمياً إذا كانت القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig) أقل من أو تساوي حد الأمان المختار (0.05) (بو حفص، 2013، ص 24).

ارتباطية حقيقية وسليمة بين العبارة ومحورها الكلي. وتعبير آخر، تؤكد هذه النتيجة أن العبارة صادقة، ومتسقة داخلياً، ويتلاءم مضمونها اللفظي تماماً مع المفهوم العام للمحور الذي تندرج تحته.

1- صدق الاتساق الداخلي: المحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (6-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم
دال	0.011	*0.358	العبارة رقم 09	دال	0.000	**0.482	العبارة رقم 01
دال	0.000	**0.495	العبارة رقم 10	دال	0.000	**0.681	العبارة رقم 02
دال	0.007	**0.378	العبارة رقم 11	دال	0.000	**0.661	العبارة رقم 03
دال	0.000	**0.597	العبارة رقم 12	دال	0.000	**0.494	العبارة رقم 04
دال	0.000	**0.522	العبارة رقم 13	دال	0.000	**0.494	العبارة رقم 05
دال	0.000	**0.505	العبارة رقم 14	دال	0.000	**0.531	العبارة رقم 06
دال	0.000	**0.578	العبارة رقم 15	دال	0.004	**0.921	العبارة رقم 07
دال	0.001	*0.439	العبارة رقم 16	دال	0.000	**0.820	العبارة رقم 08
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 26

بناءً على نتائج ارتباطات بيرسون الثنائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول (أبعاد الثقافة التنظيمية) تتمتع باتساق داخلي قوي مع المحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تبين أن علاقات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً. ويعود ذلك إلى أن القيمة

الاحتمالية (Sig) المقابلة لمعاملات ارتباط بيرسون المحسوبة لكل عبارة جاءت دون مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يؤكد صدق هذه الفقرات وصلاحياتها سيكومترياً لقياس ما وضعت لأجله، بغض النظر عن كون بعض قيم الارتباط متوسطة القوة. وعلى سبيل المثال، بلغت قيمة معامل الارتباط للعبارة الأولى ($r=0.482$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً بالنظر إلى قيمتها الاحتمالية البالغة (Sig=0.000) وهي أقل تماماً من (0.05)، وبالمثل، تُظهر باقي العبارات مؤشرات دلالة مماثلة تؤكد اتساقها البنائي.

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (7-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	0.002	0.811**	العبارة رقم 08	0.002	0.689**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.032	0.303*	العبارة رقم 09	0.032	0.601**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.015	0.342*	العبارة رقم 10	0.015	0.339*	0.016	دال
العبارة رقم 04	0.009	0.366**	العبارة رقم 11	0.009	0.501**	0.000	دال
العبارة رقم 05	0.007	0.503*	العبارة رقم 12	0.007	0.693**	0.000	دال
العبارة رقم 06	0.000	0.499**	العبارة رقم 13	0.000	0.777**	0.018	دال
العبارة رقم 07	0.000	0.721**	العبارة رقم 14	0.000	0.382**	0.006	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد

ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 26

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بالارتباطات الثنائية، نلاحظ توافراً واضحاً لشرط الاتساق الداخلي في عبارات المحور الثاني: (التميز الوظيفي). ويتأكد هذا التماسك المنهجي من خلال الدلالة الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، إذ استقرت القيم الاحتمالية (Sig) لجميع الفقرات دون مستوى المعنوية (0.05). ويتجلى ذلك بوضوح في العبارة رقم (01) التي بلغت قيمة ارتباطها بمحورها (0.811)، وهو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عالية نظراً لكون مستوى الدلالة المحسوب لها قَدْرَ ب (Sig=0.002) وهو أصغر من (0.05). وتتسحب هذه النتيجة الإيجابية على بقية عبارات المحور، مما يقودنا إلى التأكيد على أن مضمون الفقرات يتلاءم تماماً مع المفهوم العام للمتغير وصادق لقياس أبعاده.

ثالثاً: قياس ثبات الاستبانة: يُقصد بثبات الاستبان مدى استقرار نتائجه؛ أي قدرة الأداة على إعطاء النتائج والمؤشرات ذاتها في حال أُعيد تطبيقها وتوزيعها أكثر من مرة على العينة نفسها وفي ظل الظروف والشروط المماثلة. وللتحقق من هذا الاستقرار السيكومتري، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أبرز المقاييس الإحصائية وأفضلها للكشف عن ثبات أداة القياس وتجانس عباراتها. وقد جرى حساب قيم هذا المعامل باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخراج قيمته لكل بُعد ومحور على حدة، كما هو مفصل في الجدول الموالي الذي يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات لمحاور الدراسة.

جدول رقم (8-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	بعد القيم التنظيمية	04	0.744	0.862
	بعد المعتقدات التنظيمية	04	0.294	0.542

0.844	0.713	04	بعد الأعراف التنظيمية	
0.849	0.722	04	بعد التوقعات التنظيمية	
0.875	0.766	16	إجمالي المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية	
0.822	0.676	14	إجمالي المحور الثاني التميز الوظيفي	
0.908	0.826	40	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss (انظر الملحق)

من خلال من معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) جاءت مرتفعة في جميع محاور الاستبيان؛ حيث سجلت القيمة الإجمالية لكافة الفقرات (0.826). وهي قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ (0.60)، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة واستقرارها الميداني. وتجدر الإشارة إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح (1.00)، دلّ ذلك على ارتفاع درجة الثبات وقوة المتانة السيكمترية للأداة.

وفي السياق ذاته، تم حساب معامل الصدق الذاتي باعتباره الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت قيمته الإجمالية لمحاور الدراسة (0.908)، مما يُبرهن بوضوح على صدق المحتوى والتماسك البنائي لجميع محاور الاستبيان وصلاحياتها التامة للتحليل النهائي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مرحلة استرداد الاستبيانات الموزعة، ومراجعتها، ومن ثم ترميزها وتفرغ بياناتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تبدأ الخطوة الإجرائية الموالية والمتمثلة في تحليل المعطيات الميدانية، ويتم ذلك من خلال محورين أساسيين؛ يركز الأول على استعراض الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة (السمات الشخصية)، بينما يركز الثاني على تحليل اتجاهات وآراء المبحوثين نحو فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة.

وتُوجّه هذه القراءات الإحصائية الوصفية في نهاية المطاف نحو اختبار فرضيات الدراسة،

والتحقق من مدى صحتها استدلالياً وفقاً للآتي:

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
84.0%	42	ذكر	الجنس
16.0%	8	أنثى	
18.0%	9	أقل من 30 سنة	العمر
64.0%	32	من 30 إلى 40 سنة	
14.0%	7	من 41 إلى 50 سنة	
4.0%	2	أكبر من 50 سنة	
4.0%	2	ثانوي	المؤهل العلمي
76.0%	38	جامعي	
16.0%	8	دراسات عليا	
4.0%	2	شهادات أخرى	
30.0%	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة
34.0%	17	من 5 إلى 10 سنوات	
16.0%	8	من 11 إلى 15 سنة	
20.0%	10	أكثر من 15 سنة	
68.0%	34	إطارات سامية	المستوى الوظيفي

أطارت تحكم	13	26.0%
أعوان التنفيذ	3	6.0%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس: نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث قدرت نسبة

الذكور بـ 84% بينما قدرت نسبة الإناث 16%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

كما يلي:

الشكل رقم (2-1) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: في عينة الدراسة لاحظنا أن أكثر فئة أعمارهم تتراوح (من 30 إلى 40

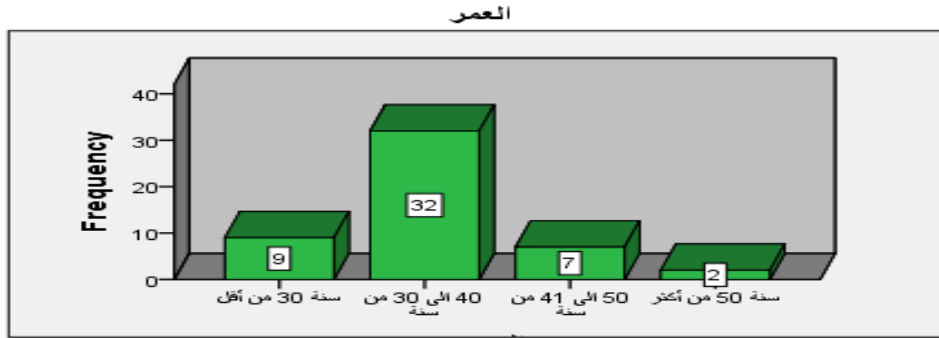
سنة) بنسبة قدرت بـ 64%، ثم تأتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكثر (أقل من

30 سنة) بنسبة 18%، ثم تأتي الفئة تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 14%، وفي

الآخر تأتي الفئة تتراوح أعمارهم (أكثر من 50 سنة) والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب

العمر كما يلي:

الشكل رقم (3-1): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

3- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي: يظهر من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة جامعية إذ قدر عددهم إجمالاً بـ 38 فرد بنسبة 76%، وفي المرتبة الثانية، حلت فئة الذين لديهم شهادة دراسات عليا بنسبة 16%، وفي الأخير تأتي فئة الذين لديهم شهادة ثانوي وشهادات أخرى والتي تتراوح نسبتهم بين 4%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم (4-1): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

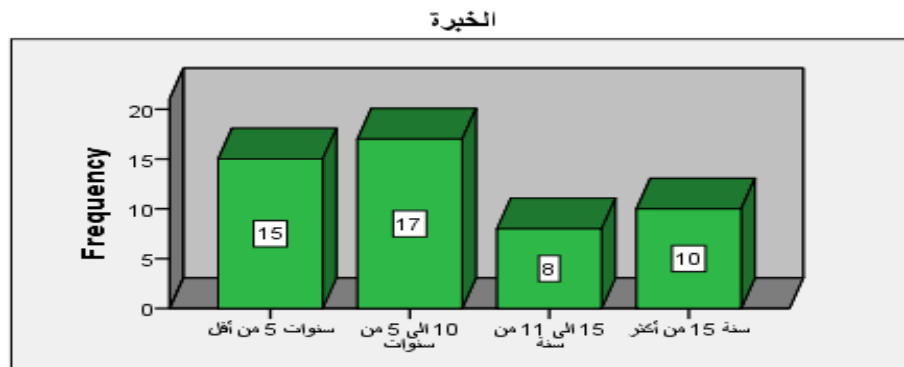


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغيرة الخبرة : يظهر من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث أن 34% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من خمسة سنوات، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) و الذين بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 30%، أما النسبة التي تليهم هي لأصحاب الخبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 20%، وأما النسبة الأخير التي تليهم هي

لأصحاب الخبرة (من 11 إلى 15) بنسبة 16%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم (5-1) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من برنامج spss.

5- بالنسبة لمتغيرة المستوى الوظيفي: يظهر من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة تمثل العينة لإطارات سامية قدرت بنسبة 68%، وفي المرتبة الثاني العينة التي لهم إطارات تحكم بنسبة 26%، وفي أخير تليها نسبة العينة التي لهم أعوان التنفيذ قدرت بنسبة 6%، الشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد المنصب الوظيفي كما يلي :

الشكل رقم (6-1): تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

يرتكز هذا المطلب على استعراض وتحليل المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لفقرات استبيان الدراسة. وسيتم تناول كل محور من المحاور الميدانية على حدة، بهدف استكشاف التوجه العام لآراء واستجابات أفراد العينة، وتحديد مستوى موافقتهم تجاه العبارات المطروحة بناءً على الأوزان النسبية لمقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول:

يتكون محور أبعاد الثقافة التنظيمية من أربعة أبعاد أساسية، وهي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية). وانطلاقاً من هذه البنية الهيكلية، سيتم في البداية عرض المؤشرات الإحصائية العامة للاتجاه الإجمالي لهذا المحور، تليها قراءة تحليلية مفصلة لكل بُعد على حدة؛ وذلك لتحديد توجهات واستجابات أفراد العينة وفقاً للأوزان القياسية لمقياس ليكارت الخماسي، كما هو مبين أدناه:

1- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية: سوف نعرض فيها إجمالي

الأبعاد مع المحور إجمالاً و يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم أبعاد الثقافة :

الجدول رقم (10-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
توجد قيم واضحة ومعلنة (مثل النزاهة، العدالة، العمل الجماعي) تحكم سلوكنا في المؤسسة	3.72	0.783	1	موافق
تساعدني القيم السائدة في المؤسسة على التمييز بين السلوك المقبول والسلوك المرفوض في العمل	3.68	0.767	2	موافق

متوافق	4	0.908	3.48	تتوافق قيم الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها
متوافق	3	0.863	3.50	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق القيم التي تعلنها عملياً وليس نظرياً فقط.
متوافق		0.626	3.59	إجمالي بعد القيم التنظيمية
متوافق	2	0.604	4.04	نؤمن كموظفين بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
متوافق	4	0.884	3.56	هناك اقتناع مشترك بين زملائي بأن مشاركة الموظفين في صنع القرارات تحسن من أداء العمل.
متوافق	3	0.511	3.94	نعتقد في هذه المؤسسة أنا لجودة العالية هي مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة فقط.
متوافق بشدة	1	0.540	4.44	يسود اعتقاد راسخ بأن التطوير والتدريب المستمر هما الطريق الوحيد للبقاء في المنافسة.
متوافق		0.369	3.99	إجمالي المعتقدات التنظيمية
متوافق	2	0.664	3.74	توجد عادات وتقاليد متبعة في المؤسسة تحكم طريقة تعاملنا مع بعضنا البعض.
متوافق	3	0.913	3.68	هناك معايير غير مكتوبة (مثل الالتزام بالمواعيد، احترام التسلسل الهرمي) يلتزم بها الجميع.
متوافق	1	0.727	4.04	من غير المقبول في ثقافة مؤسستنا أن يقوم الموظف بتجاوز الصلاحيات الممنوحة له.
متوافق	4	0.767	3.68	تعزز الأعراف السائدة في المؤسسة قيم التعاون والتأزر بين الزملاء بدلاً من التنافس السلبي.

إجمالي بعد الأعراف التنظيمية		3.78	0.566	موافق
أتوقع من المؤسسة أن توفر لي التقدير والاحترام المناسبين مقابل عملي.		3.66	0.939	2 موافق
تتوافق توقعاتي حول طبيعة العمل مع الواقع الفعلي في المؤسسة.		3.32	0.935	3 موافق
توجد قواعد غير مكتوبة داخل المؤسسة تحدد التوقعات المتبادلة بيني وبينها.		3.12	1.023	4 محايد
تشعري المؤسسة بالأمان الوظيفي مما يجعل توقعاتي للمستقبل إيجابية.		3.80	0.755	1 موافق
إجمالي بعد التوقعات التنظيمية		3.47	0.678	موافق
إجمالي المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية		3.71	0.376	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أفراد العينة أبدوا مستوى مرتفعاً من الموافقة تجاه عبارات محور أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.71)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو هذه الأبعاد. كما سجل الانحراف المعياري قيمة (0.376)، مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وانخفاض درجة التشتت بينها. ويقع هذا المتوسط ضمن المجال (3.41 – 4.20)، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، إضافة إلى أن قيمته تقترب من المتوسط النظري للمقياس (5). وتبرز هذه النتائج أن أفراد العينة يتفقون بدرجة معتبرة حول مختلف العبارات المرتبطة بأبعاد الثقافة التنظيمية، وهو ما تؤكد المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول، كما يلي :

-البعد الأول: المتعلق بالقيم التنظيمية: أظهرت المخرجات الإحصائية اتجاه آراء المبحوثين نحو

"الموافقة" على عموم الفقرات المكونة لهذا البعد، حيث سجل متوسطاً حسابياً مرجحاً إجمالياً قدره

(3.59). وبموازاة ذلك، بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبُعد (0.626)، وهو مؤشر يعكس تبايناً نسبياً وتشتتاً في الإجابات حول المركز الإحصائي، ومع ذلك يظل المتوسط الإجمالي معبراً بدقة عن توجه العينة الإيجابي وإدراكها الواضح لأهمية القيم التنظيمية.

أما على مستوى ترتيب العبارات حسب قيمتها الموزونة، فقد اعتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.783)، مما يُبرهن على موافقة عالية من قبل الموظفين على وجود قيم واضحة ومعلنة (كالنزاهة، والعدالة، والعمل الجماعي) تحكم سلوكياتهم داخل المؤسسة. وتلتها في المرتبة الثانية العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.68)، حيث أكد أفراد العينة من خلالها أن القيم السائدة تشكل مرجعية تساعد على التمييز بين السلوكيات المقبولة والمرفوضة في بيئة العمل. وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة الرابعة بمتوسط بلغ (3.50)، مبرزة إدراك العينة للالتزام بالإدارة العليا بتطبيق القيم المعلنة ممارسةً وعملاً لا مجرد شعارات نظرية.

في الأخير نستنتج أن عينة الدراسة مدركون لمفهوم القيم التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

-البعد الثاني: المتعلق بعد المعتقدات التنظيمية: كشفت المخرجات الإحصائية عن توجه إيجابي واضح لآراء المبحوثين نحو خيار "الموافقة" على كافة العبارات المكونة لهذا البُعد؛ حيث سجل متوسطاً حسابياً مرجحاً إجمالياً قدره (3.78). وبموازاة ذلك، بلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (0.566)، وهو مؤشر دال على تقارب وجهات نظر أفراد العينة وتمركز استجاباتهم حول المركز الإحصائي العام للبعد، مما يُثبت وجود وعي جماعي وإدراك عميق لمفهوم المعتقدات التنظيمية لدى مجتمع الدراسة.

وعند ترتيب العبارات وفقاً لأهميتها النسبية، اعتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.44) وانحراف معياري قدره (0.540)، مما يعكس اتفاقاً حاسماً (بدرجة موافقة شديدة) على رسوخ القناعة بأن التطوير والتدريب المستمر هما السبيل الأوضح لضمان البقاء في دائرة المنافسة. وتلتها

في المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط قدره (4.04) وبأهمية نسبية عالية، أكد من خلالها الموظفون إيمانهم المطلق بأهمية العمل الجماعي كركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أما بقية العبارات فقد مالت بدورها نحو الموافقة وبدرجات تقييم متقاربة، مما يبرهن على الوثوقية البنائية لهذا البُعد كأحد الروافد الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية.

-البعد الثالث:المتعلق ببعد الأعراف التنظيمية: أوضحت النتائج الإحصائية المخرجة أن استجابات أفراد العينة قد اتجهت نحو "الموافقة" على مجمل العبارات المكونة لهذا البُعد؛ حيث سجل متوسطاً حسابياً مرجحاً إجمالياً بلغت قيمته (3.62)، وبموازاة ذلك، استقر الانحراف المعياري العام للبُعد عند القيمة (0.786)، وهو مؤشر يعكس تقارباً نسبياً في وجهات نظر المبحوثين وتمركزها حول المعلم الإحصائي العام، مما يستدل منه الباحث على وجود وعي وإدراك ملموس بمفهوم الأعراف التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعلى صعيد الأهمية النسبية للفقرات، فقد اعتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.727)، مما يُبرهن على موافقة عالية وتوافق جماعي على أن ثقافة المؤسسة ترفض تماماً تجاوز الموظف للصلاحيات الممنوحة له. وحلّت في المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبأهمية نسبية عالية، أكد أفراد العينة من خلالها وجود عادات وتقاليد راسخة في بيئة العمل تضبط آليات وتفاعلات التعامل البيني، وفي حين مالت بقية العبارات نحو خيار الموافقة وبمستويات قيمية متقاربة، فإن ذلك يعزز ثبات هذا البُعد كأحد المرتكزات المحورية المكونة للثقافة التنظيمية.

-البعد الرابع: المتعلق ببعد التوقعات التنظيمية: أظهرت المخرجات الإحصائية المبينة في الجدول السابق أن التوجه العام لآراء المبحوثين قد مال نحو "الموافقة" على مجمل عبارات هذا البُعد، حيث سجل متوسطاً حسابياً مرجحاً إجمالياً بلغت قيمته (3.47)، وبموازاة ذلك، عكس الانحراف المعياري العام

المقدر بـ (0.678)، تقارباً واضحاً في وجهات نظر أفراد العينة وتمركز استجاباتهم حول المعلم الإحصائي للبعد، مما يُثبت توافر وعي وإدراك ملموسين بمفهوم التوقعات التنظيمية لدى مجتمع الدراسة. وعند تفكيك العبارات وفقاً لأهميتها النسبية، اعتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.755)، مما يبرهن على موافقة عالية من قبل الموظفين على أن المؤسسة تمنحهم شعوراً بالأمان الوظيفي، وهو ما يعزز توقعاتهم المستقبلية الإيجابية. وحلت في المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وبدرجة أهمية عالية، أكد أفراد العينة من خلالها تطلعهم المشروع إلى توفير المؤسسة لمقومات التقدير والاحترام المتبادل مقابل جهودهم المبذولة. وفي حين اتجهت بقية العبارات نحو خيار الموافقة وبدرجات تقييم متقاربة، فإن ذلك يقدم دليلاً علمياً على إدراك عينة الدراسة للنقل المنهجي لبعده التوقعات كأحد المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية.

عموماً نستنتج أن عينة الدراسة لديها مستوى إدراك جيداً لمفهوم الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة (بعد القيم التنظيمية، بعد المعتقدات التنظيمية، بعد الأعراف التنظيمية، بعد التوقعات التنظيمية).

ثانياً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الثاني:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التميز الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (11-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التميز الوظيفي

التميز الوظيفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أدرك تماماً رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.	3.64	0.721	9	موافق
تضع المؤسسة رضا العملاء على رأس أولوياتها وتسعى لتلبية.	4.20	0.670	4	موافق
إجراءات العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمن الجودة والكفاءة.	3.98	0.622	6	موافق

محاييد	13	0.881	3.28	يتم تفويض السلطة بشكل مناسب لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.
موافق	8	0.686	3.76	أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بعمل متميز.
موافق بشدة	2	0.723	4.26	توفر المؤسسة فرص حقيقية للتدريب والتطوير الوظيفي.
موافق	10	0.832	3.60	يتم إشراك الموظفين في تخطيط أهداف العمل وكيفية تحقيقها.
موافق	7	0.606	3.80	يتم قياس نتائج الأعمال بشكل دوري للتأكد من جودة الأداء.
موافق	14	0.870	3.24	ألتقى تغذية عكسية (ملاحظات وتوجيهات) مستمرة من مديري حول أدائي.
موافق	11	0.704	3.44	يسود جو من الثقة والتعاون بين جميع المستويات الإدارية.
موافق بشدة	3	0.599	4.26	تشجع المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم.
موافق	12	0.949	3.42	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل مستمر.
موافق	5	0.571	4.00	تتوفر لدي جميع الموارد اللازمة لأداء عملي بأفضل صورة.
موافق	1	0.534	4.40	بشكل عام، أعتبر أن مؤسستنا تتميز بأدائها العالي وجودة خدماتها.
موافق		0.316	3.80	إجمالي المحور الثاني التميز الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

تُظهر القراءة الإحصائية الشاملة لبيانات الجدول السابق، والمخصصة لاستعراض المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، أن التوجه العام لاستجابات أفراد العينة نحو محور

(التميز الوظيفي) قد مال بوضوح نحو خيار "الموافقة". وسجل المحور متوسطاً حسابياً مرجحاً إجمالياً

قدره (3.80)، وهو يقع تماماً ضمن النطاق التفسيري للموافقة الممتد بين (3.41 - 4.20)، كما يُشير

الانحراف المعياري البالغ (0.316) إلى مستوى عالٍ من التجانس وضيق نطاق التشتت في الإجابات

حول المركز الإحصائي، والذي يتضح أنه يفوق الوسط النظري الفرضي للمقياس والبالغ (3). ويجدر بنا

التنويه إجرائياً إلى أن هذا التأييد شمل عموم فقرات المحور، باستثناء العبارتين الرابعة والتاسعة اللتين

اتجهت آراء العينة فيهما نحو موقف "الحياد". وبناءً على الرؤى المنهجية لخبراء هذا المجال، نستعرض

تالياً الترتيب التنازلي لأبرز ثلاث عبارات حازت على الأهمية النسبية القصوى لدى المبحوثين:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 14- [بشكل عام، أعتبر أن مؤسستنا تتميز بأدائها

العالي وجودة خدماتها]: نرى أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة بمتوسط

حسابي بلغ: (4.40) وانحراف معياري ضئيل قدره (0.534) وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن

مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون

على أنه بشكل عام، أعتبر أن مؤسستنا تتميز بأدائها العالي وجودة خدماتها، وهذا حسب وجهة نظر

عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 06- [توفر المؤسسة فرص حقيقية للتدريب

والتطوير الوظيفي]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

بمتوسط حسابي بلغ: 4.26 وانحراف معياري كبير 0.723 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن

مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون

وبدرجة عالية على المؤسسة أن توفر فرص حقيقية للتدريب والتطوير الوظيفي، وهذا حسب وجهة نظر

أفراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 11- [تشجع المؤسسة ثقافة التحسين المستمر

والتطوير الدائم]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي

بلغ: 4.26 وانحراف معياري قدره 0.599 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن المؤسسة تشجع ثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

عموما نستنتج أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم التميز الوظيفي

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبورو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو أبعاد الثقافة التنظيمية إجمالا والمحور الثاني هو التميز الوظيفي، وبعد

إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (12-2): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور		اختبار سيمنروف		اختبار شايبورو	
قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة

0.412	0.976	0.050	0.125	المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
0.081	0.913	0.106	0.151	المحور الثاني: التميز الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على برنامج spss

تُشير المعطيات الإحصائية المستخرجة من جدول اختبار الاعتدالية إلى أن قيم الدلالة المعنوية (Sig) لاختباري كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) لجميع محاور الدراسة قد جاءت أكبر من مستوى المعنوية المتخذ ك محك إحصائي والبالغ (0.05)، وبناءً على هذه القراءة الميدانية، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض اتساق المعطيات مع المنحنى الاعتدالي، ورفض الفرضية البديلة، وتأسيساً على ثبوت خضوع كافة البيانات المجموعة للتوزيع الطبيعي، يتأكد توافر الشروط والافتراضات المنهجية اللازمة لاعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية (البارامترية - Parametric Tests)، كأدوات موثوقة لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية اللاحقة.

ثانياً: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، تعتمد دراسة في اختبار فرضياتها على ثلاثة أنواع رئيسية من الفرضيات، تتمثل في فرضيات الارتباط، وفرضيات الفروق، وفرضيات التأثير. ففيما يخص فرضيات الارتباط سيتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، وذلك لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أما فرضيات الفروق فسيتم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات. وبالنسبة لفرضيات التأثير، فسيتم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

1- اختبار فرضيات العلاقة:

في إطار اختبار فرضيات العلاقة، يتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية (0.05). ونظراً لمتعة البيانات بالتوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، إضافة إلى اختبار دلالاته الإحصائية. وقد صيغت فرضيتنا الاختبار كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-13): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: التميز الوظيفي		الأبعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.039	*0.293	بعد القيم التنظيمية
0.015	*0.694	بعد المعتقدات التنظيمية
0.000	**0.497	بعد الأعراف التنظيمية
0.000	**0.549	بعد التوقعات التنظيمية
0.000	**0.579	المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات متفاوتة القوة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ بلغ معامل الارتباط بين بعد القيم التنظيمية والتميز الوظيفي (0.293)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة. كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، نظراً

لأن قيمة (Sig) أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين.

✓ سجل بعد المعتقدات التنظيمية معامل ارتباط قدره (0.694) مع التميز الوظيفي، مما يعكس علاقة طردية قوية. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، فإن هذه العلاقة تعد معنوية إحصائياً، الأمر الذي يدعم وجود ارتباط بين المعتقدات التنظيمية والتميز الوظيفي لدى أفراد العينة.

✓ أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والتميز الوظيفي بلغ (0.497)، وهو ما يدل على علاقة طردية متوسطة القوة. كما ثبتت معنوية هذه العلاقة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية.

✓ بالنسبة لبعد التوقعات التنظيمية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.549)، وهو ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة مع التميز الوظيفي. وقد تبين أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية نظراً لانخفاض قيمة (Sig) عن مستوى المعنوية المعتمد.

✓ أما على مستوى الثقافة التنظيمية ككل، فقد بلغ معامل الارتباط بينها وبين التميز الوظيفي (0.579)، وهو ارتباط طردي قوي نسبياً ودال إحصائياً عند مستوى (0.05). وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية والقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

✓ وبناءً على النتائج السابقة، يمكن استنتاج أن أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالتميز الوظيفي بدرجات متفاوتة، وأن أقوى هذه العلاقات كانت مع بعد المعتقدات التنظيمية، في حين سجل بعد القيم التنظيمية أضعف مستوى ارتباط.

كنتيجة نهائية وإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد

الثقافة التنظيمية و التميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعه عند مستوى معنوية

5%. .

2- اختبار فرضيات الفرق : في هذا الاختيار سوف نجيب على الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أنه

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات

الشخصية والوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين إتجاه

محاور الدراسة تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين واختبار تحليل

التباين الاحادي ANOVA .

2-1 / اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة

الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصيتين تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا سنجيب على الفرضية الفرعية الأولى بوضع الفرضيتين الصفريتين التاليتين.

☒ الفرضية الصفريّة الأولى : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور الثقافة التنظيمية تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

☒ الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور التميز الوظيفي تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-14) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
الثقافة التنظيمية	2.535	0.118	1.369	0.177
التميز الوظيفي	0.088	0.768	1.800	0.078

المصدر من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج جدول اختبار ليفين (Levene's Test) أن قيمة تجانس التباين للمحور الأول

(الثقافة التنظيمية) بلغت (F=2.535) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لأن القيمة

المعنوية (Sig) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى تحقق شرط تساوي التباين وقبول الفرضية الصفريّة،

وعليه تم اعتماد السطر الأول الخاص بـ (Equal variances assumed) وبالمثل، حقق محور

(التميز الوظيفي) تجانساً بقيمة ($F=0.088$) وهي غير دالة أيضاً، مما استوجب اعتماد السطر الأول لنفس الشرط.

وبناءً على ذلك، جاءت قيم اختبار (t) للمحورين على الترتيب (1.369) و (1.800)، وبمستويات معنوية أكبر من (0.05). وتأسست على هذه النتيجة قبول الفرضيات الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحورين تُعزى لمتغير الجنس، وهو ما يعكس تقارب وتجانس وجهات نظر مجتمع الدراسة (ذكوراً وإناثاً) تجاه الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي.

2-2/ اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم للكشف عن الفروقات في

متوسطات إجابات العينة الدراسة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد أربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، إذا سنجيب على الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة حيث كل فرضية متبوعة بفرضيتين صفريتين كالآتي :

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

☒ **الفرضية الصفرية الأولى :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الثقافة التنظيمية تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور التميز الوظيفي تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (15-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.390	0.760
المحور الثاني: التميز الوظيفي	1.568	0.210

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن القيمة الإحصائية (F) للمحورين بلغت على التوالي (0.390) و (1.568)، وبمستويات دلالة معنوية بلغت (0.760) و (0.210) على الترتيب، وحيث إن جميع هذه القيم المعنوية جاءت أكبر من مستوى الدلالة 5%، فإن ذلك يستوجب قبول الفرضيات الصفرية، ويشير هذا إحصائياً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تُعزى لمتغير العمر، مما يعكس توافق آراء المستجوبين واهتماماتهم بغض النظر عن فئاتهم العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%. وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

☒ **الفرضية الصفرية الأولى :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

❑ الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور التميز الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (16-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.239	0.868
المحور الثاني: التميز الوظيفي	1.729	0.174

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم إحصائية (F) الخاصة بمحوري الدراسة

بلغت على التوالي (0.239) و(1.729)، في حين سجلت مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لهما

(0.868) و(0.174)، وبما أن هذه القيم تفوق مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإننا لا نرفض

الفرضيات الصفرية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

❑ الفرضية الصفرية الأولى : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور

التميز الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة للمستوى الوظيفي،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (17-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.309	0.735
المحور الثاني: التميز الوظيفي	0.565	0.572

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم إحصائية (F) للمحورين بلغت على

التوالي (0.309) و (0.565)، كما بلغت مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لهما (0.735)

و (0.572)، ونظرًا لكون هذه القيم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يتم الإبقاء على

الفرضيات الصفرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور

الدراسة تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقًا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

☒ **الفرضية الصفرية الأولى :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور الثقافة التنظيمية تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

✕ الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه

محور التميز الوظيفي تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة للخبرة، وتحصلنا

على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (18-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	1.191	0.324
المحور الثاني: التميز الوظيفي	2.690	0.057

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم إحصائية (F) الخاصة بمحوري

الدراسة بلغت (1.191) و(2.690) على التوالي، بينما سجلت مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لهما

(0.324) و(0.057). وبما أن قيم الدلالة الإحصائية تفوق مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يتم

قبول الفرضيات الصفرية وعدم رفضها، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة، وذلك عند مستوى معنوية

قدره (5%).

كنتيجة نهائية نقبل بالفرضية الرئيسية الثانية و نقول انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في

تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية والوظيفي عند مستوى معنوية

5%.

1- فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في

الفرضيات الرئيسية الثالثة باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الثقافية

التنظيمية كمتغير مستقل ، ومحور التميز الوظيفي كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين أبعاد الثقافة

التنظيمية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور التميز الوظيفي كمتغير تابع .

1.3 اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي:

للإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي

مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعه عند مستوى الدلالة (0.05)

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل،

ومحور التميز الوظيفي كمتغير تابع بطرح الفرضية الصفرية التالية:

☒ الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التميز

الوظيفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيعه عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-2): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
التميز الوظيفي	0.579	0.335	24.199	1	0.000	0.487	4.919	0.000
				48				
				49				

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 1.988 + .0487X$$

تُشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.579$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) كما سجل معامل التحديد معدلاً قدره ($R^2=0.335$) ، مما يعني أن (33.5%) من التغيرات الحاصلة في التميز الوظيفي تعود إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، في حين تُعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية.

ومن جهة أخرى، بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta=0.487$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كون القيمة المعنوية المقابلة لها بلغت (0.000)؛ ويشير ذلك إجرائياً إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيقات الثقافة التنظيمية بمقدار درجة واحدة يساهم في رفع مستوى التميز الوظيفي بنسبة (48.7%)، وهي نسبة تأثير ملحوظة. ويعزز هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (24.199) بمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$)؛ وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية عند مستوى دلالة (5%).

3-2/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد : ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على محور التميز الوظيفي تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة مع محور التميز الوظيفي عبر طرح الفرضيات الفرعية التالية :

☒ **الفرضية الفرعية الأولى:** ليس هناك أثر لبعد القيم التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

✕ الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر لبعد المعتقدات التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

✕ الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر لبعد الأعراف التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

✕ الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك أثر لبعد التوقعات التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية المنية عند مستوى معنوية 5%.

✕ وللإجابة على كل هذه الفرضيات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :

✕ الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة

في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على محور التميز

الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-2): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	T	مستوى الدالة
التميز الوظيفي	0.66 5	0.44 2	8.91	4 45 49	0.00 0	القيم التنظيمية $B_1=0.042$	0.608	0.546
						المعتقدات التنظيمية $\beta_2=0.029$	0.256 -	0.799
						الأعراف التنظيمية $\beta_3=0.211$	3.217	0.002
						التوقعات التنظيمية $\beta_4=0.198$	3.432	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = 2.279 + 0.042X_1 - 0.029X_2 + 0.211X_3 + 0.198X_4$$

تُشير النتائج الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.665$) مظهرةً علاقة طردية قوية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.442$)، مما يعني أن ما نسبته (44.2%) من التغيرات الحاصلة في التميز الوظيفي تُفسرها الأبعاد الثقافية مجتمعة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج النموذج.

وعند تفصيل الأثر الاستثنائي لكل بعد، تبين أن بعدي (القيم التنظيمية) و(المعتقدات التنظيمية) لم يحققا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيم معاملات التأثير لهما ($B_1=0.042$) و ($B_2=0.029$) على التوالي، بمستويات معنوية أكبر من (0.05)، مما يستوجب استبعادهما من التنبؤ الفعلي داخل النموذج.

في المقابل، أظهر بعد (الأعراف التنظيمية) أثراً دالاً إحصائياً بمعامل تأثير بلغت قيمته ($B_3=0.211$) ومستوى معنوية (0.002)، وهو ما يعني إجرائياً أن زيادة الاهتمام بهذا البعد بمقدار وحدة واحدة تساهم في رفع التميز الوظيفي بنسبة (21.1%). وبالمثل، حقق بعد (التوقعات التنظيمية) أثراً معنوياً بمعامل تأثير ($B_4=0.198$) ومستوى معنوية أقل من (0.05)، محققاً زيادة في التميز الوظيفي بنسبة (19.8%) عند ارتفاعه بوحدة واحدة.

وتتأكد جودة النموذج الإحصائي وصلاحيته للتنبؤ من خلال قيمة اختبار فيشر المحسوبة ($F=9.81$)، والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (5%)، كون القيمة المعنوية المقابلة لها بلغت (0.000).

وفي الأخير بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية على التميز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

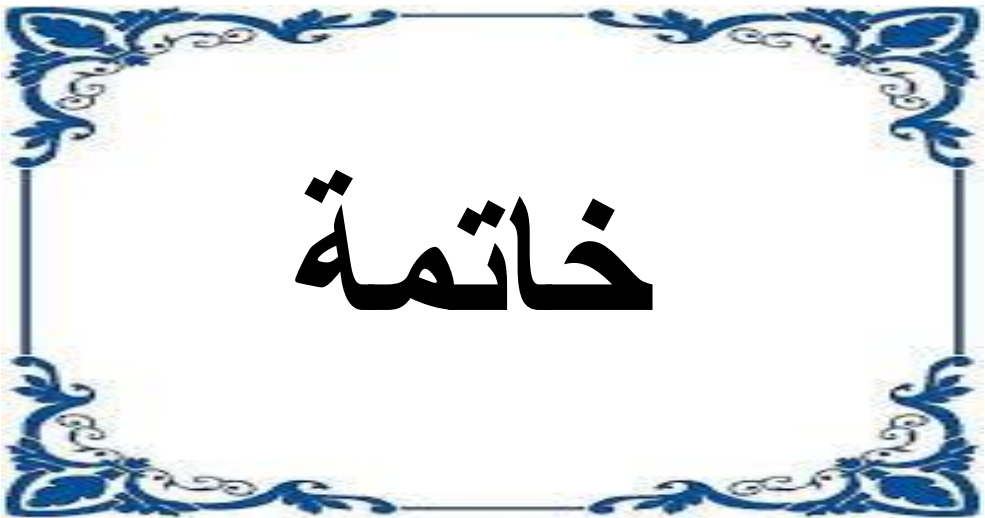
خلاصة الفصل:

بعد ربط الجانب التطبيقي بالدراسة النظرية، تم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالشق الميداني، حيث تم اعتماد ثلاث فئات من الفرضيات.

فقد أظهرت نتائج اختبار فرضية العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتميز الوظيفي كمتغير تابع بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية.

-أما فيما يتعلق بفرضية الفروق، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للخصائص الشخصية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

-وفيما يخص فرضية التأثير، التي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فقد أسفرت النتائج النهائية عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في بعد الأعراف التنظيمية وبعد التوقعات التنظيمية، على التميز الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).



خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات واستمراريتها، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك العاملين وتشكيل أنماط تعاملهم داخل بيئة العمل. كما أن التميز الوظيفي لم يعد مجرد هدف تسعى إليه المؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التنافس والنجاح في ظل بيئة تنظيمية متغيرة.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

-وجود انسجام بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي.

-يسهم التميز الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين تنافسية المؤسسة.

-تؤدي القيم والأعراف التنظيمية الواضحة إلى تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين بيئة العمل.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتميز الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنية.

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي داخل المؤسسة.

-أظهرت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، تؤثر بشكل مباشر في التميز الوظيفي.

-تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحسين أداء العاملين وتعزيز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفي عند مستوى معنوية 5%.
والوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

توصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الوظيفي داخل المؤسسة:
- ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على القيم المشتركة، مثل التعاون، والاحترام، والانتماء، لما لها من أثر مباشر في تحسين أداء العاملين.
 - تطوير نظام تقييم الأداء ليكون أكثر عدالة وشفافية، ويركز على معايير واضحة ترتبط بالتميز والإبداع وليس فقط بالأداء الروتيني.
 - إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
 - تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين، من خلال تبني قنوات اتصال فعالة تضمن وضوح التوقعات التنظيمية وتبادل المعلومات بشكل مستمر.

آفاق الدراسة:

- وفي الأخير، تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية لتوسيع نطاق البحث من خلال دراسة متغيرات أخرى قد تسهم في تفسير التميز الوظيفي، أو تطبيق الدراسة على قطاعات ومؤسسات مختلفة لتعميق الفهم وإثراء المعرفة في هذا المجال.
- ومن أبرز هذه الآفاق:
- التوسع في دراسة متغيرات تنظيمية أخرى ذات صلة، مثل القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، لما لها من دور محتمل في تعزيز التميز الوظيفي.
 - إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات وقطاعات مختلفة (عمومية وخاصة)، لمعرفة مدى اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي حسب طبيعة النشاط والبيئة التنظيمية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS"، الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
 - 2- جمال الدين محمد المرسى، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
 - 3- حمول طارق، شيهاني سهام، "ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي"، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2022.
 - 4- ساجد رفعت حسين صالح السعدي، "ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز عمل الأمني"، الطبعة 1، بغداد: مطبعة الكتاب، 2023.
 - 5- عبد الكريم بوحفص، "الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS"، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
 - 6- محمد عقوني، "تحقيق التميز الوظيفي"، تربية رقمية، 2024.
- ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية (ماستر ودكتوراه)
- 1- بن فرقورة ليندة، "دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، 2022-2023.
 - 2- شنين فتيحة، حساني فايزة، "الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي"، مذكرة ماستر، جامعة جزائرية، 2021-2022.
 - 3- فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.

4-مفتاح أحمد مفتاح أحواس، "الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013.

5-وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2012-2013.

ثالثا: المجالات والمقالات العربية

1-بلحمو خديجة، علي شريف حورية، "دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2022.

2-بلواضح أحمد سيف الدين، جلولي محمد، مهدي عمر، "أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، 2021.

3-جبوري محمد، بوصلاح عبد اللطيف محمد، "قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، 2019.

4-ربحت ريغي، حمزة معمري، "مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية"، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، 2021.

5-سارة طالب، نور الدين عيساني، "الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية"، جامعة الأغواط، المجلد 7، العدد 32، 2019.

6-سعيد رمضان، "محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، 2020.

7-سهيل تميم، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين"، مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد 51، العدد 1، 2024.

- 8-شرفي محمد، علوط الباتول، "الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة آفاق علمية، المجلد 17، العدد 02، 2025.
- 9-علي رحيم حسن، ساجت مجيد جعفر، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية"، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 21، العدد 2، 2021.
- 10-عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني، 2025.
- 11-فريق صابر، "التميز الوظيفي ومهاراته وكيفية تحقيقه على مستوى الفرد والمؤسسة"، مقال التميز الوظيفي ومهاراته، نشر في 2024/12/19. <https://sabbar.com/blog/job-excellence>
- 12-محمد أحمد حسن أحمد، "الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد 32، المجلد 3، 2025.
- 13-منى جواد سلمان، "أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3، 2023.
- 14-موسى أحمد السيد محمد موسى، "دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، 2024.
- 15-نور الدين بوعلي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، 2014.
- 16-هشام عبد الكريم مهدي، أحمد قحطان نجم، "دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز الوظيفي لمدراء المدارس"، مجلة الثقافة الرياضية، المجلد 16، العدد 1، 2025.

- 1-Fakhar Shahzad, "Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan", International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 No. 3, 2014.
- 2- Muzaffar Abbas, Ghazi Ben Saad, "The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture", Problems and Perspectives in Management, Volume 16, Issue 3, 2018.
- 3-Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud, "Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries", European Journal of Business and Management Research, ISSN: 2507-1076, Published: March 21, 2023.
- 4-Thanh Tu Phan, Van Kiem Pham, Thi Nhu Quynh Vu, and Ngoc Anh Nguyen, "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development", Sustainability, Vol.16, 2024.



الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان بحثي حول: أثر الثقافة التنظيمية على التميز الوظيفي في مؤسسة اتصالات
الجزائر

السيد/ السيدة الموظف(ة) المحترم(ة):

في إطار إعداد مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات
لدراسة أكاديمية حول "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على
التميز الوظيفي" في مؤسسة اتصالات الجزائر.

علمًا بأن المعلومات التي ستبديها ستعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ضع (x) أمام الإجابة الصحيحة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1-الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئة العمرية

أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من

50 سنة ☐

3-المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

4-عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

الملاحق

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5-10 سنوات

☐ من 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي:

☐ إطارت سامية ☐ أعوان التحكم ☐ أعوان التنفيذ

القسم الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أولاً: القيم التنظيمية
					1-توجد قيم واضحة ومعلنة (مثل النزاهة، العدالة، العمل الجماعي) تحكم سلوكنا في المؤسسة
					2-تساعدني القيم السائدة في المؤسسة على التمييز بين السلوك المقبول والسلوك المرفوض في العمل
					3-تتوافق قلمي الشخصية مع قيم المؤسسة التي أعمل بها
					4-تلتزم الإدارة العليا بتطبيق القيم التي تعلنها عملياً وليس نظرياً فقط.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	ثانياً: المعتقدات التنظيمية
					5-نؤمن كموظفين بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
					6-هناك اقتناع مشترك بين زملائي بأن مشاركة الموظفين في صنع القرارات تحسن من أداء العمل.
					7-نعتقد في هذه المؤسسة أن الجودة العالية هي مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة فقط.
					8-يسود اعتقاد راسخ بأن التطوير والتدريب المستمر هما الطريق الوحيد للبقاء في المنافسة.

الملاحق

ثالثاً: الأعراف التنظيمية					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
					9-توجد عادات وتقاليد متبعة في المؤسسة تحكم طريقة تعاملنا مع بعضنا البعض.
					10-هناك معايير غير مكتوبة (مثل الالتزام بالمواعيد، احترام التسلسل الهرمي) يلتزم بها الجميع.
					11-من غير المقبول في ثقافة مؤسستنا أن يقوم الموظف بتجاوز الصلاحيات الممنوحة له.
					12-تعزز الأعراف السائدة في المؤسسة قيم التعاون والتآزر بين الزملاء بدلاً من التنافس السلبي.

رابعاً: التوقعات التنظيمية					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
					13-أتوقع من المؤسسة أن توفر لي التقدير والاحترام المناسبين مقابل عملي.
					14-تتوافق توقعاتي حول طبيعة العمل مع الواقع الفعلي في المؤسسة.
					15-توجد قواعد غير مكتوبة داخل المؤسسة تحدد التوقعات المتبادلة بيني وبينها.
					16-تشعرني المؤسسة بالأمان الوظيفي مما يجعل توقعاتي للمستقبل إيجابية.

القسم الثالث: التميز الوظيفي					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
					17-أدرك تماماً رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
					18-تضع المؤسسة رضا العملاء على رأس أولوياتها وتسعى لتلبيته
					19-إجراءات العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمن الجودة والكفاءة.
					20-يتم تفويض السلطة بشكل مناسب لتمكين الموظفين من

الملاحق

					اتخاذ القرارات.
					21-أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بعمل متميز.
					22-توفر المؤسسة فرص حقيقية للتدريب والتطوير الوظيفي.
					23-يتم إشراك الموظفين في تخطيط أهداف العمل وكيفية تحقيقها.
					24-يتم قياس نتائج الأعمال بشكل دوري للتأكد من جودة الأداء.
					25-ألتقى تغذية عكسية (ملاحظات وتوجيهات) مستمرة من مديري حول أدائي.
					26-يسود جو من الثقة والتعاون بين جميع المستويات الإدارية.
					27-تشجع المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم.
					28-يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل مستمر.
					29-تتوفر لدي جميع الموارد اللازمة لأداء عملي بأفضل صورة.
					30-بشكل عام، أعتبر أن مؤسستنا تتميز بأدائها العالي وجودة خدماتها.

الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
<u>عجيلة حنان</u>	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
<u>بودودة الصديق</u>	أستاذ مشارك	جامعة غرداية
<u>هيبة عبد الفتاح</u>	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية
<u>بهاز جيلالي</u>	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية

الملاحق

الملحق رقم 3: متعلق بجانب التطبيق (مخرجات spss)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.294	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.676	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	30

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1- أتوجد قيم واضحة ومعلنة (مثال النزاهة، العدالة، العمل الجماعي) تحكم سلوكنا في المؤسسة	50	0	3.7200	.78350
2- تساعديني القيمين الساندة في المؤسسة على التمييز بيننا لسلوكنا المقبول والسلوك المرفوض في العمل	50	0	3.6800	.76772

الملاحق

3-				
تتوافق تقييم الشخصية مع تقييم المؤسسة التي أعمل بها	50	0	3.4800	.90891
ها				
4-				
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق القيم التي تعلنها عملياً ولا	50	0	3.5000	.86307
يسنظرياً فقط.				
البعد 1. القيم، التنظيمية	50	0	3.5950	.62656

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
5-				
نؤمنكم موظفينا همية العمال بما عيل تحقيقاً هذا	50	0	4.0400	.60474
فالمؤسسة.				
6-				
هناك اقتنا عمشتركين زملائياً بشاركة الموظفين	50	0	3.5600	.88433
نفيصنع القرار لتحسين أداء العمل.				
7-				
نعتقد في هذا المؤسسة أن الجودة العالية هي مسؤول	50	0	3.9400	.51150
ية الجميع وليس مسئولية الإدارة فقط.				
8-				
يسود اعتقاد راسخ بأن التطوير والتدريب المستمر ه	50	0	4.4400	.54060
ما الطريقة الوحيدة للبقاء في المنافسة.				
البعد 2. المعتقدات، التنظيمية	50	0	3.9950	.36940

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
9-				
توجد عادات وثقافة تدعم تعاقب المؤسسة تحكم مطرية	50	0	3.7400	.66425
ة تعاملنا مع بعضنا البعض.				
10-				
هناك معايير غير مكتوبة	50	0	3.6800	.91339
(مثل الالتزام بالمواعيد، احترام التسلسل الهرمي				
(يلتزم بها الجميع.				
11-				
منغير المقبول في ثقافة مؤسستنا أن يقوم الموظف بتج	50	0	4.0400	.72731
اوز الصلاحيات الممنوحة له.				

الملاحق

12-				
تعزز لأعراف السائدة في المؤسسة قيم التعاون والتآزر بين الزملاء بدلاً من التنافس السلبي .	50	0	3.6800	.76772
البعد . 13. الأعراف . التنظيمية	50	0	3.7850	.56697

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
13-				
أثقت في المؤسسة أن توفر لي التقدير والاحترام المنا سبباً بما أبلع علي .	50	0	3.6600	.93917
14-				
تتوافق توقعاتي حول طبيعة العمل مع الواقع الفعلي في المؤسسة .	50	0	3.3200	.93547
15-				
توجد قواعد غير مكتوبة داخل المؤسسة تحدد التوقعات المتبادلة بيني وبينها .	50	0	3.1200	1.02300
16-				
تشعر نيا المؤسسة بأمانا الوظيفي مما يجعل توقعاتي للمستقبل إيجابية .	50	0	3.8000	.75593
البعد . 4. التوقعات . التنظيمية	50	0	3.4750	.67810
المحور . الأول . الثقافة . التنظيمية	50	0	3.7125	.37670

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
17-				
أدر كتما ماً رؤية ورؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية .	50	0	3.6400	.72168
18-				
تضع المؤسسة رضا العملاء علبراً وأولوياتها وتسعى لتلبيته	50	0	4.2000	.67006
19-				
إجراء اتا العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمننا جودة والكفاءة .	50	0	3.9800	.62237
20-				
يتم تفويض السلطة بشكل مناسب لتمكيننا الموظفين من اتخاذ القرارات .	50	0	3.2800	.88156

الملاحق

21-	50	0	3.7600	.68690
أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بعمل متميز .				
22-	50	0	4.2600	.72309
توفر المؤسسة فرص تحقيق للتدريب والتطوير الوظيفي .				
23-	50	0	3.6000	.83299
يتماشى أركان الموظف في تخطيط أهداف العمل وكيفية تحقيقها .				
24-	50	0	3.8000	.60609
يتم قياس نتائج الأعمال بشكل دوري للتأكد من جودة الأداء .				
25-	50	0	3.2400	.87037
أنا لست متغذية عكسية (ملاحظات توجيهات) مستمرة من مدير حول أدائي .				
26-	50	0	3.4400	.70450
يسود جو من الثقة والتعاون بين جميع المستويات الإدارية .				
27-	50	0	4.2600	.59966
تشجع المؤسسة ثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم .				
28-	50	0	3.4200	.94954
يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل مستمر .				
29-	50	0	4.0000	.57143
تتوفر لدي جميع الموارد اللازمة لأداء عملي بأفضل صورة .				
30-	50	0	4.4000	.53452
بشكل عام ، أعتبر أن مؤسساتنا تتميز بأدائها العالي جودة خدماتها .				
المحور . الثاني . التميز . الوظيفي	50	0	3.8057	.31683

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور . الاول . الثقافة . التنظيمية	.125	50	.050	.976	50	.412
المحور . الثاني . التميز . الوظيفي	.151	50	.106	.913	50	.081

a. Lilliefors Significance Correction

الملاحق

Correlations

		التنظيمية القيم البعد 1	المعتقدات البعد 2 التنظيمية	الاعراف البعد 3 التنظيمية	الوفقيات البعد 4 التنظيمية	الثقافة الاول المحور التنظيمية	التميز الثاني المحور الوظيفي
التنظيمية القيم البعد 1	Pearson Correlation	1	.487**	.209	.345*	.769**	.293*
	Sig. (2-tailed)		.000	.144	.014	.000	.039
	N	50	50	50	50	50	50
التنظيمية المعتقدات البعد 2	Pearson Correlation	.487**	1	.202	.025	.535**	.694
	Sig. (2-tailed)	.000		.160	.863	.000	.015
	N	50	50	50	50	50	50
التنظيمية الاعراف البعد 3	Pearson Correlation	.209	.202	1	.254	.627**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.144	.160		.075	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
التنظيمية الوفقيات البعد 4	Pearson Correlation	.345*	.025	.254	1	.695**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.014	.863	.075		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
التنظيمية الثقافة الاول المحور	Pearson Correlation	.769**	.535**	.627**	.695**	1	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
الوظيفي التميز الثاني المحور	Pearson Correlation	.293*	.094	.497**	.549**	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.515	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية الثقافة الاول المحور	ذكر	42	3.7440	.35052	.05409
	أنثى	8	3.5469	.48614	.17188
الوظيفي التميز الثاني المحور	ذكر	42	3.8401	.31107	.04800
	أنثى	8	3.6250	.30244	.10693

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التنظيمية الثقافة الاول المحور	Equal variances assumed	2.535	.118	1.369	48	.177	.19717	.14404	-.09243	.48677
	Equal variances not assumed			1.094	8.441	.304	.19717	.18018	-.21459	.60893
الوظيفي التميز الثاني المحور	Equal variances assumed	.088	.768	1.800	48	.078	.21514	.11952	-.02517	.45545
	Equal variances not assumed			1.835	10.036	.096	.21514	.11721	-.04590	.47617

العمر BY الوظيفي. التميز. الثاني. المحور التنظيمية. الثقافة. الاول. المحور ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور. الاول. الثقافة. التنظيمية	Between Groups	.173	3	.058	.390	.760
	Within Groups	6.781	46	.147		
	Total	6.953	49			
المحور. الثاني. التميز. الوظيفي	Between Groups	.456	3	.152	1.568	.210
	Within Groups	4.462	46	.097		
	Total	4.919	49			

الملاحق

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التنظيمية.الثقافة.الاول.المحور	Between Groups	.107	3	.036	.239	.868
	Within Groups	6.846	46	.149		
	Total	6.953	49			
المحور.الثاني.التميز.الوظيفي	Between Groups	.498	3	.166	1.729	.174
	Within Groups	4.420	46	.096		
	Total	4.919	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور.الاول.الثقافة.التنظيمية	Between Groups	.090	2	.045	.309	.735
	Within Groups	6.863	47	.146		
	Total	6.953	49			
المحور.الثاني.التميز.الوظيفي	Between Groups	.115	2	.058	.565	.572
	Within Groups	4.803	47	.102		
	Total	4.919	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور.الاول.الثقافة.التنظيمية	Between Groups	.501	3	.167	1.191	.324
	Within Groups	6.452	46	.140		
	Total	6.953	49			
المحور.الثاني.التميز.الوظيفي	Between Groups	.734	3	.245	2.690	.057
	Within Groups	4.185	46	.091		
	Total	4.919	49			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.321	.26101

a. Predictors: (Constant), a.المحور.الاول.الثقافة.التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

1	Regression	1.649	1	1.649	24.199	.000 ^b
	Residual	3.270	48	.068		
	Total	4.919	49			

a. Dependent Variable: a.المحور. الثاني. التميز. الوظيفي

b. Predictors: (Constant), a.المحور. الاول. الثقافة. التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.998	.369		5.410	.000
	المحور. الاول. الثقافة. التنظيمية	.487	.099	.579	4.919	.000

a. Dependent Variable: a.المحور. الثاني. التميز. الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.393	.24692

a. Predictors: (Constant), a.البعد. 4.التوقعات. التنظيمية, البعد. 2.المعتقدات. التنظيمية ,

البعد. 3.لاعراف. التنظيمية, البعد. 1.القيم. التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.175	4	.544	8.919	.000 ^b
	Residual	2.744	45	.061		
	Total	4.919	49			

a. Dependent Variable: a.المحور. الثاني. التميز. الوظيفي

b. Predictors: (Constant), a.البعد. 4.التوقعات. التنظيمية, البعد. 2.المعتقدات. التنظيمية, البعد. 3.لاعراف. التنظيمية, البعد. 1.القيم. التنظيمية

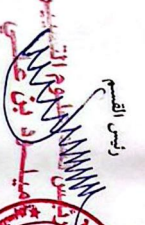
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.279	.440		5.174	.000
	البعد. 1.القيم. التنظيمية	.042	.070	.084	.608	.546
	البعد. 2.المعتقدات. التنظيمية	-.029	.112	-.034	-.256	.799
	البعد. 3.لاعراف. التنظيمية	.211	.066	.378	3.217	.002
	البعد. 4.التوقعات. التنظيمية	.198	.058	.424	3.432	.001

a. Dependent Variable: a.المحور. الثاني. التميز. الوظيفي

الملاحق

الملحق رقم 4: شهادة التصحيح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية République Algérienne Démocratique et Populaire	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السجور قسم: علوم السجور		Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Université de Ghardaia Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion Département: Sciences de gestion
غرداية في: 04.06.2026			
شهادة تصحيح			
يشهد الأستاذ: بن حمدون عبد الله، العفة في لجنة المناقشة/التقييم أستاذ مشرف			
بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: قراي بلقاسم			
تخصص: إدارة الأعمال			
بمقر: أثر الثقافة التنظيمية على الصير الوطني -دراسة حالة-			
تاريخ المناقشة/التقييم: 2026/06/04			
أن الطالب إترم بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي			
رئيس القسم			
			
			
إمضاء الأستاذ المكلف بتجاية التصحيح			
			