

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين

"دراسة ميدانية بمديرية الري ولاية المنية"

من إعداد الطالبة:

زواردي رقية

نوقشت يوم: 2026/06/03

امام لجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بن الزين حمزة	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن موسى عمر	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د شنيبي عادل	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

بغنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين

"دراسة ميدانية بمديرية الري ولاية المنية"

من إعداد الطالبة:

زواردي رقية

نوقشت يوم: 2026/06/03

امام لجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بن الزين حمزة	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن موسى عمر	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د شنيبي عادل	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025



الإهداء

إلى من علمني أن الطموح طريق، وأن النجاح ثمرة صبر
إلى أبي الغالي، سدي الذي لم يخذلني يوماً، وكان دائماً القوة التي
أستند إليها في كل خطوة من مشواري...
إلى نبع العنان ومصدر الإلهام، أمي الحبيبة، التي غرست فيّ الأمل
وشجعتني حتى بلغت هذا المقام...
إلى إخوتي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات التعب والفرح، وكانوا دائماً
بقربي...
وإلى خالتي الغالية كلهم، التي كانت لي بمثابة الأم الثانية، أمنت بي
ورافقتني بدعائها واهتمامها

رقية



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف

بن موسى عمر، الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، ولم يخل عليّ بنصائحه "

"وتوجيهاته القيمة، فكان خير مرشد وداعم طوال فترة إنجاز هذا العمل

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الفضل في تكويني

العلمي والمعرفي

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، على تفضلهم بقبول

مناقشة هذا العمل، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي من شأنها إثراء هذا البحث

وفي الأخير، أرجو أن يكون هذا العمل عند حسن الظن، وأن يساهم ولو بقدر بسيط في

المجال العلمي

رقية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية الري لولاية المنيعه، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والانتماء التنظيمي على التميز التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمديرية الري لولاية المنيعه والبالغ عددهم (41) موظفًا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لكل من الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي. وأكدت الدراسة أن تعزيز القيم التنظيمية وترسيخ الأعراف الإيجابية وتنمية الانتماء التنظيمي من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التميز التنظيمي.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة بالمؤسسة والعمل على تطويرها، من خلال تعزيز التواصل بين العاملين، وترسيخ قيم التعاون والانتماء، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والتميز.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، قيم، معتقدات، أعراف، انتماء، تميز.

Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational culture in achieving organizational excellence from the perspective of employees at the Directorate of Irrigation of El Meniaa Province. It examined the impact of the dimensions of organizational culture, namely organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational commitment, on organizational excellence.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The study population consisted of all administrative employees of the Directorate of Irrigation of El Meniaa Province, totaling 41 employees.

The results revealed a high level of both organizational culture and organizational excellence within the institution under study. The findings also indicated a statistically significant effect of organizational culture, with all its dimensions combined, on achieving organizational excellence. Furthermore, the study confirmed that strengthening organizational values, promoting positive organizational norms, and enhancing organizational commitment contribute to improving institutional performance and supporting organizational excellence.

Based on the findings, the study recommended maintaining and further developing the positive organizational culture prevailing within the institution by strengthening communication among employees, reinforcing the values of cooperation and commitment, and providing a motivating work environment that supports creativity and excellence.

Keywords: Organizational Culture, Values, Beliefs, Norms, Commitment, Excellence.

قائمة المحتويات:

—	الإهداء
—	الشكر والتقدير
I_II	الملخص
III_ III	قائمة المحتويات
III _III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ_ هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي والدراسات السابقة.....
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
13	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي.....
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الري لولاية المنية.....
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة الميدانية.....

51	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
74	خلاصة الفصل.....
76	خاتمة.....
81	المراجع.....
87	الملاحق.....
105	الفهرس.....

قائمة الجدول

الرقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1_ I)	يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة العربية والاجنبية السابقة	34
(1_ II)	مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته	44
(2_ II)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد القيم التنظيمية	45
(3_ II)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية	45
(4_ II)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الأعراف التنظيمية	46
(5_ II)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الانتماء التنظيمي	47
(6_ II)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التميز التنظيمي	48
(7_ II)	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	49
(8_ II)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(9_ II)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر	52
(10_ II)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
(11_ II)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	54
(12_ II)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	55
(13_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية	57
(14_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المعتقدات التنظيمية	58
(15_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأعراف التنظيمية	59
(16_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانتماء التنظيمي	61
(17_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية	62
(18_ II)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التميز التنظيمي	63
(19_ II)	اختبار التوزيع الطبيعي	66
(20_ II)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	67

28	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية	(21_ II)
70	اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للجنس	(22_ II)
70	اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للعمر	(23_ II)
71	اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للمؤهل العلمي	(24_ II)
72	اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للمنصب الوظيفي	(25_ II)
73	اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للخبرة	(26_ II)

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(1_ I)
6	أنواع الثقافة التنظيمية	(2_ I)
9	مكونات الثقافة التنظيمية	(3_ I)
11	يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية	(4_ I)
23	نموذج المؤسسة الأوروبية للإدارة الجودة	(5_ I)
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1_ II)
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2_ II)
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3_ II)
55	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(4_ II)
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(5_ II)

قائمة الملاحق:

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين الإستهبيان
02	الإستهبيان النهائي
03	مخرجات برنامج SPSS
04	إتفاقية تربص

مقدمة

أ- توطئة:

تُعَدّ الثقافة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه سلوك العاملين وترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية التي تحكم أساليب العمل داخلها، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر، أصبح تحقيق التميز التنظيمي مطلباً أساسياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وضمان الفعالية في الأداء. وتُعتبر مديرية الري بولاية المنية نموذجاً للمؤسسات العمومية التي تتطلب تعزيز ثقافتها التنظيمية بما يدعم ممارسات العمل الجماعي، والانضباط، وتحسين العمليات، بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بمديرية الري بولاية المنية، بهدف فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها في تعزيز الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

ب- الإشكالية:

في ظل سعي المؤسسات العمومية في الجزائر إلى تحسين أدائها والارتقاء بجودة خدماتها، أصبح تحقيق التميز التنظيمي من التحديات الأساسية التي تواجهها، خاصة في ظل القيود الإدارية والتنظيمية. وتُعَدّ الثقافة التنظيمية من العوامل الداخلية المؤثرة في سلوك العاملين وفي فعالية الأداء داخل المنظمة. غير أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الري بولاية المنية ومدى إسهامها في تحقيق التميز التنظيمي ما يزال غير واضح. ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الري بولاية المنية؟

ت- الأسئلة الفرعية: من الإشكالية تنفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية الري بولاية المنية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المعتقدات التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية الري بولاية المنية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأعراف التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية الري بولاية المنية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الانتماء التنظيمي على التميز التنظيمي في مديرية الري بولاية المنية؟

ث- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات سابقة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر كبير بين المساهمة الثقافية التنظيمية بمديرية الري على تحقيق التميز التنظيمي.
- من أجل اثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القيم التنظيمية والتميز التنظيمي في مديرية الري ولاية المنبعا؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي مديرية الري ولاية المنبعا؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأعراف التنظيمية والتميز التنظيمي مديرية الري ولاية المنبعا؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الانتماء التنظيمي والتميز التنظيمي مديرية الري ولاية المنبعا؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول الثقافة التنظيمية المقدمة تعزى للخصائص الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة.

أ- دوافع اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن المبررات التي أدت بنا إلى تناول هذا الموضوع هي:

ضرورة البحث والاستقطاب في مجال الثقافة المؤسسية والتميز المؤسسي.
الاهتمام بمسألة الثقافة التنظيمية لأنها تعكس الهوية التنظيمية للمؤسسة.
الموضوع جدير بالدراسة ويتلاءم مع التخصص.

ب- اهداف الدراسة: تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

- 1_ التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛
- 2_ تحليل أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين ومستوى انتمائهم للمنظمة؛
- 3_ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة؛
- 4_ تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسهم بشكل أكبر في دعم التميز التنظيمي.

ت- أهمية الدراسة: يمكن إيضاح أهمية الدراسة الحالية من خلال:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لموضوعين يحظيان باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، وهما الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث تسعى إلى إبراز طبيعة العلاقة بينهما وتحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. كما تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بهذا المجال من خلال توفير إطار نظري يجمع بين المفهومين، وإضافة نتائج ميدانية يمكن أن تدعم الدراسات السابقة أو تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية، خاصة في قطاع الإدارة العمومية بالجزائر.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم لمديرية الري لولاية المنيعة مؤشرات علمية حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز التنظيمي المحقق، مما يساعد المسؤولين على تشخيص نقاط القوة وال جوانب التي تحتاج إلى تطوير. كما تساهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند إعداد البرامج والسياسات الرامية إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية، بما ينعكس على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي.

ث- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل من خلال الابعاد القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، الانتماء التنظيم، ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي باعتباره المتغير التابع.

2. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الري "أحمد شريف" بولاية المنيعة

3. الحدود الزمانية: أقيمت الدراسة الميدانية في مديرية الري في الفترة الممتدة من الفاتح من شهر 24 فيفري الى غاية 30 من شهر 30 سنة 2026.

4. الحدود البشرية: شملت العينة 40موظفين في مديرية الري.

ج- منهج واداة الدراسة:

1. **منهج الدراسة:** استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم اجراء مسح نظري في الادبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي وعرض اهم الدراسات السابقة من اجل تحقيق الربط بين النظري والتطبيقي، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة.

2. **أداة الدراسة:** من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة وحسابات صحيحة، قمنا بالاعتماد على الملاحظة، والاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية النسخة 26 والذي يرمز له باختصار **spss**، في تحليل البيانات التي جمعت للإجابة عن أسئلة البحث.

ح- **مرجعية الدراسة:** تتمثل في الاعتماد على الكتب والمقالات والراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل ابعاده وتنوعت من حيث موقعها الجغرافي.

خ- **تقسيمات البحث:** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات للوصول الى تحقيق الأهداف تم تصميم خطة تتضمن فصلين:

- **الفصل الأول:** متعلق الإطار النظري الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن الإطار النظري الثقافة التنظيمية، المبحث الثاني يتضمن الإطار النظري لتمييز التنظيمي، اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تضمن مراجعة الدراسات السابقة.

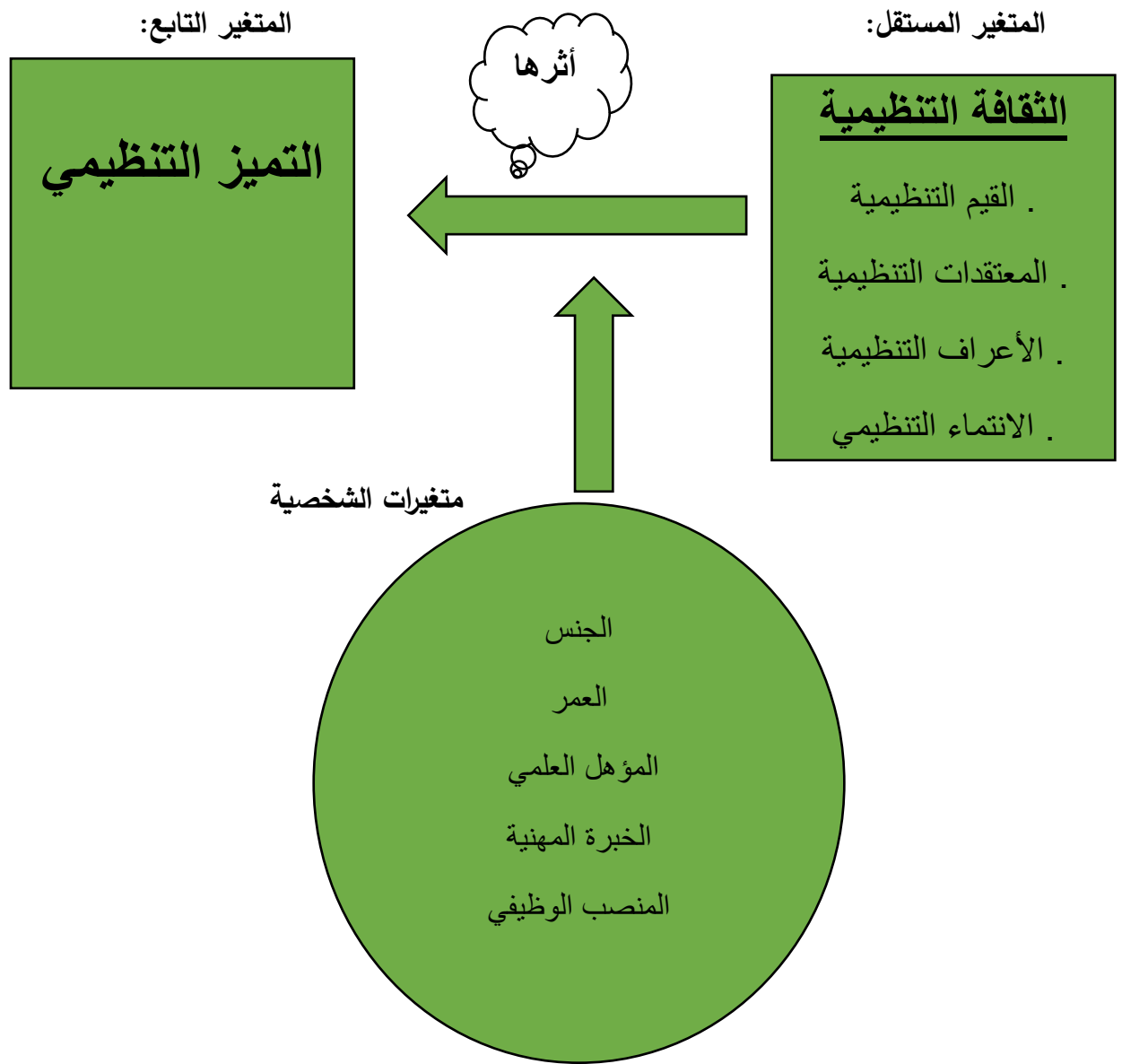
- **الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة التطبيقية ويشتمل على مبحثين المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة الري بولاية المنيرة تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة، وتناولنا في منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات، ليتم بعد ذلك عرضها في المبحث الثاني وتحليل الاستبانة واختبار الفرضيات ومناقشتها، ثم التوصل في الخاتمة الى نتائج الدراسة، وبعدها تم تلخيص الدراسة بمجموعة من الاقتراحات بالإضافة الى مقدمة وخاتمة.

د- **صعوبات الدراسة:** خلال تحضيرنا واعدادنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

➤ رفض بعض المؤسسات قبول اجراء التريص.

ذ- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (I_1): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات

السابقة

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال الإدارة، وذلك بسبب تأثيرها الواضح على سلوك العاملين وطريقة أدائهم داخل المؤسسة. فهي تعبر عن مجموعة القيم والأفكار والعادات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، والتي تساهم في توجيه تصرفاتهم وتنظيم علاقاتهم داخل بيئة العمل. كما أن الثقافة التنظيمية القوية تساعد على تنمية روح الانتماء لدى العاملين، وتقوي التعاون بينهم، إضافة إلى ترسيخ المسؤولية والوضوح في أداء المهام. ومع التطورات السريعة والتحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري تحقيق التميز التنظيمي من أجل ضمان الاستمرار وتحسين الأداء والخدمات. ويظهر التميز التنظيمي غالباً في المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع والتطوير وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في تطبيق ثقافة المؤسسة وتحسينها في الواقع العملي.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث. حيث سيتم في المطلب الأول التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، وأنواعها من أجل ضبط الأساس المفاهيمي للدراسة. أما المطلب الثاني فيركز على مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها التي تميزها داخل المؤسسة. في حين يعالج المطلب الثالث أبعاد الثقافة التنظيمية ووظائفها ودورها في توجيه سلوك العاملين. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم قاعدة نظرية متكاملة تساعد على فهم طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة وتميزها

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

➤ مفهوم الثقافة:

"تعتبر الثقافة حصيلة تراكمية تنشأ نتيجة التفاعل المستمر بين الإنسان ومحيطه، حيث لا تقتصر على المعارف الموروثة فقط، بل تمثل منظومة متجددة تجمع بين العناصر المادية وغير المادية. ويمكن النظر إليها إجرائيًا على أنها مجموعة من القيم والأنماط السلوكية التي يكتسبها الفرد داخل المجتمع، والتي تشمل ما يحمله من أفكار وخبرات ومهارات، بحيث تسهم في توجيه سلوكياته وتشكيل هوية المجتمع، كما تنتقل من جيل إلى آخر بما يضمن استمرارية التكيف والتطور"¹¹.

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

- تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والقواعد المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي يكون لها تأثير واضح على سلوكهم وطريقة تعاملهم داخل العمل ومع الجهات الخارجية مثل الزبائن والموردين. ومن خلال هذه القيم تستطيع المؤسسة تحسين أدائها ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يساعدها على تحقيق التميز وزيادة قدرتها على المنافسة.
- ويرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي توضح طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة، وكيفية ممارسة السلطة، وأساليب تحفيز العاملين والرقابة عليهم، إضافة إلى درجة الرسمية المعتمدة في التنظيم ومستوى التخطيط، وكذلك طبيعة التعامل مع الرؤوسين داخل بيئة العمل.
- ومن التعريفات المعروفة للثقافة التنظيمية تعريف إدغار شين، الذي يرى بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب التي تطورها جماعة العمل داخل المؤسسة أثناء مواجهتها لمشكلات التكيف مع المحيط الخارجي وتحقيق الانسجام

¹¹ اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص 65.

الداخلي بين الأفراد، ثم يتم نقل هذه المبادئ إلى العاملين الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لفهم مشكلات العمل والتعامل معها. كما تظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعايير والعادات والرموز التي تميز المؤسسة عن غيرها.¹

• تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والأفكار والعادات والمعايير التي تنتشر داخل المؤسسة، إلى جانب الرموز والممارسات المرتبطة بها. وتساهم هذه العناصر في توجيه تصرفات العاملين وطريقة تعاملهم في مختلف المواقف داخل العمل، كما تؤثر على نظرتهم للأمور واتجاهاتهم في اتخاذ القرارات. كذلك يظهر تأثيرها في طبيعة العلاقات بين العاملين وفي علاقتهم بالمؤسسة وبيئة العمل، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.²

• **تعريف شايين: (Schein 1992)** تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تتكون أو تتطور داخل جماعة عمل معينة أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية، وكذلك تحقيق الانسجام والتكامل بين أفرادها داخليًا. ومع مرور الوقت، يثبت نجاح هذه الافتراضات وفعاليتها، مما يجعلها تُنقل وتُعلّم للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة المناسبة لفهم الأمور والتفكير والشعور والتعامل مع مختلف مشكلات العمل داخل المؤسسة.

تعريف سيتيانينجروم: (Setyaningrum 2017) تُشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من المعتقدات والقيم التي ترسخت داخل المؤسسة عبر فترة زمنية طويلة، والتي تؤثر بدورها في مواقف وسلوكيات العاملين، خاصة مع ارتفاع مستوى ثقتهم في العمل وقيمتهم داخل المنظمة.

• **ومن منظور شامل:** فإن الثقافة التنظيمية تُعبّر عن الإدراك الجماعي المشترك للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وكيفية فهم أفرادها لهذه البيئة والتعامل معها بشكل موحد.³

• **التعريف الشخصي للثقافة التنظيمية:**

من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتحدد أساليب تعاملهم داخل بيئة العمل. كما تمثل إطارًا

¹ ربحة ريفي، حمزة معمرة، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية - غرداية-، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات (209_225)، 2021، ص ص 213_214.

² العياشي زيتوني، عادل بغرة، إمكانية وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحكمة الدراسات الاجتماعية، مجلد 07، العدد 2019، ص 219.

³ Djalab Zohra، Hazerchi Tarek، **The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior - A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa**، Strategy and Development Review، Vol. 11، N° 2 Special ،p5، 2021 .

مرجعياً يساهم في توحيد الرؤى والأهداف، وتعزيز التعاون والانتماء بين العاملين، بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية: تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تُجسّد صورة المؤسسة وتعكس هويتها الداخلية، كما أنها تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين داخلها وطريقة تفاعلهم مع بيئة العمل، حيث تلعب دوراً مهماً على المستوى الداخلي للمؤسسة من خلال عدة جوانب، من أبرزها:

- **إكساب المنظمة هويتها:** إذ تساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية مميزة للمؤسسة، يتبنّاها العاملون ويشعرون من خلالها بالانتماء، خاصة إذا كانت ثقافة إيجابية وقوية؛
- **تعزيز سمعة المنظمة:** حيث تمنحها صورة مميزة لدى المتعاملين، مما يزيد من جاذبيتها في السوق، سواء للتعامل معها أو للانضمام إليها كبيئة عمل؛
- **توجيه سلوك العاملين:** إذ تُعتبر مرجعاً يحدد كيفية تصرف الأفراد داخل المنظمة، ويساعدهم على فهم طبيعة العمل وأداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى تعزيز الرقابة الذاتية لديهم؛
- **تعزيز العمل الجماعي:** حيث تساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التعاون من خلال ترسيخ الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة التزام الأفراد داخل التنظيم؛
- **تنمية الولاء التنظيمي:** إذ تساعد على تقوية ارتباط العاملين بالمؤسسة، من خلال شعورهم بأهميتها ودورها في تحقيق ذواتهم المهنية؛
- **تحقيق الاستقرار التنظيمي:** حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على توحيد أفراد المنظمة وربطهم بقيم مشتركة، مما يساهم في استقرارها واستمراريتها¹؛
- **المساهمة في تحديد أولويات الإدارة وتوجيه قراراتها؛**
- **دعم وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية داخل المنظمة؛**
- **إرساء مبادئ عادلة فيما يتعلق بنظام الحوافز وتوزيع المناصب الوظيفية؛**
- **وضع ضوابط ومعايير واضحة لعمليات الاستقطاب والاختيار والترقية، وكذا الاستغناء عن العاملين؛**
- **توجيه سلوك الأفراد من خلال تحديد ما هو مقبول من أقوال وتصرفات داخل بيئة العمل؛**

¹تواقي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2022.

- تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بما يساهم في ضبط سلوكهم واتجاهاتهم.¹

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يؤثر في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، حيث تساعد القيم المرنة على دعم التطور، بينما تعيق القيم الجامدة ذلك. كما تشجع السلوكيات الإيجابية والأخلاقية، وقد تصبح سلبية إذا ركزت على الروتين والصرامة. إضافة إلى ذلك، تساهم في استقطاب الكفاءات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد الابتكار، كما تسهل عمل الإدارة من خلال تعزيز التزام العاملين دون الحاجة إلى رقابة صارمة.²

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار الباحثون إلى تعدد أنماط الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث تختلف حسب القيم السائدة وطبيعة العمل. فهناك الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على القوانين والتسلسل الهرمي، والثقافة الإبداعية التي تشجع الابتكار والمخاطرة، إضافة إلى الثقافة الداعمة التي تركز على التعاون والثقة بين العاملين. كما توجد ثقافة المهمة التي تهتم بإنجاز الأهداف بكفاءة، وثقافة الدور التي تقوم على وضوح المسؤوليات والتخصص.

وفي تصنيف آخر، تم التمييز بين ثقافة القوة التي تركز على القيادة المركزية، وثقافة الدور المرتبطة بالهيكل التنظيمي، وثقافة المهمة التي تعتمد على العمل الجماعي والخبرة، وأخيراً ثقافة الفرد التي تعطي أهمية لإنجازات الأفراد.

كما صنف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: بيروقراطية، إبداعية، وداعمة، حسب طبيعة القيم والسلوكيات السائدة داخل المنظمة.³

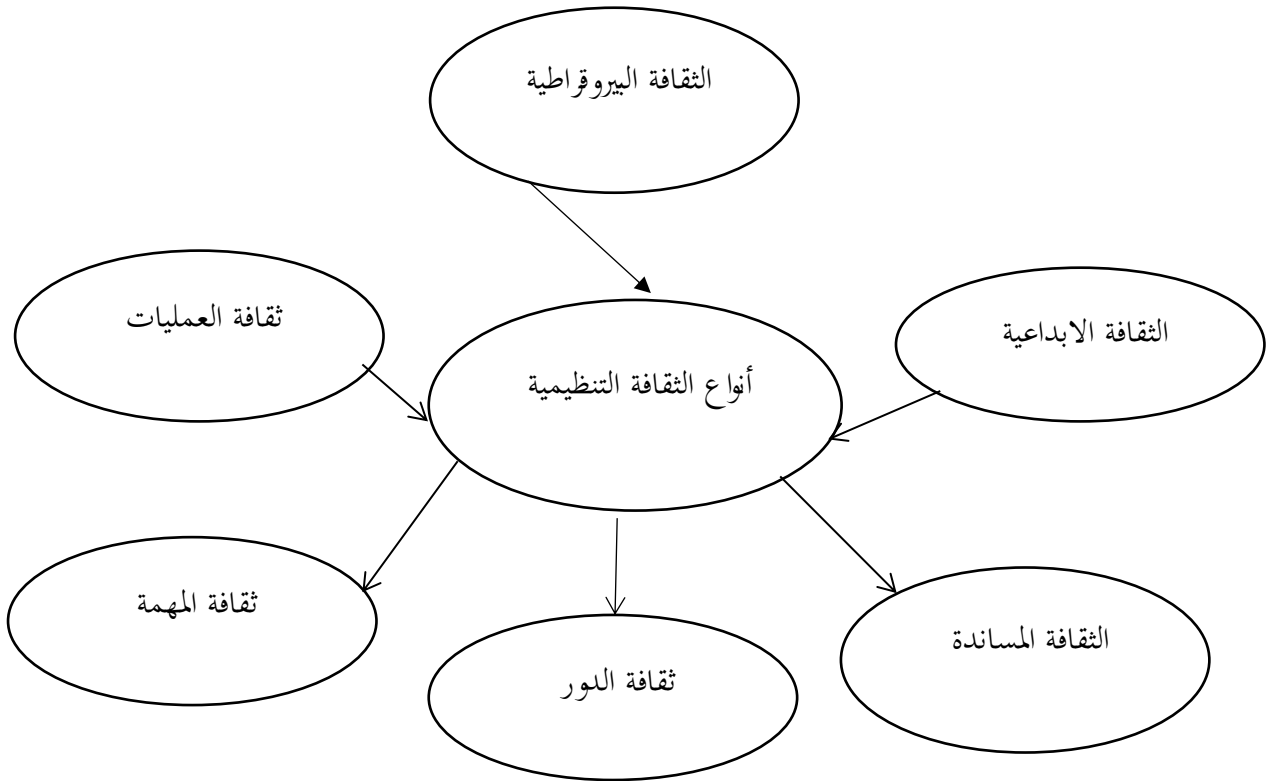
تتنوع الثقافة التنظيمية باختلاف المؤسسات والقطاعات التي تُطبق فيها، حيث لا يوجد نمط واحد ثابت يُستخدم في جميع المنظمات، بل تختلف حسب طبيعة البيئة التنظيمية وطريقة التسيير. ومن بين أهم أنواع الثقافة التنظيمية ما يلي:

¹ جمال الدين المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية _ الإسكندرية، الإسكندرية، 2006، ص 18_19.

² موسى نسيم اميرة، أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد6، 2017، ص 415.

³ بركان أسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد17، المجلد02، 2017، ص 178.

الشكل رقم (I_2) أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: بركان أسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد17، المجلد02، 2017، ص 178.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

نقول عن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تنعكس على طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، وعلى أسلوب أدائهم لمهامهم اليومية داخل بيئة العمل.. كما تُعد نظاماً مترابطاً يضم جوانب فكرية وسلوكية، حيث تشمل المعتقدات والأفكار من جهة، والعادات وأساليب التعامل من جهة أخرى. وتتميز الثقافة التنظيمية بقدرتها على الانتشار بين الأفراد والتأثير في سلوكهم، إضافة إلى قابليتها للتطور والتغير تبعاً للظروف التي تمر بها المؤسسة¹.

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة البحث الاقتصادي، العدد06، 2016، ص 79_80.

وتختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن كانت تنتمي إلى نفس القطاع، لأن لكل منظمة أسلوبها الخاص في العمل والتسيير. ومن أهم الخصائص التي تميز ثقافة المنظمة وجود أنماط سلوكية مشتركة بين العاملين تظهر من خلال طريقة التواصل والتعامل اليومي بينهم، إضافة إلى وجود معايير تنظم مستوى الأداء المطلوب داخل المؤسسة. كما تعتمد المنظمة على مجموعة من القيم التي توجه سلوك الأفراد وتدفعهم إلى الالتزام بأهداف المؤسسة، إلى جانب فلسفة تنظيمية تعكس طريقة تعامل الإدارة مع العاملين والعلاء. وتشمل الثقافة التنظيمية أيضًا مجموعة من القواعد والتعليمات التي تساعد على تنظيم العمل وضمان السير الحسن لمختلف النشاطات داخل المؤسسة

المناخ التنظيمي الذي يشير إلى مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر في قيم الأفراد واتجاهاتهم وإدراكهم، وتمتاز بدرجة من الاستقرار النسبي.¹

ثانيًا: مكونات الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية (Organizational Values):

تُعد القيم مجموعة من الاتفاقات المشتركة بين أفراد التنظيم الاجتماعي حول ما هو مقبول أو غير مقبول، وما يُعتبر إيجابيًا أو سلبيًا. أما القيم التنظيمية فهي ترتبط بالبيئة داخل المؤسسة، مثل قيم احترام الآخرين، وتعزيز الانتماء للعمل، ورفض الفساد مثل الرشوة، إلى جانب دعم الرقابة الداخلية. وقد ظهر هذا المفهوم ليعبر عن مجموعة من المبادئ التي تعتمدها المؤسسات وتحرص على ترسيخها بهدف الحفاظ على تماسكها الداخلي، كما تعكس هذه القيم فلسفة المنظمة وتحدد الإطار العام لتوجيه سلوك العاملين.

2- المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):

تشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار التي يحملها الأفراد حول طبيعة العمل وبيئة المؤسسة وكيفية تنفيذ المهام. وهي تقوم على العلاقة بين سلوك معين والنتائج المترتبة عنه، حيث تتكون المعتقدات من خلال ملاحظة تأثير السلوك الإداري وما ينتج عنه من آثار. وبناءً على ذلك، يكون الأفراد أحكامهم تجاه هذه السلوكيات سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن أمثلتها الاعتقاد بأن الالتزام يعد أساسًا لتحقيق النجاح، وأن جودة الأداء تتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة.

¹ شرفي محمد، علوط الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 17، العدد 02، السنة 2025، ص 345.

3- الأعراف التنظيمية:

هي قواعد سلوكية غير مكتوبة يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، باعتبارها ممارسات مفيدة تعزز سير العمل. ومن أمثلتها عدم توظيف أفراد من نفس العائلة في نفس المؤسسة في الوقت نفسه، وتُعد هذه الأعراف ملزمة رغم عدم تدوينها رسميًا.

4- التوقعات التنظيمية:

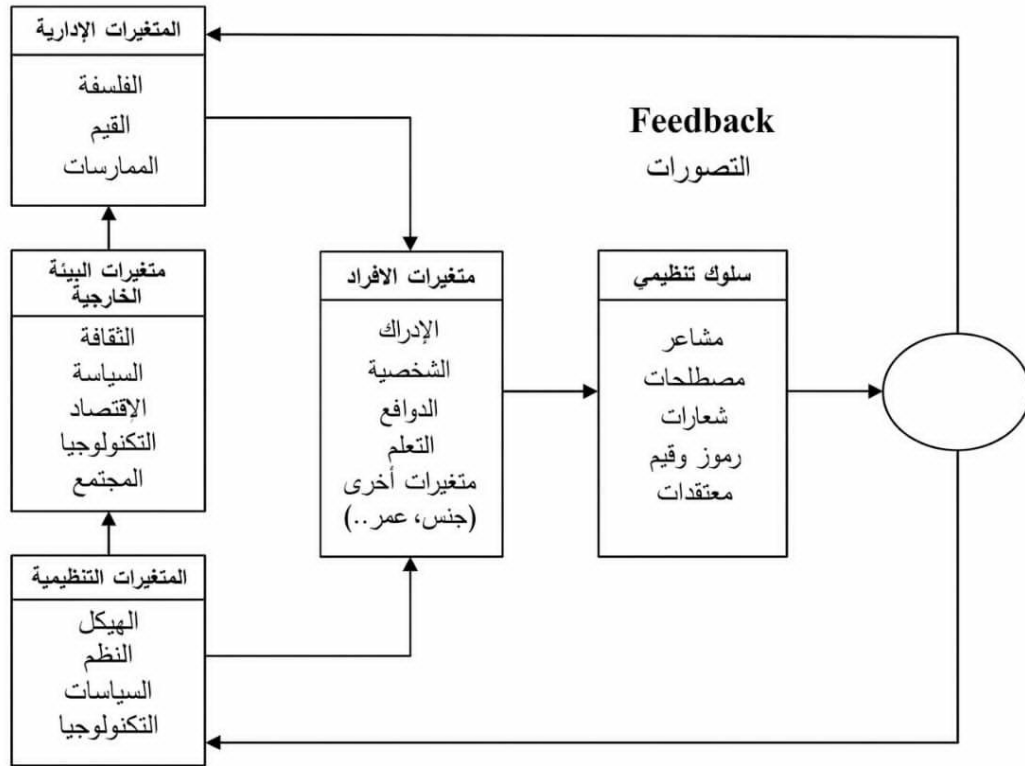
تتمثل في مجموعة من التفاهات غير المكتوبة أو ما يُعرف بالعقد النفسي بين الفرد والمؤسسة، حيث يتوقع كل طرف ما له وما عليه خلال فترة العمل. وتشمل هذه التوقعات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء، مثل الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة عمل داعمة تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

5- الاتجاهات التنظيمية (Organizational Trends):

تُعتبر الاتجاهات من المفاهيم التي اهتم بها علماء النفس لفهم ما يدور في عقل الإنسان وينعكس على سلوكه. وهي تمثل ميولاً واستجابات يمكن استنتاجها من خلال السلوك، وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف دقيق لها نظرًا لتعدد أبعادها وتداخلها مع عناصر نفسية وسلوكية أخرى.¹

¹ صابرين أبو لبدة، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسة المجتمع المدني، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد الأول، 2025، ص 8.

الشكل رقم (1_3): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص 29.

المطلب الثالث: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر التي تعبر عن طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة، وتوضح كيفية عملها وطريقة تفاعل أفرادها مع مختلف المواقف التنظيمية، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم. فقد أشار كل من Davis و Schwartz إلى أن الثقافة التنظيمية تقوم على بعدين أساسيين، يتمثل الأول في البعد العمودي المرتبط بالوظائف الإدارية كاتخاذ القرار والرقابة وتقييم الأداء، بينما يتمثل الثاني في البعد الأفقي الذي يعكس طبيعة العلاقات والتواصل بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. كما تناول باحثون آخرون أبعاداً متعددة للثقافة التنظيمية، من أهمها القيادة، والهيكل التنظيمي، وظروف العمل، والابتكار، والعمل الجماعي، والعدالة التنظيمية، إضافة إلى التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف.¹

¹ عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI) The Organizational Culture Assessment Instrument، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، 2019، ص 6.

وفي السياق نفسه، تُعتبر دراسة Hofstede من أبرز الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث حدد مجموعة من الأبعاد الثقافية المهمة، من أبرزها مسافة السلطة، وتجنب عدم التأكد، والفردية مقابل الجماعية، والذكورة مقابل الأنوثة. وتُبرز هذه الأبعاد مدى اختلاف القيم والممارسات التنظيمية من بيئة ثقافية إلى أخرى، الأمر الذي يؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تعاملهم داخل المنظمة.¹

كما أوضحت الدراسات أن أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف المعايير الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، حيث تضم عناصر مادية ملموسة مثل الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، والرموز، والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، إضافة إلى عناصر معنوية غير ملموسة تتمثل في القيم والمعتقدات والمعايير والطقوس السائدة بين العاملين. وقد أشار Deal إلى أهمية الجوانب المادية في التعبير عن الثقافة التنظيمية، بينما ربط بعض الباحثين بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يتجسد من خلال أساليب القيادة، وأنماط الاتصال، وطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

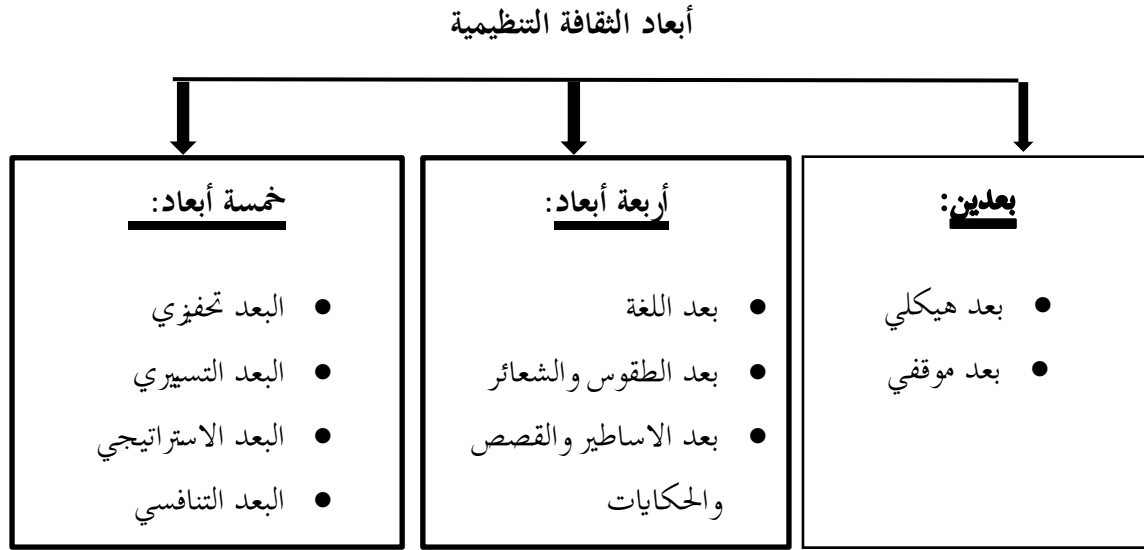
كما تُعد الثقافة التنظيمية نظامًا من القيم والمعارف المشتركة التي تتشكل وتتطور عبر تاريخ المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وتوجيه تصرفاتهم. ويبرز في هذا الإطار الدور المهم للإدارة العليا في بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها، إلى جانب أهمية البعد الإنساني القائم على الثقة والتفاعل والتعاون بين العاملين، لما له من أثر في تحقيق الاستقرار ودعم الأهداف التنظيمية.²

الشكل التالي يوضح أهم الأبعاد التي تم تناولها من قبل الباحثين للثقافة التنظيمية.

¹ عدنان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، المجلد 17، العدد 2، 2020، ص 343.

الشكل رقم (1_4): يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبة (باعتداد على دراسات سابقة)

البعد الهيكلي (Structural Dimension): يرتبط هذا البعد بشبكة العلاقات المهنية داخل المنظمة، ومدى ترابط وتفاعل الأفراد فيما بينهم أثناء أداء العمل.

البعد الموقفي (Attitudinal Dimension): يعكس هذا البعد التوجهات العامة التي تعتمدها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية.

البعد اللغوي (Language Dimension): يشير إلى اللغة والمصطلحات السائدة داخل المنظمة، والتي تُستخدم في نقل القيم والمعايير بين العاملين.¹

بعد الطقوس والشعائر (Rituals and Rites Dimension): يتعلق بالممارسات اليومية الرسمية وغير الرسمية التي تُرسخ هوية المنظمة وتعزز الانتماء إليها.

بعد الأساطير والقصص (Legends, Stories and Tales Dimension): يشمل التراث الشفهي والمكتوب للمؤسسة، والذي يوثق تاريخها ويساهم في توحيد تصورات ومعتقدات أفرادها.

بعد الأبطال (Heroes Dimension): يضم الرموز القيادية داخل المنظمة الذين ساهموا في ترسيخ القيم ونقلها عبر مختلف المستويات.

¹ كسنة محمد، دليل البحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الجزائر، مشورات كليك، 2022، ص 92_93.

البعد التحفيزي (Motivational Dimension): يرتبط بنظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة، والذي يوجه سلوك الأفراد ويحفزهم على تحسين أدائهم.

البعد التسييري (Management Dimension): يشير إلى أسلوب الإدارة والتنظيم الذي تتبعه المؤسسة في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها.

البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension): يعكس فلسفة المنظمة في صياغة استراتيجياتها ووضع خططها المستقبلية.

البعد التنافسي (Competitive Dimension): يتعلق بكيفية استغلال المنظمة لمزاياها التنافسية والحفاظ على مكانتها في بيئتها.

البعد التغييري (Change Dimension): يشير إلى مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات واستجابتها للتحويلات التي تمس مختلف جوانبها.¹

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة في نجاح المؤسسة، إذ تساهم في تقوية ترابط العاملين وتعزيز روح الانتماء والحفاظ على هوية الجماعة داخل المنظمة. كما تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد ومساعدتهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية، اعتماداً على القيم والقواعد واللوائح المعتمدة التي تنظم طريقة التصرف في مختلف المواقف.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الأساسية، من أبرزها:

- تعزيز الشعور بالانتماء والهوية التنظيمية لدى العاملين، بما يرسخ الالتزام المتبادل بينهم.
- المساهمة في استقرار المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً متكاملاً، والعمل على ضمان استمراريته وقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين مختلف العمليات الداخلية، مما يساعد على تحسين التنسيق بين الأفراد وتعزيز العمل الجماعي من خلال أنماط اتصال فعالة.
- تسهيل التكيف مع البيئة الخارجية عبر الاستجابة السريعة لمتطلبات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

¹ كسنة محمد، مرجع سابق، ص 92_93.

- وضع أساليب مناسبة للتعامل مع المنافسة والاستجابة لاحتياجات العملاء، بما يضمن استمرارية المنظمة ونموها.¹
- لخص حسين حريم وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف أساسية، من أهمها أنها تمنح العاملين داخل المؤسسة هوية تنظيمية مشتركة، تُسهم في تعزيز انتمائهم وتماسكهم داخل بيئة العمل، حيث إن تبني نفس القيم والمعايير يعزز لديهم الإحساس بالانتماء والهدف المشترك. كما تساهم في تعزيز الالتزام الجماعي من خلال ترسيخ الشعور بالانتماء إلى أهداف موحدة، مما يدفع الأفراد إلى تبني هذه الثقافة والالتزام بها. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على دعم استقرار النظام داخل المنظمة عبر تشجيع التنسيق والتعاون المستمر بين الأفراد. وأخيراً، تساعد على تشكيل الفهم المشترك داخل المؤسسة من خلال توفير معانٍ موحدة تفسر الأحداث والسلوكيات، مما يجعل الثقافة التنظيمية بمثابة الرابط الذي يجمع أفراد المنظمة ويعزز انسجامهم وتماسكهم.²

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي

يُعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف المؤسسات من خلاله إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة، بما يساعدها على التطور المستمر وتحسين نتائجها، بما يتيح لها القدرة على مواكبة التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، ويضمن لها الاستمرارية والتفوق. ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهم الجوانب النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال التطرق في البداية إلى مفهومه وأهميته ومبادئه، بهدف توضيح الإطار المفاهيمي لهذا المتغير. كما سيتم التطرق إلى أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق التميز التنظيمي، إضافة إلى عرض أهم المتطلبات الضرورية لبلوغه. وفي الأخير سيتم إبراز أبعاد التميز التنظيمي وأهم النماذج التي تساعد المؤسسات على تطبيقه وتحقيق أداء متميز ومستدام.

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

مفهوم التميز: يُعرف التميز اصطلاحاً بأنه مستوى رفيع من الإتقان في الأداء وكفاءة العمل الفعّال، ويقوم على مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على جودة الأداء وتحقيق النتائج، إضافة إلى الاهتمام بخدمة المتعاملين،

¹ فلاح حسين عادي الحسيني. الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2000، ص 94.

² حريم حسين السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الأعمال، الأردن دار الحمد للنشر والتوزيع، 2004، ص 134-130.

والقيادة الفعّالة، واعتماد الإدارة على المعلومات والحقائق. كما يشمل تطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، وتبني مبدأ التحسين المستمر، وبناء شراكات ناجحة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

يعرف التميز أيضاً:

التميز يُفهم على أنه تحقيق مستوى عالٍ من النجاح والتفوق، يرتبط بقدرة الأفراد على تحقيق أفضل النتائج الممكنة وتعزيز فرص النجاح، سواء من خلال الأداء الدراسي أو تطوير القدرات والطموحات.²

أولاً: تعريف التميز التنظيمي:

ويعرف التميز التنظيمي حسب كل من:

Eskild&Andres : التميز التنظيمي يُقصد به الأسلوب الشامل في أداء العمل داخل المؤسسة، والذي يهدف إلى تحقيق توازن في الرضا بين مختلف الأطراف، مثل المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع. ويساهم هذا التوازن في تعزيز فرص النجاح والاستمرارية على المدى الطويل.

Meyer : يُعرف التميز التنظيمي بأنه مرحلة متطورة من التميز الإداري والوظيفي، يتم الوصول إليها من خلال استثمار القدرات غير المستغلة لدى جميع الموظفين والمؤسسة على حد سواء. ويتميز هذا النوع من التميز بعدة نقاط قوة، أبرزها القيادة الفعّالة، وتمكين الأفراد، ودعم النمو والتطوير، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء داخل المنظمة.

Pénard&Gerrard : هو قيام المنظمات باستثمار الفرص المهمة التي تُحدّد مسبقاً من خلال التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على التنفيذ الفعلي والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة. ويتميز هذا التوجه بوضوح الأهداف، وتوفير الموارد الكافية، والحرص المستمر على تحسين الأداء.

¹ بواب رضوان، كياس عبد الرشيد، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في مؤسسة الجزائر، مجلة أروق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 61.

² Ariane Richard-Bossez، Caroline Hach، Alice Pavie ، Renaud Cornand، Noémie Olympio، Nathalie Richit، Démocratiser l'excellence scolaire pour les élèves de l'Education Prioritaire : l'exemple des Parcours d'Excellence in France، Politiques et réformes éducatives، éducation inclusive et évaluation، Volume 10 - N° 02P147، 2020.

ومن خلال الاطلاع على مختلف التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص أن التميز التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على الإسهام بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها، من خلال التفوق في أدائها ومعالجة مشكلاتها بكفاءة، بما يمكنها من بلوغ أهدافها بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمنظمات الأخرى.¹

التميز التنظيمي: هو التزام المؤسسة بتفوق مستدام يركز على بناء علاقات تفاعلية قوية مع الزبائن وتطوير قدرات العاملين. وهي لا تقتصر على الأداء الفني فحسب، بل تمتد لتكون فلسفة إدارية تهدف لإشباع رغبات جميع الأطراف المعنية من خلال ثقافة مؤسسية قوامها الإبداع، والتعلم، والتحسين الدائم، مع مراعاة المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.²

نهج ممارسات رائدة: يُعرف التميز التنظيمي بأنه مجموعة من الممارسات القيادية في إدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق نتائج تلي تطلعات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الزبائن والمساهمين والموظفين.³

• التعريف الشخصي للتميز التنظيمي:

من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية، وتبني ممارسات إدارية فعالة تقوم على القيادة الرشيدة والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي. كما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتلبية توقعات مختلف الأطراف المعنية، بما يضمن لها التفوق والاستمرارية في بيئة عمل متغيرة وتنافسية.

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي:

في ظل البيئة التنافسية للأعمال، أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك للدور الهام الذي يقوم به تحقيق نتائج مرضي جميع الأطراف، كأصحاب المصالح أو المجتمع ككل. وتتمثل أهمية التميز التنظيمي للمنظمات من خلال ما يلي:

- يساعد في تحقيق الاستقرار للمنظمة؛
- يساهم في بناء هيكل تنظيمي متماسك وفعال داخل المؤسسة، مما يعزز وضوح الأدوار وتحسين سير العمل؛

¹عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، سعاد دولي، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي_ دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجر_casnos_ فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميلة، العدد06، 2018، ص 594_595.

²ناصر قوط، صالح محرز، تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية_ دراسة حالة مديرية صيانة سوناطراك بسكرة، مجلة الرسالة والبحوث الإنسانية، تبسة، المجلد08، العدد01، 2023، ص 609.

³Khaled Abdullah Al-Ghamdi, 'The Impact of Green Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in Jeddah's First Industrial City', Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Volume : 09/N° : 01, P4, 2025.

- تتطلب المؤسسة وجود وسيلة فعّالة لجمع المعلومات، بما يمكنها من اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالموارد البشرية وتقييم الأداء بشكل دقيق؛
- يساهم في التطوير المستمر لمهارات العاملين داخل المؤسسة، بما يمكنهم من المشاركة الفعّالة في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز، مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى؛
- لعمل على التحسين المستمر للقدرات الأساسية داخل المؤسسة، بما يساهم في رفع كفاءتها وتعزيز أدائها بشكل دائم؛
- يساهم بشكل مهم في تحديد العقبات التي قد تواجه المؤسسة عند ظهورها، والعمل على معالجتها والتغلب عليها بفعالية.¹

ثالثاً: مبادئ التميز التنظيمي:

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المتميزة وفقاً لما ورد في (JBAES؛2025) فيما يلي:

- **ثقافة المخاطرة والتعلم المتسارع:** تتبنى المنظمات المتميزة استراتيجية "التعلم من خلال التجربة"، حيث لا تخشى خوض التحديات الكبرى أو إعادة هندسة العمليات المتعثرة من الصفر. هذا الإقبال على المخاطرة المحسوبة يُعد محركاً أساسياً لفرص النمو والابتكار؛
- **القيادة التحفيزية والقُدوة:** يبرز دور القيادات الكفوة في كونهم نموذجاً يُتذى به، حيث تساهم ممارساتهم القيادية في خلق بيئة محفزة تدفع العاملين نحو التميز والإبداع المستمر؛
- **المرونة في مواجهة الأزمات:** تعتمد المنظمة المتميزة على استراتيجية "تحويل الحن إلى منح"؛ فارتكاب الأخطاء ومواجهة الصعاب يُعد وسيلة لاكتشاف القدرات الكامنة وتعزيز خبرات المنظمة في إدارة الأزمات واحتوائها؛
- **الانفتاح على الخبرات الخارجية:** لا ينغلق التميز على حدود العمل الداخلية، بل يمتد ليشمل الاستفادة من الخبرات المجتمعية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مما يعزز من سمعة المنظمة ومكانتها التنافسية؛
- **أولوية التدريب النوعي:** تعطي هذه المنظمات أهمية قصوى لبرامج التدريب النوعية التي تستهدف التميز، وتعتبرها أداة أكثر فعالية من الأنظمة المعيارية التقليدية في قياس وتطوير الأداء؛
- **تعزيز الدقة الاستشرافية:** تركز المنظمات المتميزة على رفع كفاءة أنظمة التنبؤ لديها، من خلال انتقاء أفضل الممارسات التنفيذية وخلق بيئة عمل داخلية تقدّر قيمة البيانات والدقة في توقع المستقبل؛

¹ عبد العالم محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء_ المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الواد/الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 272.

- استدامة التعلم ونقل المعرفة: التميز مرتبط بالقدرة على التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، وذلك عبر استقطاب أساليب التعلم من المحيط الخارجي وتوطينها داخل المنظمة، مما يحولها إلى "منظمة متعلمة" بامتياز؛
- تبني النماذج عالية الإنجاز: تتسم هذه المنظمات بالرشاقة التنظيمية، حيث تعمل على تقليص المستويات الهيكلية الزائدة وتفعيل قنوات الاتصال والمشاركة، بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية؛
- إعادة هندسة العمليات (المندرة): يمثل مدخل "المندرة" نقطة التحول من النمط التقليدي إلى التميز، عبر إعادة تصميم الأنشطة والعمليات الجوهرية بشكل جذري، بدءاً من المدخلات وصولاً إلى المخرجات، لتحقيق طفرة في الأداء¹.

هناك ثمانية مبادئ من شأنها بلوغ التميز إذ ما تم الأخذ بها وهي:

- 1 الانحياز للعمل؛
- 2 البقاء بجانب الزبائن؛
- 3 القيادة والاستقلالية؛
- 4 الإنتاجية من خلال الافراد؛
- 5 التركيز على التعليمات الأساسية ذات القيمة؛
- 6 الاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة؛
- 7 الاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذوي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من القيادات الإدارية العليا مع مراعاة الجانب المرن في الهيكل؛
- 8 استخدام أسلوب للين والشديد في الإدارة في ان وحد وحيثما اقتضت الحاجة بمعنى استخدام أسلوب مسك العصا من الوسط مع ضرورة الالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة وثقافتها.²

¹ سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، إستراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي _ دراسة ميدانية بصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء بولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجلفة، المجلد 11، العدد 01، 2025، ص 104_105.

² بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كنوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونغازوحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الواد/الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 130_131.

المطلب الثاني: تحديات ومتطلبات التميز التنظيمي

أولاً: التحديات التميز التنظيمي

أن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي لا يقتصر فقط على وضع الخطط، بل يعتمد بشكل جذري على سلوكيات التطوعية للموظفين والروح الجماعية. ومع ذلك، تواجه هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات الهيكلية والإدارية التي يجب معالجتها، وأبرزها:

- **ضعف معايير الاستقطاب والاختيار:** حيث يتم التغاضي أحياناً عن الكفاءات العالية لصالح اعتبارات وتوجيهات سياسية أو شخصية، مما يحرم المنظمة من الموارد البشرية القادرة على صناعة الفارق وتحقيق التميز.
 - **جمود الأنظمة والتشريعات:** عجز القوانين الحالية عن مواكبة الأليات الديناميكية اللازمة لخلق التميز. فالتميز يتطلب توازناً دقيقاً من الانضباط التشريعي وبين منح مساحة من الحرية والديمقراطية الإدارية والتي تعزز مفهوم المشاركة.
 - **النمط البيروقراطي والروتين التقليدي:** ميل بعض المنظمات إلى الرتابة يجعل الموظفين يركزون على "الأمان الوظيفي" والاستقرار التقليدي بدلاً من الابتعاد، مما يقتل مرونة العمل ويؤثر سلباً على انسيابية الأداء المتميز.
 - **تقدم هياكل الأجور والخواف:** اعتماد سلالم رواتب قديمة وغير محفزة، مبنية على أسس شخصية تفضيلية بعيداً عن الموضوعية، مما يؤدي إلى تسرب الكفاءات نحو القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية بحثاً عن تقدير أفضل.
 - **توضع بيئة وأدوات العمل:** تبني أنظمة إدارية "هزيلة" تكتفي بتمشية الأعمال الروتينية، مع غياب الأدوات والمعدات الحديثة، مما يقف عائقاً أمام روح المبادرة وسلوك الإبداع للموظفين.¹
- كما يمكن استخلاص التحديات التي تواجه التميز التنظيمي الأكثر شيوعاً فيما يلي:
- **الخلافات بين المديرين التنفيذيين والموظفين:** قد تنشأ بعض الخلافات بين الإدارة التنفيذية والعاملين حول استراتيجيات وأهداف المؤسسة، مما قد يعيق تنفيذ خطط التميز التنظيمي ويزيد من تعقيد تحقيقه.
 - **نقص الموارد:** إن عدم توفر الموارد اللازمة، مثل البنية التحتية التكنولوجية وبرامج التدريب والتطوير، قد يحد من قدرة المؤسسة على رفع كفاءتها وتحقيق التميز التنظيمي.

¹ زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتحقيق التميز التنظيمي— دراسة ميدانية في شركة السويد للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 02، العدد 13، 2016، ص 96.

- **تحفيز الموظفين:** يُعد تحفيز العاملين عنصراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، إلا أن ضعف الدافعية قد يؤثر سلباً على الأداء، لذلك تحتاج المؤسسات إلى توفير الحوافز والمكافآت المناسبة لتعزيز مستوى التحفيز.
- **مقاومة التغيير:** يتطلب التميز التنظيمي انفتاح المؤسسة على التغيير المستمر، إلا أن مقاومة بعض العاملين أو الإداريين لهذا التغيير قد تعيق عملية التطوير والتحسين.
- **مشاكل الاتصال:** يعتمد التميز التنظيمي على فعالية التواصل داخل المؤسسة، غير أن ضعف أو سوء الاتصال بين مختلف الأطراف قد يؤدي إلى صعوبات في تطبيقه وتحقيق أهدافه.¹

ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي:

- **تميز القيادة:** يُقصد به مدى قدرة القائد على استثمار الفرص التنظيمية المتاحة، وتوفير فرص التطوير داخل المؤسسة، إضافة إلى تقبل التحديات والأعمال الصعبة. ويساهم هذا التميز في مساعدة المنظمة على تجاوز الأزمات والظروف المضطربة بكفاءة وفعالية.
- **تميز المرؤوسين:** يتمثل فيما يتمتع به العاملون من حماس عالٍ وقدرات عقلية وإبداعية متميزة في أداء مهامهم التنظيمية، مما يساعدهم على مواجهة العقبات والتغلب عليها. كما يشجع ذلك على تعزيز روح المشاركة الفعالة بين الأفراد وتحسين مستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.²
- **إدارة الموارد البشرية:** لا تقتصر على التوظيف التقليدي، بل تركز على تطوير المهارات، وتمكين الموظفين، وإطلاق طاقاتهم الكامنة بما يتماشى مع أهداف المنظمة لرفع كفاءة العمليات.³
- **الهيكل التنظيمي:** يُعد الهيكل التنظيمي عنصراً أساسياً في حياة المؤسسة، حيث يُساهم في تنظيم سير العمل بشكل دقيق وفعال، ويُساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة. كما يُعتبر وسيلة مهمة لتحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.⁴

¹ حنان بوشلاغم، الأداة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية بجامعة محمد صديق بن يحيى- جيجل، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2025، ص 46.

² بوودن نبيلة، محددات التميز التنظيمي في منظمة من وجهة نظر عمال شركة " بيغا" بقسنطينة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2024، ص 5_6.

³ Kharmouch Mouna, **Requirements for Achieving Organizational Excellence An entry into business organizations**, Journal of North African Economies, Vol 20/N°:35- P_107112, 2024.

⁴ بوودن نبيلة، مرجع سابق ذكره، ص 5_6.

- **تطوير العمليات:** يقاس التميز بقدرته المنظمة على تحديث إجراءاتها الداخلية لتلبية توقعات المستهلكين. ويعد "النهج الهيكلي" لحل المشكلات أداة ضرورية لتصحيح الانحرافات.
- **إدارة الوقت:** لم يعد الوقت مجرد عنصر إنتاجي، بل مورداً إستراتيجياً مكلفاً يتطلب موازنة دقيقة لضمان سرعة وجودة المخرجات.¹
- **التميز الاستراتيجي:** يُقصد به مدى تفرد الخطوات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال تفاعل هذه الخطوات ضمن خطة شاملة ومتكاملة. كما يهدف إلى ربط نقاط القوة الداخلية للمؤسسة بفضل قدرتها الاستراتيجية على التصدي للتحديات البيئية والتكيف معها.²
- **الميزة التنافسية:** تُعدّ النتيجة النهائية للتميز التنظيمي، حيث تمكن المؤسسة من اكتساب خصائص ومميزات تجعلها أكثر تفرّداً في السوق مقارنة بالمنافسين. ويساهم ذلك في تعزيز ولاء العملاء وضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء في ظل تحديات العولمة.³
- **تميز الثقافة التنظيمية:** يُقصد به مدى التوافق السلوكي داخل المؤسسة، والذي يعكس القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد المؤثرين فيها. ويشمل هذا التميز مجموعة من العناصر مثل الانفتاح في التعامل، والثقة المتبادلة، والأصالة، والاستقلالية، إضافة إلى القدرة على مواجهة المشكلات والتعامل معها بفعالية.⁴
- **التعلم التنظيمي:** يجب أن تتحول المنظمة إلى "كيان متعلم" يعتمد على التقييم الذاتي، والتغذية الراجعة، وتبادل المعرفة المستمر لمواكبة التغيرات السوقية.
- **خدمة المستفيدين:** بما أن العميل هو المعيار النهائي للجودة، فإن قدرة المنظمة على الازدهار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استجابتها لمتطلباته وتوقعاته.⁵

المطلب الثالث: ابعاد التميز التنظيمي:

- **تميز في القيادة:** تؤدي القيادة دوراً جوهرياً في تعزيز التميز التنظيمي، حيث تعمل على صقل قدرات الافراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولضمان استمرارية المؤسسة وتقديم مخرجات ذات جودة عالية، بات من الضروري توفير قيادة حكيمة وواعية، قدرة على تحفيز العاملين وتوحيد طاقاتهم لإتمام المهام الموكلة

¹ Kharmouch Mouna ، مرجع سابق ذكره، ص ص 107_112.

² ببودن نبيلة، مرجع سابق ذكره، ص 5_6.

³ Kharmouch Mouna ، مرجع سابق ذكره، ص ص 107_112.

⁴ ببودن نبيلة، مرجع سابق ذكره، ص 5_6.

⁵ Kharmouch Mouna ، مرجع سابق ذكره، ص ص 107_112.

إليهم بكفاءة. وتجدر الإشارة الى ان الدراسات المختلفة على فلة عدد القيادة نسبيا، حيث تعد القدرة على تأثير والقيادة مهارة استثنائية لا يمتلكها إلا فئة محدودة من الافراد.¹

➤ **تميز المرؤوسين:** يشكل المرؤوسون حجر الزاوية في منظومة التمييز التنظيمي، فهم القوة الدافعة للأنشطة والفعاليات داخل المنظمة، والمصدر الرئيسي لابتكار الحلول لمختلف المشكلات الإدارية والتشغيلية. وتعد القوى البشرية "بما تحمله من مهارات وكفاءات وخبرات متراكمة" أعلى الأصول المستدامة التي تمتلكها أي مؤسسة، مما يفرض على القيادة الإدارية ضرورة الاستثمار الأمثل في هذه الطاقات الكامنة.

وفي ظل بيئة الاعمال التنافسية الراهنة، أصبح نجاح منظمات مرهوناً بزيادة نسبة "الموظفين المتميزين" (النجوم) مقارنة بموظفين العاديين. ومن ثمة، يقع على عاتق المنظمة مسؤولية الحفاظ على هذا الكفاءات، باعتبارها المحور الحقيقي لتمييزها وضمان الفعلي لاستمراريتها وتنافسيتها في السوق.²

➤ **تميز الهيكل التنظيمي:** يُقصد به مدى كفاءة الإطار الهيكلي الذي يربط مختلف أجزاء المنظمة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح ومنظم. ويساهم هذا التميز في تسهيل سير الأنشطة داخل المؤسسة وتحسين أدائها، بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية.³

➤ **تميز الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الجوهرية التي تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة أو تعثرها؛ فهي تمثل نسقاً من القيم والمعتقدات التي يتبناها الافراد داخل التنظيم، وتأثر بوضوح على مسار اتخاذ القرارات وعلى النفوذ داخل هيكل المنظمة.

وفي هذا السياق، تشير الدراسات الى ان المنظمات التي تعاني من "ضعف في ثقافتها التنظيمية" غالباً ما تواجه تحديات وجودية فقد تؤدي بها الى الفشل على المدى البعيد. وبالمقابل، فإن المنظمات المتميزة هي التي تنجح في صياغة ثقافة مؤسسة قائمة على قيم ومعتقدات مشتركة، لا تختصر فقط على ضبط سلوك الأفراد، بل تعمل كجسر فعال لتطوير قنوات الاتصال بين أعضاء فرق العمل.

¹أيوب احمد الصوالحة، عبد الحكيم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، أثر إستراتيجية الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي_ دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية، مجلة الدراسات والأبحاث، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 1059

²أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتمييز التنظيمي_ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، شلف/الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 25.

³بن عمور سمير، كواديك حمزة، الاستثماري في راس المال الفكري كمدخل للتحقيق التميز التنظيمي_ دراسة حالة مجمع صيدال "فرع أنتيبوتيكال" بالمدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص 109.

➤ تميز الإستراتيجي: يعني درجة التمييز الخطوات التي تحددها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتتفاعل كخطة موحدة وشاملة للمنظمة، حيث تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية.

المطلب الرابع: نماذج التميز التنظيمي

نماذج التميز التنظيمي بدأت بالظهور في الخمسينات من القرن الماضي، وكان الغرض الأساسي منها هو تعزيز الأداء في المنظمات وتهيئة بيئات تنافسية تسهم في نشر ثقافة التميز.

أولاً: نموذج الياباني

يعد نموذج "ديمنج" للجودة والتميز الركيزة الأساسية والمنبع الذي استلهمت من مختلف النماذج التميز العالمية أفكارها ومبادئها. نشأ هذا النموذج في اليابان عام 1951، وسمي بهذا الاسم تكريماً للإسهامات الجوهرية للدكتور ويليام إدوارد ديمنج (william edwards beming) في تطوير وتطبيق مفاهيم مراقبة الجودة الإحصائية.

ينطلق نموذج ديمنج من فلسفة إدارية راسخة ترى في العنصر البشري المحور الرئيسي للعملية الإنتاجية والأساس الأول للتميز التنظيمي. ولا يقتصر هذا النموذج على كونه مجرد نظام للمراقبة الجودة. بل يمتد ليشمل منظومة إدارة متكاملة تهدف إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي. وتتوزع معايير هذا النموذج وآلية عمله على أربع مجموعات رئيسية مترابطة:

التوجه (orientation): ويتمثل في بلورة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال وضع سياسات واضحة ومنظمة.

الدعم (support): ويشمل متطلبات التنظيمية. وإدارة معلومات وتنمية الموارد البشرية. وتوحيد معايير والمقاييس لخدمة التوجه العام.¹

النتائج (Results): وتقاس من خلال تحليل التأثير المباشر للأداء، حيث تستخدم هذه المخرجات كمدخلات أساسية لتطوير الخطط والسياسات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.²

ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز:

تتعدد نماذج التميز المؤسسي التي تستند إليها المنظمات في تطوير أدائها، ومن أبرزها النموذج الأمريكي، والياباني، ونموذج دوبي، إلا أن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) يبرز كأحد أكثر النماذج شيوعاً وتأثيراً

¹ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي_ دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، المسيلة، مجلد 11، العدد 02، 2018، ص 8.

²ضيف سعيدة، مرجع سابق ذكره، ص 8.

على المستوى العالمي. وقد تم تطوير هذا النموذج في اوروبا عام 1991م ليصبح أداة استراتيجية متكاملة تساعد المنظمات على بناء نظم إدارية وفقا ممارسات متميزة.

أهمية ومبررات الاعتماد على النموذج الأوروبي:

تتجلى الأهمية البالغة للنموذج الأوروبي في كونه يوفر إطاراً تشخيصياً دقيقاً يمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة، وفهم تحديات المعقدة، وابتكار حلول جذرية للمشكلات التشغيلية والإدارية.¹

الشكل رقم (1_5): نموذج المؤسسة الأوروبية للإدارة الجودة



المصدر: بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ ورقة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة، مجلد13، العدد01، 2024، ص18.

ثالثاً: النموذج الأمريكي للتميز في الأداء (MALCOLM BALDRIGE MODEL):

تم تقديم هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987، حيث سُميت جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة بهذا الاسم تكريماً لإسهاماته في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية. تهدف هذه الجائزة إلى تعزيز

¹ بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ ورقة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة، مجلد13، العدد01، 2024، ص18.

التركيز على الجودة وتشجيع المؤسسات على تبني التميز في عملياتها. كما تُعد منصة لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بممارسات الجودة بين المؤسسات الفائزة، مما يساهم في وضع معيار عالمي للتميز.¹

رابعاً: نموذج بيترز وواترمان: (Le modèle de Peters et Waterman)

النموذج الذي قدمه توماس بيترز وروبرت وواترمان، والذي يقوم على 8 خصائص أساسية للمؤسسات المتميزة:

1. الانحياز للتنفيذ والعمل: (Le parti pris pour l'action) عدم الغرق في التحليلات الطويلة واتخاذ قرارات سريعة للتنفيذ؛
2. القرب من الزبون: (Etre proche du client) الاستماع الدائم لاحتياجات العملاء وتقديم حلول تتوافق مع توقعاتهم؛
3. الاستقلالية وروح المبادرة: (Autonomie et esprit d'entreprise) تشجيع الموظفين على الابتكار والمخاطرة المحسوبة داخل المؤسسة؛
4. الإنتاجية من خلال الأفراد: (La productivité par le personnel) اعتبار المورد البشري هو رأس المال الحقيقي ومصدر التحسين، وليس الآلات فقط؛
5. تحديد القيم والتوجه الميداني: Mobilisation une valeur clef وجود فلسفة وقيم واضحة يلتزم بها الجميع، مع تواجد المسيرين في الميدان؛
6. التركيز على مجال الخبرة: (S'en tenir à ce que l'on sait faire) عدم التوسع في مجالات بعيدة عن التخصص الأساسي للمؤسسة (التركيز على الميزة التنافسية)؛
7. الهيكل البسيط والعدد القليل من الإداريين: (Forme simple et état-major réduit) الاعتماد على هياكل تنظيمية غير معقدة لضمان مرونة التواصل وسرعة القرار؛²
8. الجمع بين المرونة والصرامة: (Allier souplesse et rigueur) وجود انضباط شديد في القيم الأساسية والأهداف، مقابل مرونة كبيرة في طرق التنفيذ والابتكار.³

¹ Djillali Djillali, Saim Mourad, (The role of organizational culture in improving employee performance - A case study of the Directorate of Youth and Sports in the state of Saida) The journal << sports creativity >>, University of M'sila - Algeria, Volume 12, Issue 01, March 2021, pp 346-364.

² Rezazi Omar, 'Le parcours vers l'excellence organisationnelle', Revue Internationale de la Performance Économique, 5(1), 2020, P 84.

³ Rezazi Omar, مرجع سابق، 2020، P 84.

خامساً: النموذج الجزائري للتميز

يُعتبر النموذج الجزائري للتميز والجودة الإطار الوطني المعتمد في الجزائر لتحسين الأداء المؤسساتي والارتقاء بجودة التسيير داخل مختلف المنظمات. وقد تم اعتماده رسميًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم (02-05) الصادر بتاريخ 06 جانفي 2002 وهو ثمرة جهود وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتنسيق مع المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، بهدف تطوير نظام وطني ينسجم مع المعايير الدولية للجودة مثل ISO 9000.

ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الأهداف الأساسية، أهمها نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى منهجية التحسين المستمر في مختلف العمليات التنظيمية. كما يهدف إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية وتمكينها من مواجهة التحديات الخارجية، وذلك عبر تحسين جودة المنتج الوطني. بالإضافة إلى ذلك، يسعى النموذج إلى ترسيخ التحفيز المؤسساتي من خلال "الجائزة الوطنية للجودة"، التي تُمنح سنوياً في 19 ديسمبر (اليوم الوطني للقياس) للمؤسسات المتميزة، سواء كانت عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، وذلك تقديرًا لجهودها في تبني معايير الجودة والتميز.

وفي الأخير، يمكن القول إن النموذج الجزائري للتميز يعكس توجه الدولة نحو ترسيخ ثقافة الجودة والارتقاء بالأداء المؤسسي، من خلال الجمع بين متطلبات التنافسية الحديثة ومبادئ التحسين المستمر.¹

"نستخلص مما سبق أن تعدد نماذج التميز التنظيمي يعكس تطور الفكر الإداري، فبينما ركزت النماذج الأولى على الجودة الإحصائية، انتقلت النماذج الحديثة للتركيز على القيادة، الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما تسعى المؤسسات الجزائرية لتبنيه من خلال النموذج الوطني للتميز".

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

حيث أنه سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تقترب من دراستنا من خلال المتغيرين (الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي)

المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية

¹ أحلام كركود، القيادة الابتداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (enap)، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، بومرداس، مجلد 09، العدد 01، 2021، ص 153_155.

الدراسة الأولى:

دراسة (سارة خمخام، موساوي سارة، طلال عمراني، 2025) بعنوان "استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة)"، وهي مقال علمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01.

حيث هدفت إلى التعرف على مستوى تبني التحول الرقمي وقياس مستوى التميز التنظيمي، وتحليل أثر التحول الرقمي على تعزيزه.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وتم تحليل البيانات ببرنامج SPSS على عينة عشوائية، حيث تم استرجاع 40 استبياناً صالحاً.

وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على التميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن مستوى كل من التحول الرقمي والتميز التنظيمي كان متوسطاً، وأن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء وتقليل الوقت والتكلفة وتعزيز كفاءة العمل.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اعتماد استراتيجيات التحول الرقمي، لما لها من دور في دعم وتحسين مستوى التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة (بن سانية إيمان وخرنق وفاء، 2024) بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي (دراسة حالة سونلغاز غرداية)"، وهي مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية.

حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، ودراسة طبيعة العلاقة والأثر بينهما.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلة على عينة من موظفي سونلغاز بغرداية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على التميز التنظيمي، كما بينت النتائج تمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من كل من الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية.

كما أوصت بضرورة تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية لتعزيز التميز داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة بودرهم كنزة (2024) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز)"، وهي أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، والكشف عن مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز هذه العلاقة داخل المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز. كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك على عينة مكونة من (218) إطارًا ومسيرًا.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. إضافة إلى وجود تأثير غير مباشر عبر الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط. كما أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي مرتفع داخل المؤسسات محل الدراسة، مع وجود بعض المعوقات التنظيمية والبشرية والفنية، أبرزها نقص الكفاءات وغياب الخطط الإستراتيجية اللازمة.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الإستراتيجية وتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات، إضافة إلى تحسين التخطيط الإستراتيجي ومعالجة نقص الكفاءات لدعم تحقيق التميز التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

دراسة (عوشة ليندة وآيت سالم وسام، 2023) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه) (ADE)"، وهي مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص علم نفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينهما.

كما اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك على عينة مكونة من (100) موظف.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، مع وجود تفاوت في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من دور في رفع مستوى ولاء والتزام العاملين

الدراسة الخامسة:

دراسة (خديمو زينب وقروط عبد القادر، 2023) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة اتصالات الجزائر - ورقلة)" ، وهي مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

حيث هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وإبراز طبيعة العلاقة والأثر بينهما.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 60 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الانساق، التكيف، الرسالة) في تحقيق التميز التنظيمي، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي كان متوسطاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية.

كما أوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين مستوى التميز داخل المؤسسة.

الدراسة السادسة:

دراسة (ناصر قرقط، صالح محرز، 2023) بعنوان " تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية (دراسة حالة سوناطراك بسكرة)" ، وهي مقال علمي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة الجزائر.

حيث هدفت إلى التعرف على مستوى بناء الكفاءات المحورية ومستوى التميز التنظيمي، وتوضيح أثر هذه الكفاءات على تحقيق التميز.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 60 إطاراً، تم تحليل 57 استبانة صالحة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي، كما بينت النتائج أن مستوى كل من الكفاءات المحورية والتميز التنظيمي كان متوسطاً. إضافة إلى ذلك، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء وتطوير الكفاءات المحورية لتعزيز التميز التنظيمي.

الدراسة السابعة:

دراسة (الطاهر تواتية، 2022) بعنوان: "العلاقة التأثيرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة التميز من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي"، وهي مقال علمي، منشور في مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي.

حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التميز مع إبراز دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان و (SEM) على عينة مكونة من 90 موظفاً.

وتوصلت إلى وجود علاقة تأثيرية قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة التميز، مع تأثير معنوي للثقافة على الرضا الوظيفي، وتأثير هذا الأخير على التميز، كما يلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة.

كما أوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي لدعم إدارة التميز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Study (Mohamed Tahar NAKMOUCHE2025) titled : "Quality of Work Life (QWL) as a Pathway to Achieving Organizational Excellence in Algerian

بجامعة Journal of Legal and Social Studies ، وهي مقال علمي منشور في مجلة "Institutions الجلفة".

حيث هدفت إلى دراسة مدى مساهمة جودة حياة العمل في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، وتحديد العوائق التي تحد من تطبيقه.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستشراقي، من خلال تحليل متغيري جودة حياة العمل والتميز التنظيمي واستقراء العقبات والحلول في البيئة المؤسساتية الجزائرية.

وتوصلت إلى أن جودة حياة العمل تُعد أساساً رئيسياً لتحقيق التميز التنظيمي، وأن هذا الأخير يعتمد بشكل كبير على الرضا الوظيفي ورفاهية الموظفين، كما كشفت عن وجود عوائق إدارية وهيكلية تحد من تطبيق التميز بشكل فعال. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل المادية والنفسية وتبني استراتيجيات حديثة لتعزيز التميز التنظيمي.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لما لها من دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية:

Study (Nadhir Goura وMouna Kharmouche2024) titled : "Organizational excellence among doctors in public hospitals : A field study at the Ben Toubal Mila Brothers Hospital" بجامعة Social and Human Sciences Review ، وهي مقال علمي منشور في مجلة "Brothers Hospital" باتنة 1.

حيث هدفت إلى تحديد مستوى التميز التنظيمي في المستشفيات العمومية من وجهة نظر الأطباء، وفحص أثر متغيري الجنس والتخصص على هذا المستوى.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع مكون من 47 طبيباً، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في المستشفى محل الدراسة كان مرتفعاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو التخصص، كما أظهرت النتائج وجود وعي كبير لدى الأطباء بأهمية التميز التنظيمي في تطوير الأداء.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التميز التنظيمي داخل المؤسسات الصحية العمومية.

الدراسة الثالثة:

Study (Salem Al-Shaeer وLi Kanghong2024) titled : "Administrative Creativity mediates the association between Organizational Culture and Employee Performance : Evidence from Yemeni Telecommunications Corporation" ، وهي مقال ، *Journal of Management, Organizations and Strategy (JMOS)* علمي منشور في مجلة

حيث هدفت إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مع إبراز الدور الوسيط للإبداع الإداري في هذه العلاقة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Cross-sectional study) على عينة مكونة من 417 موظفاً، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، وأداء الموظفين.

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وأن الثقافة التنظيمية تسهم في تحسين أداء المهام والأداء السياقي للموظفين، كما أكدت النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة، إضافة إلى مساهمته في تقليل السلوكيات السلبية داخل العمل.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات

الدراسة الرابعة:

Study (Abdelkrim Messaoudi وHadjer Belhamid2023) titled : "The importance of managing competencies as a mechanism for achieving organizational excellence : a case study at Adrar University" ، وهي مقال علمي منشور في *Journal of Economic Integration*.

حيث هدفت إلى إبراز أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أدرار.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 85 موظفاً، تم استرجاع 75 استبياناً صالحاً للتحليل، مع استخدام برنامج SPSS 23 في المعالجة الإحصائية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج اهتمام جامعة أدرار بتطوير هذا المجال، وأن التميز التنظيمي يركز على الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيز الكفاءات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب حديثة في إدارة المواهب وإشراك الموظفين في صنع القرار لتعزيز التميز التنظيمي.

الدراسة الخامسة:

Study (Kedendel Hiba2022) titled : "Ethical Leadership as a Strategy Towards Organizational Excellence" (Strategy and Review) "منشور في "مجلة الاستراتيجية والتنمية" Development المجلد 12، العدد 02، ص 120-137، جامعة يحي فارس بالمدينة - الجزائر، يوليو وهي مقال علمي.

حيث هدفت إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي، وإبراز مساهمة السلوك الأخلاقي للقيادة في تحسين الأداء التنظيمي.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، حيث طُبِّق على عينة عشوائية مكونة من (45) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي، كما أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً. بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن عدالة القائد وتوضيح الأدوار يساهمان في تعزيز التميز التنظيمي، إلى جانب تأثيرها الإيجابي على سلوك العاملين وزيادة مستوى ولائهم وتحفيزهم.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لما لها من دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي.

الدراسة السادسة:

Study (Djillali Djillali وSaim Mourad2021) titled : "The role of organizational culture in improving employee performance - A case study of the Directorate of

وهي مقال علمي منشور في مجلة الإبداع الرياضي بجامعة "Youth and Sports in the state of Saida" المسجلة.

حيث هدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سعيدة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 40 موظفاً، مع تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS والاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، كما بينت النتائج أن القيم والأعراف التنظيمية تساهم في توجيه سلوك العاملين وتحسين الأداء، إضافة إلى أن وضوح التوقعات التنظيمية يقلل من الصراعات ويرفع كفاءة العمل.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لما لها من دور في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الدراسة السابعة:

Study (Fatma Zohra Medani وDr. Khalida Mohammed Belkebir2021) titled : "The Impact of the Continuous Improvement Application on the Achieving of Organizational Excellence in Algerian Companies - Case Study of Elsewedy Cables in Ain Defla" ، وهي مقال علمي منشور في مجلة "Journal of the New Economy" ، جامعة خميس مليانة.

حيث هدفت إلى دراسة أثر تطبيق التحسين المستمر في تحقيق التميز التنظيمي داخل شركة السويدي للكابلات.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 78 إطاراً، مع تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS واختبارات إحصائية متعددة مثل معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ والانحدار البسيط.

وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية وأثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، كما أظهرت النتائج مستوى عالياً من وعي الموظفين بمفاهيم التحسين المستمر والتميز، وأنه يساهم بشكل مباشر في تعزيز القيادة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات التحسين المستمر لتعزيز التميز التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثامنة:

Study (Tebbani Ali وMssaoudi Ta2019) titled : "The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria" ، وهي مقال علمي منشور في مجلة الإبداع الرياضي بجامعة المسيلة.

حيث هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف، مع تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS 24 ومعامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ.

وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية الإيجابية مثل العدالة والعمل الجماعي والنظام ترفع من مستوى الالتزام لدى الموظفين، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط مع الرغبة في الاستمرار في العمل.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تم في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، وذلك من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الهدف من الدراسة والنتائج المتوصل إليها. ويهدف هذا العرض إلى توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة، وإبراز مدى التقاطع أو التباين بينها، بما يسمح بتفسير نتائج الدراسة بشكل أدق وتعزيز الإطار العلمي للبحث.

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة العربية والأجنبية السابقة

جدول رقم (1_1): يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة العربية والأجنبية السابقة:

عنوان الدراسة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة مثل: التحول الرقمي، الرشاقة التنظيمية، القيادة الإستراتيجية، جودة حياة العمل، الكفاءات المحورية،

	التنظيمية، الانتماء التنظيمي). المتغير التابع: التميز التنظيمي.	والرضا الوظيفي، إضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي أو الالتزام التنظيمي.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية الري لولاية المنيعه.	هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة أثر متغيرات تنظيمية مختلفة على التميز التنظيمي، أو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مع التركيز على قطاعات ومؤسسات متنوعة.
بيئة الدراسة	أُجريت الدراسة الحالية في مؤسسة عمومية تتمثل في مديرية الري لولاية المنيعه.	أُجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل: سونلغاز، اتصالات الجزائر، المؤسسات الصحية، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وسوناطراك، إضافة إلى مؤسسات أجنبية وعربية متنوعة.
الزمان والمكان	الزمان: سنة 2026. المكان: مديرية الري بولاية المنيعه - الجزائر.	امتدت الدراسات السابقة بين 2019 و 2025، وأُنجزت في عدة مناطق داخل الجزائر وخارجها مثل: ورقلة، غرداية، الجلفة، تيزي وزو، بسكرة، إضافة إلى دول عربية وأجنبية مختلفة.
منهج وأدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS.	اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، كما استعانت بعض الدراسات بأساليب إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وبرنامج SPSS.
النتائج المتوصل إليها	نتائج دراستنا الميدانية بمديرية الري لولاية المنيعه فقد أكدت هذا الاتجاه العام، إذ تبين وجود أثر للثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي، مع قبول تأثير بعض الأبعاد مثل المعتقدات والأعراف	أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هناك اتفاقاً عاماً على أن التميز التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي بعدة عوامل تنظيمية أهمها الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، الرقابة التنظيمية، القيادة

الاستراتيجية، إدارة المواهب، الكفاءات المحورية، جودة حياة العمل، والتحسين المستمر. وتبين أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستويات متوسطة إلى مرتفعة من التميز التنظيمي، وأن هذه العوامل تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء، رفع الكفاءة، تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، وزيادة الإبداع داخل المؤسسات. كما خلصت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم المتغيرات المؤثرة، إلى جانب دور القيادة والكفاءات البشرية في دعم التميز التنظيمي، مما يؤكد أن تحقيق هذا الأخير يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والاستراتيجية.	والانتماء التنظيمي، مقابل عدم تأثير القيم التنظيمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، في حين وُجدت فروق حسب العمر والمنصب الوظيفي. وبذلك تتفق الدراسة مع الأدبيات السابقة في أهمية الثقافة التنظيمية، لكنها تختلف جزئياً في تفاصيل تأثير الأبعاد والفروق الفردية.	
---	---	--

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث ساهمت في بناء الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، والتعرف على أهم المتغيرات والأبعاد المرتبطة بهما. كما ساعدت في صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، واختيار المنهج المناسب وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان. كذلك تم الاستفادة من الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، إضافة إلى توظيف نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب النظري للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث تم توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ومكوناتها وخصائصها، إضافة إلى أبعادها ووظائفها داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي ودوافعه ومتطلباته وأبعاده ونماذجه المختلفة. وفي الأخير تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما ساهم في دعم الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمديرية الري

لولاية المنبجة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف الأسس النظرية على الجانب الميداني للدراسة، والمتمثل في مؤسسة مديرية الري لولاية المنية. حيث سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى توضيح منهجية البحث الميداني المعتمدة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة، بما في ذلك اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

وعليه، يتضمن هذا الفصل الميداني مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: تقديم المديرية ومنهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المديرية ومنهجية الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث التعرف على مديرية الري لولاية المنية، بالإضافة إلى توضيح منهجية الدراسة الميدانية المتبعة في الجانب التطبيقي.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الري لولاية المنية

أولاً: تعريف مديرية الري لولاية المنية

تعد مديرية الري لولاية المنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتقني تابعة وصية لوزارة الري تمثل الهيئة التنفيذية المسؤولة عن تجسيد السياسة الوطنية للماء على المستوى المحلي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02/187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق ل 26/05/2002 الذي يحدد تنظيم وسير مديريات الري لولاية، وهي تتكون من عدة مصالح ولكل مصلحة مهام أساسية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتحليلها. كما يتطرق إلى الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بما يضمن دقة وموثوقية النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يمثل مجموع وحدات البحث التي يتم الحصول على بيانات منها، وهي تشمل جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع الموظفين بمديرية الري لولاية المنية، البالغ عددهم 41 فرداً، ونظراً للتسهيلات المقدمة من طرف إدارة المديرية محل الدراسة، فقد تم السماح لي بتوزيع الاستبيان الورقي، على جميع الموظفين، وتم الحرص على استرجاعهم جميع الاستبيانات 41، وعليه فهذه الدراسة تم جمع البيانات فيها بطريقة المسح الشامل دون اللجوء إلى طريقة المعاينة.

ثانيا: أداة الدراسة

1. عرض أداة الدراس

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث يُعد من أكثر أدوات البحث الميداني شيوعاً واستخداماً. ويُعتبر وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوثين بشكل مباشر، كما يُستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يمكن للباحث ملاحظتها بشكل مباشر. إضافة إلى ذلك، فإنه يسهّل عملية الاتصال بعدد كبير من أفراد العينة في وقت قصير وبأقل تكلفة ممكنة، مما يجعله أداة فعّالة في الدراسات الميدانية.

ويتضمن الاستبيان في هذه الدراسة ثلاث محاور تتمثل في:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

✓ **المحور الثاني:** يخص متغير الثقافة التنظيمية، والذي يشمل الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** يخص القيم التنظيمية، وهو يضم العبارات المرقمة من 1 إلى 4.
- **البعد الثاني:** يخص المعتقدات التنظيمية، وهو يضم العبارات المرقمة من 5 إلى 8.
- **البعد الثالث:** يخص الأعراف التنظيمية، وهو يضم العبارات المرقمة من 9 إلى 12.
- **البعد الرابع:** يخص الانتماء التنظيمي، وهو يضم العبارات المرقمة من 13 إلى 16.
- ✓ **المحور الثاني:** يخص متغير التميز التنظيمي، والذي يشمل 13 عبارة، المرقمة من 17 إلى 29.

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2) موافق نوعاً ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $(5-1)/5 = 0.80$ ، وبناءً على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (2_2).

الجدول رقم (2_2): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	[1.8-1]	موافقة منخفضة جدا
02	[2.6-1.8]	موافقة منخفضة
03	[3.4-2.6]	موافقة متوسطة
04	[4.2-3.4]	موافقة مرتفعة
05	[5-4.2]	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

2. صدق أداة الدراسة

هو يشمل نوعين هما:

✓ **الصدق الظاهري للاستبيان:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة في مجال التخصص، بلغ عددهم 8 محكمين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، حيث تم أخذ جميع الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين، فيما يخص وضوح العبارة من حيث المحتوى والصياغة، وتصحيح وتعديل ما يجب، من خلال الاضافة والدمج والحذف، في ضوء الآراء التي قدمها المحكمون.

✓ **الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان:** نتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وبين البعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

بداية، حيث تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية، من خلال أبعاده الأربع، وفقا ما يلي:

- **الصدق الاتساق الداخلي لبعد القيم التنظيمية:** نتحقق من صدق الاتساق الداخلي لبعد القيم التنظيمية، من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (2_3).

الجدول رقم (2_3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
		بيرسون	

0,000	0,747**	توجد في المؤسسة عدة مبادئ يحترمها الجميع.	1.
0,000	0,585**	ألاحظ أن الثقة والالتزام والتعاون منتشرة بين الموظفين في مؤسستي.	2.
0,000	0,841**	أرى أن مؤسستي تعزز مبدأ الاستقلالية لدي عند قيامي بمختلف أنشطتي.	3.
0,000	0,878**	أشعر بوجود ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة	4.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات القيم التنظيمية وبين الدرجة الكلية لهذا البعد الذي تنتمي إليه، أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.585 و 0.878، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ عبرات القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

– **الصدق الاتساق الداخلي لبعد المعتقدات التنظيمية:** نتحقق من صدق الاتساق الداخلي لبعد المعتقدات التنظيمية، من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (4_2).

الجدول رقم (4_2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
5.	أرى أن مؤسستي تهتم بموظفيها وتشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات.	0,722**	0,000
6.	ألاحظ أن مؤسستي تعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	0,763**	0,000
7.	تسود في المؤسسة ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار.	0,787**	0,000

0,000	0,806**	أرى أن هناك قناعة داخل المؤسسة بأهمية حرية التفكير والطموح في تحسين الأداء.	8.
-------	---------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المعتقدات التنظيمية وبين الدرجة الكلية لهذا البعد الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.787 و0.806، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن عبرات المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الاتساق الداخلي لبعد الأعراف التنظيمية:** نتحقق من صدق الاتساق الداخلي لبعد الأعراف التنظيمية، من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (5_2).

الجدول رقم (5_2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
9.	أرى أن الأعراف السائدة في المؤسسة تؤثر على طريقة تعامل مع زملائي.	0,737**	0,000
10.	ألاحظ أن المدير يهتم بالموظفين ويشاركهم المناسبات الاجتماعية.	0,690**	0,000
11.	أرى ان هناك إلتزام بالقواعد غير المكتوبة التي تنظم السلوك أثناء العمل.	0,831**	0,000
12.	أرى ان هناك إلتزام بالعادات والتقاليد التنظيمية حتى في غياب تعليمات رسمية.	0,736**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الأعراف التنظيمية وبين الدرجة الكلية لهذا البعد الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.690 و 0.831، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن عبارات الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الاتساق الداخلي لبعد الانتماء التنظيمي:** نتحقق من صدق الاتساق الداخلي لبعد الانتماء التنظيمي، من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (2_6).

الجدول رقم (2_6): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الانتماء التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
13.	أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة التي أعمل بها.	0,618**	0,000
14.	أحرص على بذل جهد إضافي من أجل نجاح مؤسستي.	0,799**	0,000
15.	أفضل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى في حال.	0,831**	0,000
16.	أشعر بالفخر عند الحديث عن مؤسستي.	0,851**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الانتماء التنظيمي وبين الدرجة الكلية لهذا البعد الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.618 و 0.851، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن عبارات الانتماء التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الاتساق الداخلي لمحور التميز التنظيمي: نتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمتغير التميز التنظيمي، من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (7_2).

الجدول رقم (7_2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
17.	تميز المؤسسة على رؤية واضحة توجه جميع أنشطتها نحو التميز.	0,862**	0,000
18.	ألاحظ أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المصالح لرفع اداء المؤسسة.	0,796**	0,000
19.	تميز المؤسسة على تحسين طرق العمل باستمرار.	0,797**	0,000
20.	تميز المؤسسة باتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.	0,814**	0,000
21.	تميز المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	0,560**	0,000
22.	ألاحظ أن ثقافة العمل الجماعي والتعاون تسود داخل المؤسسة.	0,668**	0,000
23.	تميز المؤسسة باستغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة.	0,682**	0,000
24.	تميز المؤسسة باعتماد على معايير واضحة لتقييم أدائي.	0,588**	0,000
25.	ألاحظ وجود آليات واضحة لتحسين الأداء المؤسسي.	0,647**	0,000
26.	تميز المؤسسة بقيادة رشيدة.	0,731**	0,000
27.	ألاحظ أن المؤسسة تحرص على تطوير مهاراتي باستمرار مما يعزز التميز في الأداء.	0,734**	0,000
28.	تميز المؤسسة بممارستها للمسؤولية الاجتماعية.	0,803**	0,000

29.	تركز المؤسسة على العملاء بتقديم أفضل الخدمات.	0,623**	0,000
-----	---	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات التميز التنظيمي وبين الدرجة الكلية لهذا المحور الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.560 و0.862، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن عبارات التميز التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا، في حالة إعادة الاختبار مرة أخرى في نفس الظروف، حيث يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2_8): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	16	0,866
التميز التنظيمي	13	0,917
الثبات الكلي	29	0,940

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.940، وهي قيمة مقبولة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، كما أن معامل الفاكرومباخ لمحاور الدراسة فيتراوح بين 0.866 و0.917، كما أنها قيم كلها أكبر من 0.70، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **"Statistical Package for Social Sciences"** والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، نسخة 21، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

- ✓ **التكرارات المطلقة:** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ✓ **النسب المئوية:** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الإجابات وانخفض تشتتها، والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين (X, Y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y)، فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل، حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية، حيث كلما حيث كلما أقرب من ± 1 كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن ± 1 كلما ضعفت العلاقة، وتم استخدامه أيضاً للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- ✓ **معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.

✓ الانحدار الخطي المتعدد: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغيرين مستقلين فأكثر والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغيرين فأكثر على متغير تابع محدد، وقد تم استعماله لمعرفة لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

✓ اختبار T للعينتين المستقلتين: تم استخدامه للتحقق من اختبار الفرضية التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس.

✓ اختبار التباين الاحادي ANOVA: تم استخدامه للتحقق من اختبار الفرضية التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الاخرى عدا للجنس، مثل السن، الوظيفة، الخبرة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاور الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يشمل هذا المطلب بداية الكشف عن المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية. بالإضافة إلى ذلك، يتم التعرف على إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

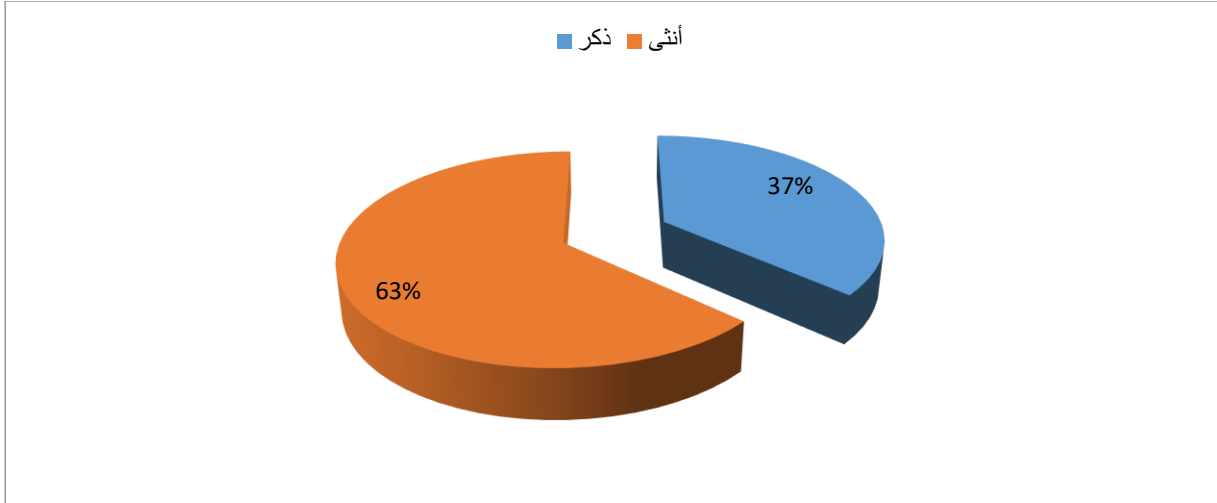
الجدول رقم (2_9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
36,6	15	ذكر
63,4	26	أنثى
100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2_2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الإناث بعدد قدره 26 بما نسبته 63.4%، أما نسبة الذكور فتقدر 36.6% بعدد قدره 15، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يستهوي العنصر الأنثوي أكثر من العنصر الذكوري، والذي لا يتطلب جهد عضلي كبير.

✓ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

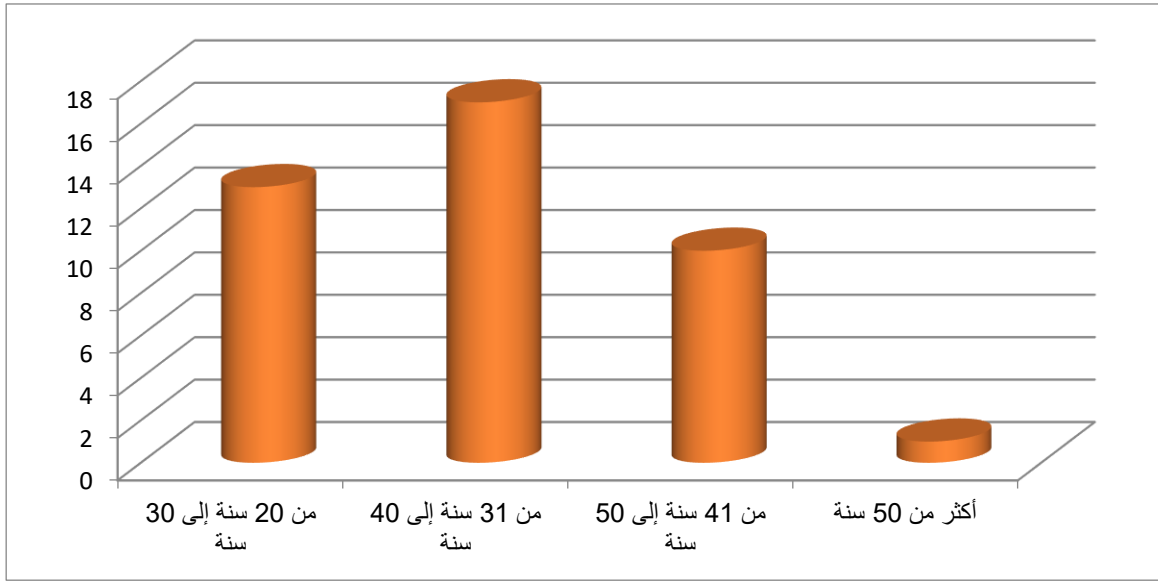
الجدول رقم (2_10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 سنة إلى 30 سنة	13	31,7
من 31 سنة إلى 40 سنة	17	41,5
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	24,4
أكثر من 50 سنة	1	2,4
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2_3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب أفراد العينة سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة، بعدد قدره 17 ونسبة 41.5%، تليها نسبة 31.7% التي تعبر عن 13 فرد سنهم من 20 سنة إلى 30 سنة، والذين سنهم 41 سنة إلى 50 سنة، فنسبتهم 24.4%، في حين أن يوجد فرد واحد سنه أكثر من 50 سنة يمثل ما نسبته 2.4%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

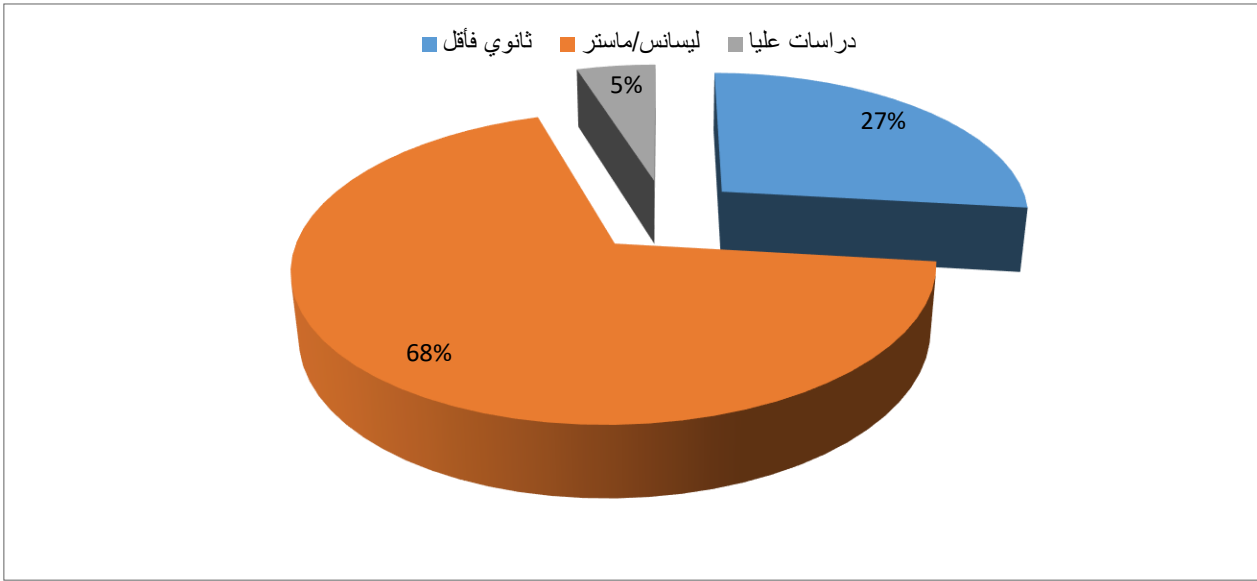
الجدول رقم (2_11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	11	26,8
ليسانس/ماستر	28	68,3
دراسات عليا	2	4,9
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2_4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة لهم مستوى جامعي ليسانس وماستر يمثلون ما نسبة 68.3% بعدد قدره 28 فردا، أما نسبة 26.8% فهي تمثل 11 موظفا لديهم مستوى ثانوي فأقل، تليها نسبة 4.9% تمثل من لديهم مستوى دراسات عليا، عددهم فردين.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

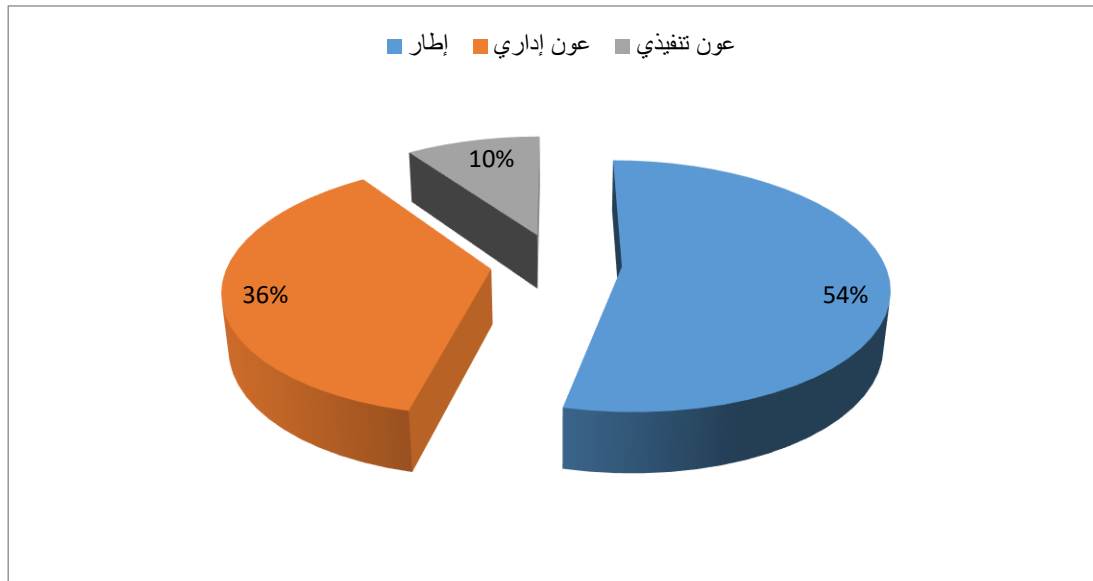
الجدول رقم (2_12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	22	53,7
عون إداري	15	36,6
عون تنفيذي	4	9,8
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2_5): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نصف أفراد العينة هم إطارات يمثلون ما نسبته 53.7% بعدد قدره 22 فردا، أما نسبة 36.6% فهي تمثل 15 فردا من الاعوان الإداريين، تليها نسبة 9.8% تمثل 4 أفراد لديهم مستوى عون تنفيذي.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

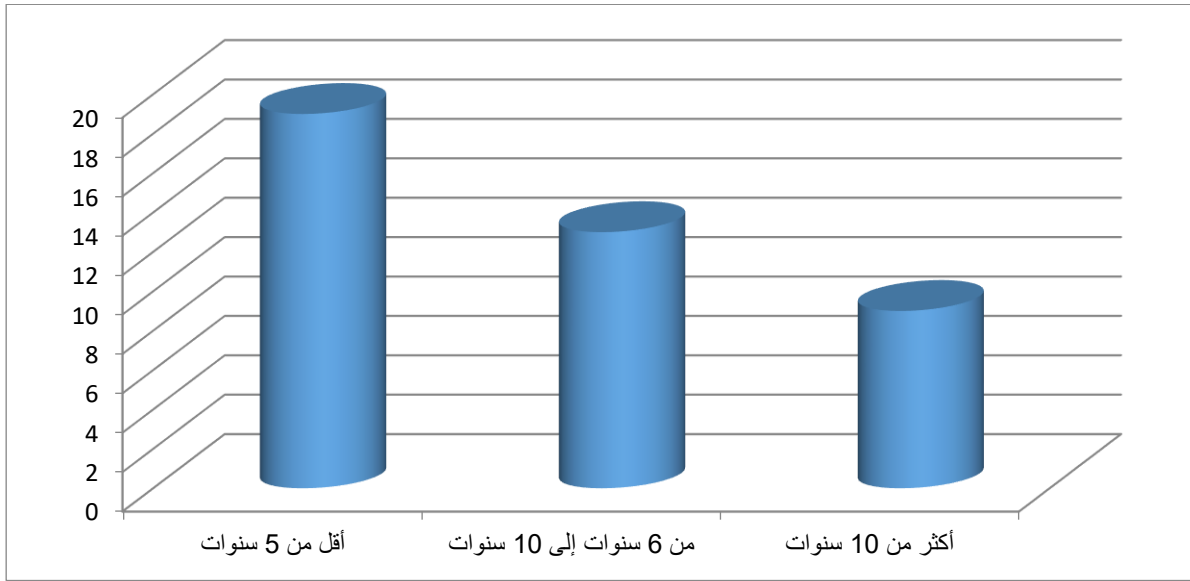
الجدول رقم (2_13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	19	46,3
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	31,7
أكثر من 10 سنوات	9	22,0
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2_6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، حيث أن نسبتهم 46.3% تمثل 19 فرد، أما الذين أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات، فعدددهم 13 أفراد يمثلون ما نسبته 31.7%، في حين أن الذين سنوات أقدميتهم أكثر من 10 سنوات فعدددهم 9، يمثلون ما نسبته 22%.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، لكل من الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والمحور الكلي.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2_14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	توجد في المؤسسة عدة مبادئ يحترمها الجميع.	4,05	0,893	مرتفع	1
2.	ألاحظ أن الثقة والالتزام والتعاون منتشرة بين الموظفين في مؤسستي.	3,83	0,738	مرتفع	3
3.	أرى أن مؤسستي تعزز مبدأ الاستقلالية لدي عند قيامي بمختلف أنشطتي.	3,63	0,888	مرتفع	4
4.	أشعر بوجود ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة	3,93	0,932	مرتفع	2
---	القيم التنظيمية	3,86	0,666	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية بلغ 3.86 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود قيم تنظيمية تحكم سلوك المبحوثين ضمن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.666، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 4.05، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 0.893، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.93، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 0.932، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.83، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 0.738، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(4) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.63، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 0.888، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2_15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
5.	أرى أن مؤسستي تحتم بموظفيها وتشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات.	3,73	0,923	مرتفع	3
6.	ألاحظ أن مؤسستي تعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	4,02	0,908	مرتفع	1
7.	تسود في المؤسسة ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار.	3,78	0,852	مرتفع	2
8.	أرى أن هناك قناعة داخل المؤسسة بأهمية حرية التفكير والطموح في تحسين الأداء.	3,71	1,055	مرتفع	4
---	المعتقدات التنظيمية	3,81	0,720	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية بلغ 3.81 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معتقدات

تنظيمية تحكم سلوك المبحوثين ضمن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.720، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 4.02، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.908، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.78، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.852، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.73، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 0.923، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(4) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.71، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 1.055، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة جدا في إجابات أفراد العينة.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2_16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9.	أرى أن الأعراف السائدة في المؤسسة تؤثر على طريقة تعاملتي مع زملائي.	3,41	1,095	مرتفع	4

10.	ألاحظ أن المدير يهتم بالموظفين ويشاركهم المناسبات الاجتماعية.	3,80	0,928	مرتفع	2
11.	أرى ان هناك إلتزام بالقواعد غير المكتوبة التي تنظم السلوك أثناء العمل.	3,54	1,002	مرتفع	3
12.	أرى ان هناك إلتزام بالعادات والتقاليد التنظيمية حتى في غياب تعليمات رسمية.	3,83	0,863	مرتفع	1
الأعراف التنظيمية		3,65	0,729	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للأعراف التنظيمية بلغ 3.65 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود أعراف تنظيمية تحكم سلوك المبحوثين ضمن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.729، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.83، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.863، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.80، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.928، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.54، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 1.002، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

4) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.41، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 1.095، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2_17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانتماء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
13.	أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة التي أعمل بها.	4,15	0,792	مرتفع	1
14.	أحرص على بذل جهد إضافي من أجل نجاح مؤسستي.	3,90	0,995	مرتفع	2
15.	أفضل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى في حال.	3,54	1,075	مرتفع	4
16.	أشعر بالفخر عند الحديث عن مؤسستي.	3,88	1,053	مرتفع	3
الانتماء التنظيمي		3,87	0,769	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي بلغ 3.87 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود انتماء تنظيمي يحكم سلوكهم ضمن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.769، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

1) للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 4.15، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.792، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.90، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.995، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.88، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 1.053، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

(4) للعبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 3.54، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف 1.053، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

تظهر نتائج الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية محل الدراسة، وترتيب أبعادها، في الجدول رقم (2_18).

الجدول رقم (2_18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمُتغير الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	تفسير
1.	القيم التنظيمية	3,86	0,666	مرتفع	2
2.	المعتقدات التنظيمية	3,81	0,720	مرتفع	3
3.	الأعراف التنظيمية	3,65	0,729	مرتفع	4
4.	الانتماء التنظيمي	3,87	0,769	مرتفع	1
	الثقافة التنظيمية	3,80	0,544	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بلغ 3.80 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين يؤكدون وجود ثقافة تنظيمية قوية بالمديرية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.544، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة

حول هذا البعد، وهي قائمة بالدرجة الأولى على الانتماء التنظيمي، أما المرتبة الثانية فهي على القيم التنظيمية، في حين أن المرتبة الثالثة للمعتقدات التنظيمية، أما الأعراف التنظيمية فهي في المرتبة الأخيرة.

ب. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي:

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والمحور الكلي.

الجدول رقم (2_19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمغیر التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
17.	تميز المؤسسة على رؤية واضحة توجه جميع أنشطتها نحو التميز .	3,76	0,830	مرتفع	5
18.	ألاحظ أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المصالح لرفع اداء المؤسسة.	3,90	0,917	مرتفع	1
19.	تميز المؤسسة على تحسين طرق العمل باستمرار.	3,83	0,919	مرتفع	4
20.	تميز المؤسسة باتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.	3,73	1,049	مرتفع	6
21.	تميز المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	3,56	0,923	مرتفع	12
22.	ألاحظ أن ثقافة العمل الجماعي والتعاون تسود داخل المؤسسة.	3,66	0,938	مرتفع	8
23.	تميز المؤسسة باستغلال الموارد المتاحة بطريقة فعّالة.	3,59	0,999	مرتفع	11
24.	تميز المؤسسة باعتماد على معايير واضحة لتقييم أدائي.	3,44	1,074	مرتفع	13
25.	ألاحظ وجود آليات واضحة لتحسين الأداء المؤسسي.	3,61	0,945	مرتفع	10

26.	تتميز المؤسسة بقيادة رشيدة.	3,71	0,750	مرتفع	7
27.	ألاحظ أن المؤسسة تحرص على تطوير مهاراتي باستمرار مما يعزز التميز في الأداء.	3,63	0,829	مرتفع	9
28.	تتميز المؤسسة بممارستها للمسؤولية الاجتماعية.	3,83	0,771	مرتفع	2
29.	تركز المؤسسة على العملاء بتقديم أفضل الخدمات.	3,83	0,738	مرتفع	3
التميز التنظيمي		3,70	0,641	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لتوافر مقومات التميز التنظيمي بلغ 3.70 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على التميز التنظيمي للمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.641، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

كما يتم ترتيب عبارات هذا المحور حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.90، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.917، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3.83، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.771، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 29 بمتوسط حسابي 3.83، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.738، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

- (4) للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.83، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.919، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 3.76، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.83، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3.73، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.049، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (7) للعبارة رقم 26 بمتوسط حسابي 3.71، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.75، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (8) للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.66، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.938، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (9) للعبارة رقم 27 بمتوسط حسابي 3.63، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.829، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (10) للعبارة رقم 25 بمتوسط حسابي 3.61، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.945، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (11) للعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي 3.59، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.999، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(12) للعبارة رقم 21 بمتوسط حسابي 3.56، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.923، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.

(13) للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 3.44، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.074، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتحقق أولاً من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختباري Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (20_2).

الجدول رقم (20_2): اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			المتغير
قيمة Z المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	قيمة Z المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	
0,067	41	0,200	0,979	41	0,650	الثقافة التنظيمية
0,128	41	0,086	0,969	41	0,326	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig للثقافة التنظيمية حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما حسب اختبار Shapiro-Wilk فبلغت 0.650، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما مستوى الدلالة sig للتميز التنظيمي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova هي 0.086 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما حسب اختبار Shapiro-Wilk فبلغت 0.326، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لاحقاً باختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على الاختبارات المعلمية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

يتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، الذي تظهر نتائجه كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم (21_2).

الجدول رقم (21_2): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية	التميز التنظيمي	0,860	0,740	25,578	2,61	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 25.578 أكبر من قيمة F الجدولية 2.61، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.860$ أي ما نسبته 86%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.740 إلى أن التغير بما نسبته 74% في التميز التنظيمي (المتغير التابع) فسره الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية 26% تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: تظهر نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية المتعلقة بآثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي في الجدول رقم (22_2).

الجدول رقم (22_2): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	Model
0,776	-0,286		0,393	-0,113	ثابت Constant
0,244	1,184	0,155	0,126	0,149	القيم التنظيمية
0,009	2,770	0,326	0,105	0,291	المعتقدات التنظيمية
0,002	3,347	0,300	0,079	0,264	الأعراف التنظيمية
0,003	3,192	0,362	0,095	0,302	الانتماء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ثبوت عدم صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.244 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن T المحسوبة 1.184 أقل من T الجدولية 2.01، وهكذا لا يمكن قياس أثر القيم التنظيمية على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيم التنظيمية على التميز التنظيمي بمديرية الري لولاية المنية".
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن T المحسوبة 2.770 أكبر من T الجدولية 2.01، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر المعتقدات التنظيمية على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمعتقدات التنظيمية على التميز التنظيمي بمديرية الري لولاية المنية".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمعتقدات التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن T المحسوبة 3.347 أكبر من T الجدولية 2.01، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الأعراف التنظيمية على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأعراف التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك هو مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن T المحسوبة 3.192 أكبر من T الجدولية 2.01، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الانتماء التنظيمي على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للانتماء التنظيمي على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية"، ومن أجل اختبارها يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للجنس، والذي تظهر نتائج اختبار T للعينة المستقلة، في الجدول رقم (2_23).

الجدول رقم (2_23): اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للجنس

المتغيرات	التجانس	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة sig
الثقافة	تساوي التباين	0,008	0,930	-1,152	39	0,256
التنظيمية في التميز التنظيمي	عدم تساوي التباين			-1,127	27,495	0,269

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig في حالة التباين المتساوي قد بلغ 0.256، أما في حالة عدم تساوي التباين فبلغ مستوى الدلالة sig 0.269، وهي قيم أكبر من 0,05، بالإضافة إلى أن T المحسوبة 1.152 و 1.127 أقل من T الجدولية 2.01 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للجنس".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للعمر، والذي تظهر نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA، في الجدول رقم (2_24).

الجدول رقم (2_24): اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للعمر

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثقافة	من 20 سنة إلى 30 سنة	4,07	بين المجموعات	3,467	0,026
التنظيمية في التميز التنظيمي	من 31 سنة إلى 40 سنة	3,74	داخل المجموعات		

		المجموع	3,37	من 41 سنة إلى 50 سنة
			3,62	أكثر من 50 سنة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.026، وهي قيم أقل من 0,05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 3.467 أكبر من قيمة F الجدولية 2.61، وبالتالي توجد فروق في الإجابات تعزى للعمر، ولمعرفة الفئة التي تُعزى إليها هذه الفروق، يتضح أن أعلى متوسط حسابي للفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ($\alpha \leq$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للعمر".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ($\alpha \leq$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، والذي تظهر نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA، في الجدول رقم (25_2).

الجدول رقم (25_2): اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي	بين المجموعات	0,922	0,406
	داخل المجموعات		
	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.406، وهي قيم أقل من 0,05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 0.922 أقل من قيمة F الجدولية 2.61، وبالتالي لا توجد فروق في الإجابات تعزى للمؤهل العلمي، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ($\alpha \leq$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي، والذي تظهر نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA، في الجدول رقم (26_2).

الجدول رقم (26_2): اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للمنصب الوظيفي

المتغيرات	المنصب الوظيفي	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي	إطار	3,52	بين المجموعات	4,558	0,017
	عون إداري	4,01	داخل المجموعات		
	عون تنفيذي	4,04	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.017، وهي قيم أقل من 0,05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 4.558 أكبر من قيمة F الجدولية 2.61، وبالتالي توجد فروق في الإجابات تعزى للمنصب الوظيفي، ولمعرفة الفئة التي تُعزى إليها هذه الفروق، يتضح أن أعلى متوسط حسابي لأعوان التنفيذ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للخبرة، والذي تظهر نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA، في الجدول رقم (27_2).

الجدول رقم (2_27): اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تعزى للخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثقافة	بين المجموعات	1,530	0,230
التنظيمية في التميز	داخل المجموعات		
التنظيمي	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.230، وهي قيم أقل من 0,05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 1.530 أقل من قيمة F الجدولية 2.61، وبالتالي لا توجد فروق في الإجابات تعزى للخبرة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $\alpha \leq$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للخبرة".

الخلاصة

اتماما للجانب النظري تم اكمال الجانب التطبيقي وإجراء الدراسة الميدانية مديرية الري لولاية المنية، وتم توزيع استبيان وجمعه من مبحوثين يمثلون مجتمع الدراسة، المقدر عددهم 41 فردا من الموظفين، حيث تم التأكد من صدق الاستبيان بعباراته وثباته، وتم القيام بالتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، والقيام بعرض وتحليل إجاباتهم حول متغيرات الدراسة: الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، ولقد تم التوصل من خلال اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي المتعدد إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي مديرية الري لولاية المنية، علاوة على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما توجد فقط في العمر والمنصب الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين، تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، فهي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، كما تساهم في تعزيز روح التعاون والانتماء والالتزام داخل المنظمة. وقد أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، باعتبارها عاملاً يساعد المؤسسات على التكيف مع مختلف التحديات وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة.

كما أظهرت الدراسة أن التميز التنظيمي لا يتحقق فقط من خلال توفير الموارد والإمكانيات المادية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بوجود ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع، والعمل الجماعي، والتواصل الفعال، وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. فكلما كانت القيم التنظيمية واضحة ومشتركة بين أفراد المؤسسة، ساهم ذلك في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن التأكيد على أهمية اهتمام المؤسسات بتنمية ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتقدير والتحفيز، مع العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتطوير والتميز. وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأن تشكل إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية وفي تطوير أداء المؤسسات.

أولاً: نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

أسفرت الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية الري لولاية المنية عن مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد هدفت هذه الاختبارات إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق في آراء أفراد العينة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية. وفي ضوء تحليل البيانات وتفسيرها، تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تعكس مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنية".

- رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ للقيم التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنيعه".
- قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ للمعتقدات التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنيعه".
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ للأعراف التنظيمية على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنيعه".
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ للانتماء التنظيمي على التميز التنظيمي لمديرية الري لولاية المنيعه".
- نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للجنس".
- نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للعمر".
- نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".
- نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي".
- نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$ في الإجابات حول الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى للخبرة".

ثانياً- نتائج الجانب النظري:

- تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في دعم التميز التنظيمي والمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.
- تضم الثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد مثل القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، والانتماء التنظيمي، والتي تساعد على توفير مناخ عمل مناسب وفعال.
- يساهم التميز التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة والرفع من مستوى جودة الخدمات والأداء.

- بينت الدراسات السابقة وجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي داخل المؤسسات.
- يساعد كل من الانتماء التنظيمي والأعراف والمعتقدات التنظيمية في تقوية روح التعاون وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بوجود قيادة فعالة وثقافة تنظيمية تشجع على التطوير والتحسين المستمر.

ثالثاً- توصيات الدراسة:

- استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز التميز التنظيمي بمديرية الري لولاية المنيعه، وتتمثل فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التعاون والتفاهم بين العاملين، لما لذلك من أثر في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- السعي إلى تنمية المعتقدات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين عبر تنظيم برامج تكوينية وورشات تدريبية تدعم روح الانتماء والثقة بالمؤسسة.
- تشجيع الأعراف التنظيمية التي تعزز الانضباط وروح الفريق، مع دعم أساليب التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- العمل على تقوية الانتماء التنظيمي للعاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية وإشراكهم في بعض القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.
- توفير ظروف عمل ملائمة تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، مع الحرص على توفير الوسائل والإمكانات الضرورية لتحقيق التميز التنظيمي.
- تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة بما يضمن المساواة بين العاملين ويساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- اعتماد أساليب إدارية حديثة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر بهدف رفع مستوى الأداء وتحسين فعالية المؤسسة.
- دعم قنوات الاتصال الداخلي وتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين، بما يساهم في تحسين التنسيق والأداء التنظيمي.

- اقتراح إجراء دراسات مستقبلية تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والإبداع الإداري من أجل توسيع مجال البحث في هذا الموضوع.

رابعاً: افاق الدراسة

إنّ هذه الدراسة، رغم ما توصلت إليه من نتائج حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين، تفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا الموضوع بشكل أوسع وأكثر عمقاً، ومن بين هذه الآفاق ما يلي:

1. أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار التنظيمي.
2. دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي.
3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
4. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.
5. دور التحول الرقمي في دعم الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي.
6. تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
7. دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي.
8. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين.
9. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية.
10. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية.
11. أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات الإدارية.
12. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
13. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي.
14. دراسة مقارنة للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي بين المؤسسات العامة والخاصة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. كسنة محمد، دليل البحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الجزائر، مشورات كليك، 2022.
2. فلاح حسين عادي الحسيني. الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2000.
3. اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، الطبعة الاولى، 350,680، 2014.
4. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
5. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية _الإسكندرية، الإسكندرية، 2006.

ثانياً: مقالات علمية:

6. حريم حسين السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الأعمال، الأردن دار الحمد للنشر والتوزيع، 2004.
7. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 17، العدد2، 2020.
8. عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد1، العدد01، 2013.
9. ركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع لأبداع لدى العاملين، مجلة البحث الاقتصادي، العدد06، الجزائر، 2016.
10. صابرين أبو لبدة، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الاداري لدى مؤسسة المجتمع المدني، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية وإدارية، المجلد5، العدد الاول، 2025.
11. بوشارب بولوداني خالد، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة الجزائرية، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد السادس، 2013.
12. شرفي محمد، علوط الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 17، العدد02، السنة 2025.

13. بركان أسماء، جليلد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، 2017.
14. عبد الله ضيف الله الشراري، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، مجلد 5، عدد 1، 2024.
15. موسى نسيم اميرة، أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 6، 2017.
16. العياشي زيتوني، عادل بغرة، إمكانية وحدود دور القيادة الادارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحكمة الدراسات الاجتماعية، مجلة 7، العدد 01د، 2019.
17. تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2022.
18. ربحة ريفي، حمزة معمرة، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية -غرداية-، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات (225_209)، 2021.
19. بواب رضوان، كياس عبد الرشيد، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في مؤسسة الجزائر، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2021.
20. عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، سعاد دولي، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي_ دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجر_casnos_ فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميلة، العدد 06، 2018.
21. ناصرقرط، صالح محرز، تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية_ دراسة حالة مديرية صيانة سوناطراك بسكرة، مجلة الرسالة والبحوث الإنسانية، تبسة، المجلد 08، العدد 01، 2023.
22. عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء_ المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الواد/الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021.
23. سارة ختمام، سارة موساوي، طلال عمراني، إستراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي_ دراسة ميدانية بصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء بولاية الجلفة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، الجلفة، المجلد 11، العدد 01، 2025.

24. بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونغازوحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والاعمال، الواد/الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019.
25. زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي _ دراسة ميدانية في شركة السويد للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 02، العدد 13، 2016.
26. حنان بوشلاغم، الأداة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي _ دراسة ميدانية بجامعة محمد صديق بن يحي _ جيجل، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2025.
27. بوودن نبيلة، محددات التميز التنظيمي في منظمة من وجهة نظر عمال شركة " بيغا " بقسنطينة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2024.
28. أيوب احمد الصوالحة، عبد الحكيم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، أثر إستراتيجية الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي _ دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية، مجلة الدراسات والأبحاث، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020.
29. أبوبكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي _ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، شلف/الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017.
30. بن عمور سمير، كواديك حمزة، الاستثماري في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي _ دراسة حالة مجمع صيدال " فرع أنتيبوتيكال " بالمدية، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2019.
31. بدراني محمد، صكري أيوب، دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية بأفلو، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، بسكرة، المجلد 13، العدد 01، 2024.
32. ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي _ دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، المسيلة، المجلد 11، العدد 02، 2018.
33. بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، المجلد 13، العدد 01، 2024.

34. أحلام كركود، القيادة الابتداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (enap)، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، بومرداس، مجلد 09، العدد 01، 2021.
35. تواتية الطاهر، العلاقة التأثيرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة التميز من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي شركة إسمنت تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، 2022.
36. عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام **The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، 2019.
37. الاخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 33.
38. مرزقال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المكتبة الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
ثالثاً: الأطروحات والرسائل ومذكرات الجامعية:
39. بن سانية إيمان، خرنق وفاء، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024.
40. آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة **Prolipos** الإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة- ام البواقي-، ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، 2015.
41. بودرهم كنزة، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2024.
42. خديمو زينب وقروط عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.
43. عوشة ليندة وأيت سالم وسام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2023.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Kharmouch Mouna, **Requirements for Achieving Organizational Excellence An entry into business organizations_**, Journal of North African Economies, Vol 20/N°:35-,2024.
2. Djalab Zohra, Hazerchi Tarek, **The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior - A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa**, Strategy and Development Review, Vol. 11, N° 2 Special 2021.
3. Khaled Abdullah Al-Ghamdi, **The Impact of Green Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in Jeddah's First Industrial City**, Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Volume: 09/N° : 01, (2025)
4. Ariane Richard-Bossez, Caroline Hach, e Alice Pavie , Renaud Cornand , Noémie Olympio, Nathalie Richit, **Démocratiser l'excellence scolaire pour les élèves de l'Education Prioritaire: l'exemple des Parcours d'Excellence en France**, Politiques et réformes éducatives, éducation inclusive et évaluation, Volume 10 - N° 02 ,2020.
5. Rezazi Omar , **Le parcours vers l'excellence organisationnelle**, *Revue Internationale de la Performance Économique*, 5(1), 2020.
6. Fatima Zohra Noui, Zakiya Boucetta, **Marketing Innovation and Its Contribution to Achieving Organizational Excellence: A Case Study of Samsung**, Economics Financial Banking & Management Journal, Volume: 14/N :01,2025.
7. Kedendel Hiba, **Ethical Leadership as a Strategy Towards Organizational Excellence -Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga / Blida-**, Strategy and Development Review, Volume: 12/ 2/ N°: 02, 2022.
8. Nadhir Goura and Mouna Kharmouche, **Organizational excellence among doctors in public hospitals: A field study at the Ben Toubal Mila Brothers Hospital**, Social and Human Sciences Review, Batna 1 University, Algeria, Vol 25, N 02, December 2024.
9. Salem Al-Shaeer and Li Kanghong, **Administrative Creativity meditates the association between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Yemeni Telecommunications Corporation**, Journal of Management, Organizations and Strategy (JMOS), Vol 06, N 01, 2024.
10. Mohamed Tahar NAKMOUCHE, **Quality of Work Life (QWL) as a Pathway to Achieving Organizational Excellence in Algerian Institutions**, Journal of legal and social studies, University of Djelfa, Algeria, Vol 10, N 03, September 2025.
11. Ali Tebbani and tahar Mssaoudi, **The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria**, The journal << sports creativity >>, University of M'sila, Algeria, Vol 10, N 02, December 2019.

12. Houda Benachour and Ratiba Taibi, **The Role of Excellence Management to Create an Organizational Culture**, Development and human Resources Management Review, University Blida 2, Algeria, Vol 08, Issue 01, 2021.
13. Fatma Zohra Medani and Khalida Mohammed Belkebir, **THE IMPACT OF THE CONTINUOUS IMPROVEMENT APPLICATION ON THE ACHIEVING OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN ALGERIAN COMPANIES: CASE STUDY OF ELSEWEDY CABLES IN AIN DEFLA**, Journal of the New Economy, Vol 12, N 02, 2021.
14. Djillali Djillali, Saim Mourad, **(The role of organizational culture in improving employee performance - A case study of the Directorate of Youth and Sports in the state of Saida)** The journal << sports creativity >>, University of M'sila - Algeria, Volume 12, Issue 01, March 2021.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (2_1): استبيان الدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان موجه لموظفي المؤسسة

السادة الأفاضل.....

تحية طيبة:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تحت عنوان

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين " أتقدم اليكم.

بهذه الاستبانة المتمثلة في مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، راجين منكم الإجابة على كل عباراتها، بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، للوصول لنتائج دقيقة، وذلك رغبة منا في معرفة مدى مطابقة موضوع البحث لواقع مؤسسة الري لولاية المنية مع إحاطتكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف: بن موسى عمر

من اعداد الطالبة: زواردي رقية

تعريف المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات

المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي توجه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم وأدائهم في العمل.

تعريف المتغير التابع التميز التنظيمي: التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستمر من خلال

حسن استغلال مواردها، وتبني أساليب عمل فعّالة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

المحور الأول: البيانات الديمغرافية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐العمر: 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس/ماستر ☐ دراسات عليا ☐المنصب الوظيفي: إطار ☐ عون إداري ☐ عون تنفيذي ☐الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
القيم التنظيمية:						
1	توجد في المؤسسة عدة مبادئ يحترمها الجميع.					
2	ألاحظ أن الثقة والالتزام والتعاون منتشرة بين الموظفين في مؤسستي.					
3	أرى أن مؤسستي تعزز مبدأ الاستقلالية لدي عند قيامي بمختلف أنشطتي.					
4	أشعر بوجود ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة					
المعتقدات التنظيمية:						
5	أرى أن مؤسستي تهتم بموظفيها وتشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات.					
6	ألاحظ أن مؤسستي تعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.					
7	تسود في المؤسسة ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار.					

8	أرى أن هناك فناعة داخل المؤسسة بأهمية حرية التفكير والطموح في تحسين الأداء.				
الأعراف التنظيمية:					
9	أرى أن الأعراف السائدة في المؤسسة تؤثر على طريقة تعاملي مع زملائي.				
10	ألاحظ أن المدير يهتم بالموظفين ويشاركهم المناسبات الاجتماعية.				
11	أرى ان هناك إلتزام بالقواعد غير المكتوبة التي تنظم السلوك أثناء العمل.				
12	أرى ان هناك إلتزام بالعادات والتقاليد التنظيمية حتى في غياب تعليمات رسمية.				
الانتماء التنظيمي:					
13	أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة التي أعمل بها.				
14	أحرص على بذل جهد إضافي من أجل نجاح مؤسستي.				
15	أفضل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى في حال.				
16	أشعر بالفخر عند الحديث عن مؤسستي.				

المحور الثالث: التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
17	تميز المؤسسة على رؤية واضحة توجه جميع أنشطتها نحو التميز.					
18	ألاحظ أنه يتم تنسيق الجهود بين مختلف المصالح لرفع اداء المؤسسة.					
19	تميز المؤسسة على تحسين طرق العمل باستمرار.					
20	تميز المؤسسة باتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.					
21	تميز المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.					
22	ألاحظ أن ثقافة العمل الجماعي والتعاون تسود داخل المؤسسة.					
23	تميز المؤسسة باستغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة.					

					24	تتميز المؤسسة باعتماد على معايير واضحة لتقييم أدائي.
					25	ألاحظ وجود آليات واضحة لتحسين الأداء المؤسسي.
					26	تتميز المؤسسة بقيادة رشيدة.
					27	ألاحظ أن المؤسسة تحرص على تطوير مهاراتي باستمرار مما يعزز التميز في الأداء.
					28	تتميز المؤسسة بممارستها للمسؤولية الاجتماعية.
					29	تركز المؤسسة على العملاء بتقديم أفضل الخدمات.

الملحق رقم (2_2): الأساتذة المحكمون لاستبيان الدراسة

الرقم	الاسم	اللقب	الكلية	جامعة الانتساب
1.	إيمان	بوقرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
2.	حمزة	بن زين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
3.	حنان	عجيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
4.	رحيمة	شخوم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
5.	زهرة	رودي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
6.	سليمان	بلعو	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
7.	عبد اللطيف	صيتي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
8.	عقبة	مخنان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية

الملحق رقم (2_3): صدق الاتساق الداخلي

Corrélation

		القيم التنظيمية	X1	X2	X3	X4
القيم_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,747**	,585**	,841**	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
X1	Corrélation de Pearson	,747**	1	,203	,433**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000		,204	,005	,000
	N	41	41	41	41	41
X2	Corrélation de Pearson	,585**	,203	1	,398**	,308*
	Sig. (bilatérale)	,000	,204		,010	,050
	N	41	41	41	41	41
X3	Corrélation de Pearson	,841**	,433**	,398**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,010		,000
	N	41	41	41	41	41
X4	Corrélation de Pearson	,878**	,605**	,308*	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,050	,000	
	N	41	41	41	41	41

Corrélations

		المعتقدات التنظيمية	X5	X6	X7	X8
المعتقدات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,722**	,763**	,787**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
X5	Corrélation de Pearson	,722**	1	,486**	,369*	,380*
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,018	,014
	N	41	41	41	41	41
X6	Corrélation de Pearson	,763**	,486**	1	,460**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,003	,006
	N	41	41	41	41	41
X7	Corrélation de Pearson	,787**	,369*	,460**	1	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,003		,000
	N	41	41	41	41	41
X8	Corrélation de Pearson	,806**	,380*	,425**	,622**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,006	,000	
	N	41	41	41	41	41

Corrélations

Corrélations

		الأعراف التنظيمية	X9	X10	X11	X12
الأعراف_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,737**	,690**	,831**	,736**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000

	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,737**	1	,180	,544**	,394*
X9	Sig. (bilatérale)	,000		,260	,000	,011
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,690**	,180	1	,492**	,457**
X10	Sig. (bilatérale)	,000	,260		,001	,003
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,831**	,544**	,492**	1	,426**
X11	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,005
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,736**	,394*	,457**	,426**	1
X12	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,003	,005	
	N	41	41	41	41	41

Corrélations

		الانتماء التنظيمي	X13	X14	X15	X16
	Corrélation de Pearson	1	,618**	,799**	,831**	,851**
الانتماء التنظيمي	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,618**	1	,304	,434**	,321*
X13	Sig. (bilatérale)	,000		,053	,005	,040
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,799**	,304	1	,494**	,656**
X14	Sig. (bilatérale)	,000	,053		,001	,000
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,831**	,434**	,494**	1	,611**
X15	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,001		,000
	N	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,851**	,321*	,656**	,611**	1
X16	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

Corrélation

Corrélations

		التميز التنظيمي	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29
التميز التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,862**	,796**	,797**	,814**	,560**	,668**	,682**	,588**	,647**	,731**	,734**	,803**	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y17	Corrélation de Pearson	,862**	1	,789**	,632**	,727**	,379*	,500**	,538**	,460**	,513**	,686**	,593**	,753**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,015	,001	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y18	Corrélation de Pearson	,796**	,789**	1	,603**	,700**	,362*	,571**	,446**	,273	,388*	,576**	,610**	,718**	,418**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,020	,000	,003	,084	,012	,000	,000	,000	,007
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y19	Corrélation de Pearson	,797**	,632**	,603**	1	,651**	,204	,394*	,683**	,407**	,468**	,579**	,441**	,663**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,201	,011	,000	,008	,002	,000	,004	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y20	Corrélation de Pearson	,814**	,727**	,700**	,651**	1	,288	,489**	,392*	,285	,623**	,724**	,574**	,591**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,068	,001	,011	,071	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y21	Corrélation de Pearson	,560**	,379*	,362*	,204	,288	1	,457**	,285	,552**	,171	,243	,503**	,419**	,291
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,020	,201	,068		,003	,070	,000	,285	,126	,001	,006	,065
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

قائمة الملاحق

Y22	Corrélation de Pearson	,668**	,500**	,571**	,394*	,489**	,457**	1	,485**	,202	,325*	,423**	,606**	,470**	,275
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,011	,001	,003		,001	,205	,038	,006	,000	,002	,082
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y23	Corrélation de Pearson	,682**	,538**	,446**	,683**	,392*	,285	,485**	1	,384*	,539**	,334*	,355*	,425**	,376*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,011	,070	,001		,013	,000	,033	,023	,006	,015
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y24	Corrélation de Pearson	,588**	,460**	,273	,407**	,285	,552**	,202	,384*	1	,444**	,257	,269	,395*	,412**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,084	,008	,071	,000	,205	,013		,004	,105	,089	,011	,007
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y25	Corrélation de Pearson	,647**	,513**	,388*	,468**	,623**	,171	,325*	,539**	,444**	1	,540**	,355*	,352*	,189
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,012	,002	,000	,285	,038	,000	,004		,000	,023	,024	,237
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y26	Corrélation de Pearson	,731**	,686**	,576**	,579**	,724**	,243	,423**	,334*	,257	,540**	1	,628**	,560**	,359*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,126	,006	,033	,105	,000		,000	,000	,021
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y27	Corrélation de Pearson	,734**	,593**	,610**	,441**	,574**	,503**	,606**	,355*	,269	,355*	,628**	1	,721**	,263
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,001	,000	,023	,089	,023	,000		,000	,097
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Y28	Corrélation de Pearson	,803**	,753**	,718**	,663**	,591**	,419**	,470**	,425**	,395*	,352*	,560**	,721**	1	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,002	,006	,011	,024	,000	,000		,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

قائمة الملاحق

Y29	Corrélation de	,623**	,501**	,418**	,729**	,552**	,291	,275	,376*	,412**	,189	,359*	,263	,518**	1
	Pearson														
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,007	,000	,000	,065	,082	,015	,007	,237	,021	,097	,001	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

الملحق رقم (2_4): معامل الثبات الفاكرومبا.

Echelle : التنظيمية الثقافة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	16

Echelle : التنظيمي التميز :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	13

Echelle : الكلي الثبات :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	29

الملحق رقم (2_5): البيانات الشخصية لأفراد العينة

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المنصب الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	36,6	36,6	36,6
	أنثى	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة إلى 30 سنة	13	31,7	31,7	31,7
	من 31 سنة إلى 40 سنة	17	41,5	41,5	73,2
	من 41 سنة إلى 50 سنة	10	24,4	24,4	97,6
	أكثر من 50 سنة	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	11	26,8	26,8	26,8
	ليسانس/ماجستير	28	68,3	68,3	95,1
	دراسات عليا	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	22	53,7	53,7	53,7
	عون إداري	15	36,6	36,6	90,2
	عون تنفيذي	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	19	46,3	46,3	46,3
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	31,7	31,7	78,0
أكثر من 10 سنوات	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم (2_6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	41	4,05	,893
X2	41	3,83	,738
X3	41	3,63	,888
X4	41	3,93	,932
القيم التنظيمية	41	3,86	,666
X5	41	3,73	,923
X6	41	4,02	,908
X7	41	3,78	,852
X8	41	3,71	1,055
المعتقدات التنظيمية	41	3,81	,720
X9	41	3,41	1,095
X10	41	3,80	,928
X11	41	3,54	1,002
X12	41	3,83	,863
الأعراف التنظيمية	41	3,65	,729
X13	41	4,15	,792
X14	41	3,90	,995
X15	41	3,54	1,075
X16	41	3,88	1,053
الانتماء التنظيمي	41	3,87	,769
الثقافة التنظيمية	41	3,80	,544
Y17	41	3,76	,830
Y18	41	3,90	,917
Y19	41	3,83	,919
Y20	41	3,73	1,049
Y21	41	3,56	,923
Y22	41	3,66	,938
Y23	41	3,59	,999
Y24	41	3,44	1,074
Y25	41	3,61	,945

Y26	41	3,71	,750
Y27	41	3,63	,829
Y28	41	3,83	,771
Y29	41	3,83	,738
التميز_التنظيمي	41	3,70	,641
N valide (listwise)	41		

الملحق رقم (2_7): اختبار التوزيع الطبيعي

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الثقافة_التنظيمية	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
التميز_التنظيمي	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الثقافة_التنظيمية	,067	41	,200*	,979	41	,650
التميز_التنظيمي	,128	41	,086	,969	41	,326

الملحق رقم (2_8): اختبار فرضيات الأثر بالانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التميز_الانتماء التميز_الأعراف التميز_المعتقدات التميز_القيم	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,860 ^a	,740	,711	,345

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,172	4	3,043	25,578	,000 ^b
1 Résidu	4,283	36	,119		
Total	16,454	40			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,113	,393		-,286	,776
1 القيم_التنظيمية	,149	,126	,155	1,184	,244
1 المعتقدات_التنظيمية	,291	,105	,326	2,770	,009
الأعراف_التنظيمية	,264	,079	,300	3,347	,002
الانتماء_التنظيمي	,302	,095	,362	3,192	,003

الملحق رقم (2_9): اختبار فرضيات الفروق

• اختبار T للعينتين المستقلتين - الفروق التي تعزى للجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard Moyenne
متغيرات_الدراسة	ذكر	15	3,62	,592	,153
	أنثى	26	3,83	,548	,107

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

Hypothèse de variances égales	,008	,930	-	39	,256	-,211	,183	-,580	,159
الدراسة_متغيرات			1,152						
Hypothèse de variances inégales			-	27,495	,269	-,211	,187	-,593	,172
			1,127						

• اختبار التباين الأحادي- الفروق التي تعزى للعمر

A 1 facteur

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la Moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 20 سنة إلى 30 سنة	13	4,07	,181	,050	3,97	4,18
من 31 سنة إلى 40 سنة	17	3,74	,589	,143	3,43	4,04
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	3,37	,672	,212	2,89	3,85
أكثر من 50 سنة	1	3,62	.	.	.	.
Total	41	3,75	,566	,088	3,57	3,93

ANOVA à 1 facteur

الدراسة متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,812	3	,937	3,467	,026
Intra-groupes	10,004	37	,270		
Total	12,816	40			

• اختبار التباين الأحادي- الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي.

ANOVA à 1 facteur

الدراسة متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,593	2	,297	,922	,406
Intra-groupes	12,223	38	,322		
Total	12,816	40			

• اختبار التباين الأحادي- الفروق التي تعزى للمنصب الوظيفي

A 1 facteur

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la Moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
إطار	22	3,52	,660	,141	3,23	3,82
إداري عون	15	4,01	,261	,067	3,86	4,15
تنفيذي عون	4	4,04	,286	,143	3,59	4,50
Total	41	3,75	,566	,088	3,57	3,93

ANOVA à 1 facteur

الدراسة متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,480	2	1,240	4,558	,017
Intra-groupes	10,336	38	,272		
Total	12,816	40			

• اختبار التباين الأحادي- الفروق التي تعزى للخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

الدراسة متغيرات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,955	2	,477	1,530	,230
Intra-groupes	11,861	38	,312		
Total	12,816	40			

ملحق رقم (2_10)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
الرقم: / ج.غ / 2026

اتفاقية تربص بين جامعة غرداية
ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية
مقرها: جامعة غرداية

و

المؤسس / الإدارة المستقلة: مديرية الري
طرف السيد: **أحمد سوري** مديرها
الكائن مقرها ب: المنبوعة

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة
تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وكيفية تقييمها ومراقبتها وبرمجتها، المعدل والمتعمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية
- تحديد إطار تنظيم وسير التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة غرداية.
- يخص تربص الطالب (ة): زواردي رقية المزداد بتاريخ: 2001/07/11 المسجل تحت رقم: 2139082371
لنيل شهادة: ماستر تخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة: أهداف التربص: يهدف التربص الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية والسماح له بتطبيق معارفه النظرية والمهنية التي تحصل عليها، وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة لليسانس أو مذكورة بالنسبة للماستر، والذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
تحدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلية وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التربص وتنظيم العمل
المادة الرابعة: موضوع التربص وتنظيم العمل

فهرس المحتويات

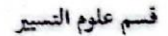
فهرس المحتويات:

—	الإهداء
—	الشكر والتقدير
I_II	قائمة الجداول
105_ III	قائمة الأشكال
_105 105	قائمة الملاحق
105	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي والدراسات السابقة.....
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
5	ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية:
6	المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
6	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية.....
7	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
9	المطلب الثالث: ابعاد ووظائف الثقافة التنظيمية
9	أولاً: ابعاد الثقافة التنظيمية.....

12	ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية.....
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي.....
13	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي.....
14	أولا: تعريف التميز.....
15	ثانيا: تعريف التميز التنظيمي.....
17	المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات التميز التنظيمي.....
17	أولا: دوافع التميز التنظيمي.....
18	ثانيا: متطلبات التميز التنظيمي.....
20	المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي.....
21	المطلب الرابع: نماذج التميز التنظيمي.....
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
25	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
34	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.....
37	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الري ولاية المنيعه.....
38	تمهيد:.....
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدارسة الميدانية.....
39	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....

42	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
51	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
51	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.....
66	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وربطها بنتائج دراسة.....
74	خلاصة الفصل.....
76	خاتمة.....
81	المراجع.....
87	الملاحق.....
105	الفهرس.....

Département des Science de Gestion



Scanné avec CamScanner