



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

# دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

## دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات اتصالات

### الجزائر - ورقلة

من إعداد الطلبة:

خديمو زينب

قروط عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ . حليمي نبيل ..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا

الأستاذ/ بن ساسي عبد الحفيظ ..... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا ومقررا

الأستاذ/ نمر محمد الخطيب ..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

### دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات اتصالات

#### الجزائر - ورقلة

من إعداد الطلبة:

خديمو زينب

قروط عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ . حليمي نبيل ..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا

الأستاذ/ بن ساسي عبد الحفيظ ..... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا ومقررا

الأستاذ/ نمر محمد الخطيب ..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





إلى من اقترن رضاها برضا الرحمن

إلى من بجهد مهد لي الطريق وأزاح منها كل أمر معيق

"إلى "أبي الغ الي

إلى من منبع الحنان ومن تحت قدميها الجنان وهي بيت الأمان

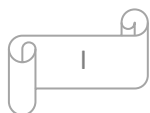
إلى "أمي الغ الية" إلى شموع بيتنا "إخوتي الأعزاء" إلى من جمعتني بهم الحياة

وكانوا لنا نعم السند من أهل "و"أصدقاء" و "زملاء" إلى من حفروا

ذكرى طيبة في عقولنا جعلتنا لا ننساهم إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي ثمرة هذا المجهود

قروط عبد القادر.



## إهداء

إلى من ندرت عمرها في أداء رسالة، وسعت صابرة للوصول إلى أعلى درجات النجاح، وكلها أمل للوصول، إلى

من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي إلى ملاكي في الحياة

إلى أمي الحبيبة

إلى من كد وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير إلى من صنع العزة فوق الجبين، ووجدت بجانبه الأمان، إلى من أكن

له الهيبة والوقار

إلى والدي العزيز

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى سندي ومصدر قوتي إخواني

كل من أرى التفاؤل بأعينهم وجميع صديقاتي

1. إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل أساتذتي الكرام ومن وقف إلى جانبي

وساعدني وشجعني

أهدي ثمرة جهدي

خديمو زينب.

## {شكر وعرفان}

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة  
والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا،

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "بن ساسي عبد الحفيظ" على  
كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في  
جوانبها المختلفة فجزاه الله عنا كل خير،

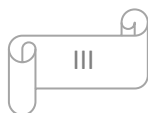
وكما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ "مقراني قدور" الذي ساعدنا كثيرا،  
وإلى الأستاذ المؤطر "خويلدات محمد".

وأخيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير كل من مد لنا يد العون والمساعدة

في سبيل إخراج هذا العمل على أكمل وجه.

زينب وعبد القادر.



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (البعد القيم التنظيمية، بعد الاعراف التنظيمية، البعد المعتقدات التنظيمية، البعد التوقعات التنظيمية) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعادها (بعد القيادة، بعد الموارد البشرية، بعد جودة العمليات) في المديرية العملية للاتصالات اتصالات الجزائر ورقلة.

لتحقيق ذلك اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات، تم توزيع 80 استبانة على عينة عشوائية من العمال، واسترجاع 60 منها، ومعالجته عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 25. بالإضافة الى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- وجود مستوى مرتفع لابعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2- وجود مستوى مرتفع لابعاد التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3- هناك علاقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 4- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع دراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعزى بمتغيرات شخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب).

#### الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية. تميز تنظيمي. المديرية العملية للاتصالات اتصالات الجزائر ورقلة. قيم تنظيمية. قيادة. معتقدات تنظيمية.

## **Abstract:**

The aim of this study is to identify the role of organizational culture dimensions (organizational values dimension, organizational customs dimension, organizational beliefs dimension, organizational expectations dimension) in achieving organizational excellence with its dimensions (leadership dimension, human resources dimension, process quality dimension) in the operational directorate of Algérie Télécom-Wargla Communications.

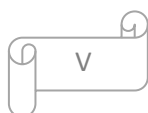
To achieve this, we relied on a questionnaire tool to collect data. Eighty questionnaires were distributed to a random sample of workers, and 60 of them were retrieved and processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25. Additionally, a set of statistical tools and methods were used.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- 1- There is a high level of organizational culture dimensions in Algérie Télécom.
- 2- There is a high level of organizational excellence dimensions in Algérie Télécom.
- 3- There is a statistically significant relationship at a significance level of 5% between organizational culture and organizational excellence in Algérie Télécom.
- 4- There are no statistically significant differences at a significance level of 5% in the average responses of the respondents in the study community regarding organizational excellence in Algérie Télécom-Wargla Communications attributed to personal variables (gender, age, years of experience, educational level, position).

Keywords:

Organizational culture, organizational excellence, operational directorate of Algérie Télécom-Wargla Communications, organizational values, leadership, organizational beliefs.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات:

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي
2	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
15	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التميز التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي
16	المطلب الأول: الدراسات العربية
19	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي -المديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر - ورقة -
27	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
33	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
36	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
36	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
8	الجدول رقم(1.1) أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الدراسات السابقة
22	الجدول رقم (1-2): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	الجدول رقم (1.2) عينة الدراسة والاستمارات الموزعة
35	الجدول رقم الجدول (2.2): مقياس ليكارت
35	الجدول رقم(3.2): معامل ألفا كرونباخ الكلي
36	الجدول رقم (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
37	الجدول رقم(5.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
38	الجدول(6.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
39	الجدول رقم(7.2) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
40	الجدول رقم(8.2) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب
41	الجدول رقم(9.2) نتائج آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية
42	الجدول رقم 10.2: نتائج آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية
43	الجدول رقم 11.2: نتائج آراء أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية
44	الجدول رقم 12.2: نتائج آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية
45	الجدول رقم 13.2: نتائج آراء أفراد العينة حول محور القيادة
46	الجدول رقم 14.2: نتائج آراء أفراد العينة حول محور الموارد البشرية
47	الجدول رقم 15.2: نتائج آراء أفراد العينة حول محور جودة العمليات
48	الجدول رقم (16.2) إرتباط بيرسون بين البعد الأول للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع
49	الجدول رقم 17.2: إرتباط بيرسون بين البعد الثاني للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع
50	الجدول رقم 18.2: إرتباط بيرسون بين البعد الثالث للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع
51	الجدول رقم 19.2: إرتباط بيرسون بين البعد الرابع للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع
52	الجدول رقم 20.2: ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي
52	الجدول رقم 21.2: إختبار اعتدالية توزيع متغير التميز التنظيمي
53	الجدول رقم 22.2: اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للجنس
53	الجدول رقم 23.2: اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للسن
54	الجدول رقم 24.2: اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للخبرة المهنية
55	الجدول رقم 25.2: إختبار التوزيع الطبيعي. Tests of Normality
56	الجدول رقم 26.2: اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للمنصب

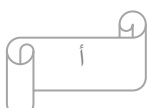
## قائمة الأشكال:

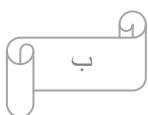
الصفحة	عنوان الشكل
و	الشكل 1.1 : نموذج الدراسة
7	الشكل رقم (2.1): العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
14	الشكل (3.1): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي
30	الشكل (1.2) يم تمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة.
36	الشكل (2-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب الجنس
37	الشكل (3-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب السن
38	الشكل (4-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب المؤهل العلم
39	الشكل (5-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية
40	الشكل (6-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب المنصب

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	قائمة الأساتذة المحكمين	01
65	الإستبيان	02
66	نتائج تحليل إستبيان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي	03

# مقدمة





## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري علم الإدارة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة التي من شأنها التأثير على أداء المنظمات ؛ فقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن التميز يمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات الراهنة ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات الراهنة ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية يكون لها تماسك من قبل أعضائها بالقيم والمعتقدات السائدة وتقديم أفضل الخدمات ، و ستكون هذه هي المنظمات الرائدة والمتفوقة، وتتصف هذه الثقافة بالتغيير والديناميكية استجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئتها، وإنه من الصعب أن تبقى المنظمة بعيدة عن هذه التغيرات . ولعل مؤسسة اتصالات الجزائر من تلك المؤسسات الخدمية التي تهتم بتطوير كوادرها الفنية كي تواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة في عصرنا الحاضر الذي يتسم بالحركية السريعة والمتلاحقة والتي إذا لم تواكبها المؤسسات فسوف لن تحقق ما تصبو إليه من تقديم أفضل الخدمات. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تركز على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإهتمام المتزايد بمفهوم كل من الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي ، أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها و إستراتيجيتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة و زيادة استمرارها و بقائها.

## أولاً : إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمي لدى العاملين في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر

ورقلة؟

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

## الأسئلة الفرعية:

- 1\_ ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية في المديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر ورقلة؟
- 2\_ ما مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي المديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر ورقلة؟
- 3\_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيم التنظيمية، البعد المعتقدات التنظيمية، البعد الاعراف التنظيمية، البعد التوقعات التنظيمية) والتميز التنظيمي؟
- 4\_ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% حسب أفراد العينة لتحقيق التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب)؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1 . يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة
- 2 . يوجد مستوى مرتفع للأبعاد الأداء التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة
- 3 . هناك علاقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة.
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب).

## ثالثا: أهداف الدراسة:

أهداف المراد الوصول إليها من هذا البحث تتمثل في:

- 1- التعرف على دور الثقافة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر؛



2- معرفة واقع التميز في المؤسسة محل الدراسة؛

3- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية البحث كونها تبنت موضوع مهم يدرس الارتباط بين دور وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة وانعكاسها على تميز الأفراد من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم تصميم عرض نظري للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي وللعلاقه بينهما، بينما تم تقديم صورة واقعية للموضوع بدراسة العلاقة الإرتباطية بين متغيري البحث وإبرازها من خلال الدراسة الميدانية بالمديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر فرع ورقلة .

خامساً: مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

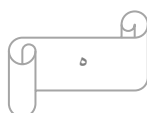
- إبراز أهمية موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الخدمية؛
- قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على التميز لتنظيمي؛
- حداثة موضوع التميز التنظيمي للمؤسسات؛
- إهتمام والميول الشخصي للموضوع.

سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات، إعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الإعتماد على دراسة الحالة من خلال الإستبيان، ومعالجته عن طريق الحزمة الإحصائية spss النسخة 25.

سابعاً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها التالية(البعد القيم التنظيمية ، بعد المعتقدات التنظيمية ، البعد الأعراف التنظيمية ، البعد التوقعات التنظيمية)، و التميز التنظيمي (بعد القيادة ، بعد الموارد البشرية، جودة العمليات) للمديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر ورقلة.



- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة المديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر فرع ورقلة.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة بالفترة الزمنية من 10 مارس سنة 2023 إلى 23 أبريل سنة 2023.

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة عشوائية لعمال إتصالات الجزائر ورقلة بمختلف مستوياتهم.

#### ثامنا: مصادر جمع المعلومات:

اعتمد الباحثين على مصدرين أساسيين هما: المصادر الثانوية وتمثل في:

الكتب والمراجع العربية والأجنبية وكذا الأبحاث والدراسات السابقة

المصادر الأولية: وتمثل في: جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على عمال اتصالات الجزائر-ورقلة-

#### تاسعا: مرجعية الدراسة

من اجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

1. الكتب، المجلات والمقالات؛

2. الدراسات السابقة المتمثلة في:

3. المقالات

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا

4. الاستبيان

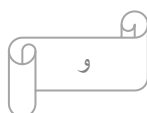
5. الملاحظة

6. المواقع الإلكترونية.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

7. ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة خاصة في الجانب التطبيقي؛

8. صعوبة الحصول على المعلومات الكافية؛



9. صعوبة ضبط بعض المفاهيم والمصطلحات المتداخلة فيما بينها.

## احدى عشر: هيكل دراسة:

تم تقسيم هيكل الدراسة حسب منهجية **IMRAD**، من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

**الفصل الأول:** يتناول الادبيات النظرية والتطبيقية للدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، إضافة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتمثل في الأدبيات التطبيقية.

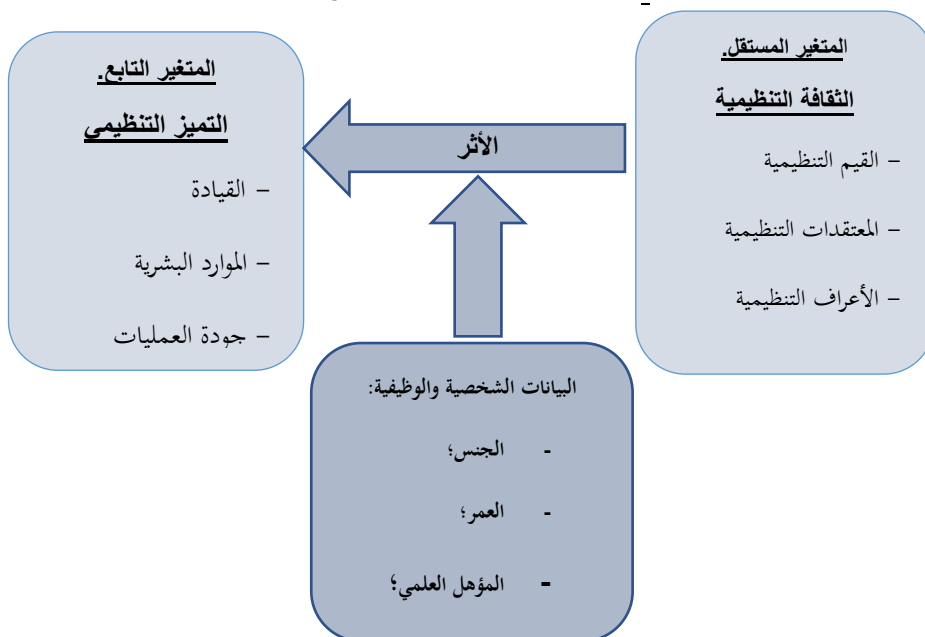
**الفصل الثاني:** يتناول الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة - حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

## ثاني عشر: نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية وتنقسم إلى أربع أبعاد هي: (البعد القيم التنظيمية، البعد المعتقدات التنظيمية، البعد الاعراف التنظيمية، البعد التوقعات التنظيمية).

**10.** المتغير التابع: ويتمثل في التميز التنظيمي وينقسم إلى ثلاث أبعاد هي: (القيادة، الموارد البشرية، جودة العمليات).

## الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



**المصدر:** من إعداد الطلبة اعتماداً على الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق لادبيات الدراسة وسيتم عرض المتغيرين الرئيسيين وهما الثقافة التنظيمية و هي متغير مستقل و التميز التنظيمي وهو متغير تابع اذ سيتم عرض الادبيات النظرية كمبحث اول والتطبيقية في المبحث الثاني

**المبحث الأول: الادبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي:**

**المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:**

**أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية**

انبتق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة وظهر المنظمات الحديثة التي تزايدت مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

- يعرف كل من **deal.E.T. kennedy.A.A** الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها"<sup>1</sup>

- يرى **BroUttal** أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن كل مركب شديد التعقيد من الأنساق التي تضم منظومة القيم المشتركة، والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع في البيئة التنظيمية وكل ما يتعلق بعامل الرقابة الداخلية للأفراد الذين ينضمون للمنظمة من أجل إنتاج ممارسات اجتماعية والمعايير السلوكية؛<sup>2</sup>

- عرفها أيضا **درة والصباغ** بأنها مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون من ثم تؤطر لقواعد السلوك والأداء في المنظمة؛

- من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن جملة من القيم والمعتقدات التي تملك تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد والتي تحكم طريقة تصرفهم داخل الشركات، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم.

**ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:**

<sup>1</sup> سامي مباركي و بركة مشنان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2021، ص172.

<sup>2</sup> خيرة عويسي واخرون، التغيرات السوسيوثقافية للمنظمة و أثرها على احتياجات العاملين، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 11، العدد3، الجزائر، 2019، ص53.

تؤدي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة يمكن تحديدها بالآتي: تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك؛

➤ خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية؛

➤ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام<sup>1</sup>؛

➤ تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.

<sup>1</sup>خالدية مصطفى عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص158-159

**ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:**

ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

- 1) **نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي: الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب المادي؛
- 2) **نظام شامل:** فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛<sup>1</sup>
- 3) **نظام تجميحي متواصل:** حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص؛
- 4) **نظام متقلب ومتقدم:** فهو يتميز بعملية التغيير المستمر حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.<sup>2</sup>

كما توجد خصائص أخرى يمكننا إجمالها فيما يلي:

➤ **الإنسانية:** تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادراً على صنع الثقافة ورسم محتواها. وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد

إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات الاكتساب والتعلم يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه؛

<sup>1</sup>رياب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، مصر،

جانفي 2021، ص 61

<sup>2</sup>رياب محروس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 61

➤ الاستمرارية وتتسم الثقافة التنظيمية بمخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وخاصة متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها؛

➤ التراكمية يترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكماً ثقافياً، وإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية؛

➤ القابلية على الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية في داخل الوحدات الإدارية للمنظمة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع الثقافات التنظيمية

هناك العديد من أنواع الثقافة التنظيمية والتي تركز على حسب تصنيفات الباحثين والتي تختلف على حسب شمولية الثقافة و التنسيق الداخلي و الخارجي للثقافة ولكن سنركز في دراستنا على حسب تصنيف قوة الثقافة و التي يمكن إنجازها فيما يلي :

#### 1) الثقافة القوية:<sup>2</sup>

وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل؛

<sup>1</sup>خالدبة مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي -

المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 1، العراق، 2019، ص160-161

<sup>2</sup> خالدبة مصطفى عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ص 158-159

**(2)- الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها<sup>1</sup>؛ وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها:

### 1- الإجماع أو المشاطرة:

حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

### 2- الشدة

ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات ومن جهة أخرى يشير أحمد ماهر إلى أن هناك عدة طرق لتقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- الاختيار المهني يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة؛

- الحراك المهني الصاعد، يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة؛

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات والقصص واللغة، الطقوس،... الخ)؛

استخدام المؤسسين القدامى يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، كنماذج يمكن الاقتداء بها.<sup>2</sup>

**خامسا -العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:** إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي

**1) حجم الثقافة التنظيمية:** تعتبر المنظمة الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل

<sup>1</sup> رباب محروس عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>2</sup> ياحي عبد المالك، الثقافي التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة افاق للعلوم، المجلد 2، العدد6، الجزائر، 2017، ص 300

احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً؛

**2) العمر التنظيمي:** غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات

حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛

**3) التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على المهام، وهذا يمثل أحد

دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء؛

**4) التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية بعض القيم والمبادئ لديه،

فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛

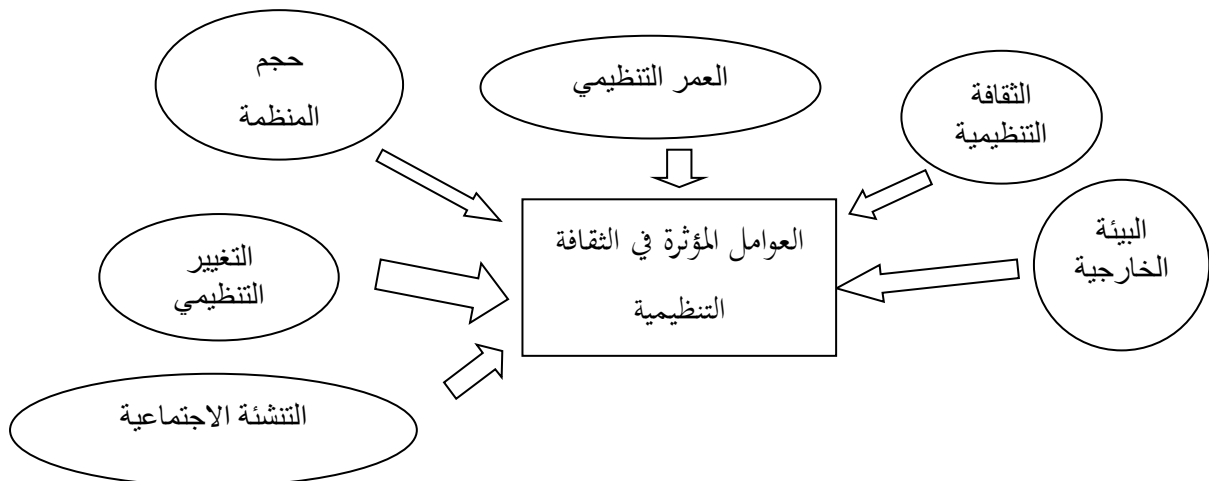
**5) التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثال والتباين في وجهات النظر حول

المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة؛<sup>1</sup>

**6- البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح

بظهور ثقافة مميزة؛<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-2) العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطلبة، بالاعتماد على المرجع: طارق بن خليف واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111

<sup>1</sup> طارق بن خليف و اخرون، مساهمة الثقافة في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة حالة مديرية-،مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر

ص 110-111، 2021

<sup>2</sup> طارق بن خليف و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111

سادسا: - أبعاد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (1-1): أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الدراسات السابقة

السياسات و الاجراءات	الرقابة	المشاركة	الاستمرارية	التوقعات التنظيمية	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	القدرة على التكيف	اتخاذ القرارات	الابداع	العمل الجماعي	
								*	*	*	*	احمد بوسكرة 2017
				*	*	*	*					اميرة عبد الباقي و احسن طيار 2019
				*	*	*	*					خالدية مصطفى عبد الرزاق و اخرون 2019
	*	*	*	*								ثامر هادي الجنايبي 2020
				*	*	*	*					اميرة عبد الباقي و فريد كورتل 2020
*	*					*	*					محمد بن موسى و محمد علي الجودي 2020
				*	*	*	*					يعقوب قصة و بورزامة جمال 2021
				*	*	*	*					رباحي معمر و مانع فاطمة 2021
				*	*	*	*					رجم خالد و اخرون 2021
				*	*	*	*					طلال خالد عبد الباسط 2022
1	2	1	1	8	7	8	8	1	1	1	1	المجموع

من خلال الدراسات السابقة سنتطرق الى الابعاد الاتية:

### 1) الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة.

### 2) القيم التنظيمية:

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على أو غير مهم، توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلف؛

ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

### 3) المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

### 4) التوقعات التنظيمية:

وهي مختلف التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو فكل يسعى بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بما خلال فترة عمل الفرد في المنظمة لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته وضع اجتماعيا معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منى خرموش وصابري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد، المجلد 5، العدد 1، جوان، 2021 ص 123

## المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء هذا ما يجعله في غاية الأهمية وفي هذا المطلب سنتعرف على جميع أساسيات التميز التنظيمي.

## أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

- يرى Martensen أن التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوفرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

- كما عرفه باحث آخر بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.<sup>1</sup>

- وعرفه البعض الآخر بأنه قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، فهو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الانجاز من خلال: استغلال الفرص، امتلاك الجرأة على التغيير، الحرص الدائم على اداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون، السعي للوصول إلى أعلى المستويات بكل تفوق.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التميز التنظيمي هو تفوق الأداء الحقيقي والواقعي للمؤسسة الأداء المتوقع وهذا بشتى أنواعه سواء أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة. أي باختصار هو الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق أهداف وتطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

## ثانياً: أهمية ودوافع التميز التنظيمي:

<sup>1</sup> محمد بن سعيد العمري، اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 4، السعودية، ديسمبر 2017، ص117.

<sup>2</sup> بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 1

التميز التنظيمي يعتبر بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل حياتها ولتقديم خدمة أو سلعة تتصف بالتميز والجودة، ما يعني بروز أهمية لذلك الفقر القائم على التميز ويظهر ذلك من خلال الآتي:

1- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة وتطوير آليات عمل وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات، مما ينعكس بالإيجاب على النمو الاقتصادي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها على فترات طويلة؛

2- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء، وذلك من خلال التميز بمستوى أداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات؛

- توفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز الأدائي؛<sup>1</sup>

- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب تربيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات؛<sup>2</sup>

### ثالثاً:-العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

إن كثيراً من المؤسسات تمتلك الرغبة في التميز، فالمؤسسات التي تعتنق فكراً إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز. و يمكن تحديد أهم دوافع التميز على النحو التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بديار امينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، 2019، ص130

<sup>2</sup> سمير سليمان الجمل و ميساء عمران، راس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد 4، العدد 1، فلسطين، 2021، ص267

<sup>3</sup> محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، درا ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص28-29

1) **معدلات تغيير سريعة:** وهي تلك التي تنشأ من خلال القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها؛

2) **المنافسة بلا حدود:** وهي تلك المنافسة المفتوحة والتي تنشأ نتيجة الغزو الثقافي التي تعيشه معظم البلدان؛

3) **تنامي الشعور بالجودة:** يحقق التميز وضمان الجودة المنظمة للاستقرار ويضعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر من الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها؛

4) **تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات أنها الأساليب التي تمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات وخدمات تامة الصنع يكون لها أثر مباشر على تكوين فرق العمل وحجمها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: متطلبات التميز التنظيمي

لتطبيق ونجاح التميز التنظيمي في المؤسسات والمنظمات يجب توفر المتطلبات التالية:

1- **القيادة** تعتبر الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي والقيادة الفعالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي فيجب توفر القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي؛

2- **التوجه الاستراتيجي:** يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة، فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية واليات وضع هذه الخطط؛

<sup>1</sup> محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص 23

3- **التعلم والتحسين المستمر:** يصف **ma Masali** وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التفوق والتميز، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء؛<sup>1</sup> كما ينظر له على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمزا التميز وبالتالي البقاء والاستمرار أما البقاء على القدم يعني الزوال، والتحسين هو القلب النابض لإدارة العمليات في المنظمة ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات وبالتالي فإن عملية التحسين المستمر تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها. كما يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمنظمة بما يضمنه من وضوح الرؤية وكذا تحديد الأولويات والمجالات الأعلى قيمة والتي تتطلب تحسين أداء عملياتها وتشجيع الإبداع والابتكار.

ومن هنا نجد بأن التحسين المستمر عبارة عن الجهود المستمرة للعمليات القائمة على استكشاف أفضل الطرق للتنفيذ، والتي تتضمن البحث المستمر عن الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة احتياجات الزبائن.

4- **منظومة متكاملة:** من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. بالإضافة إلى اعتماد نظام حديث لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها؛<sup>2</sup>

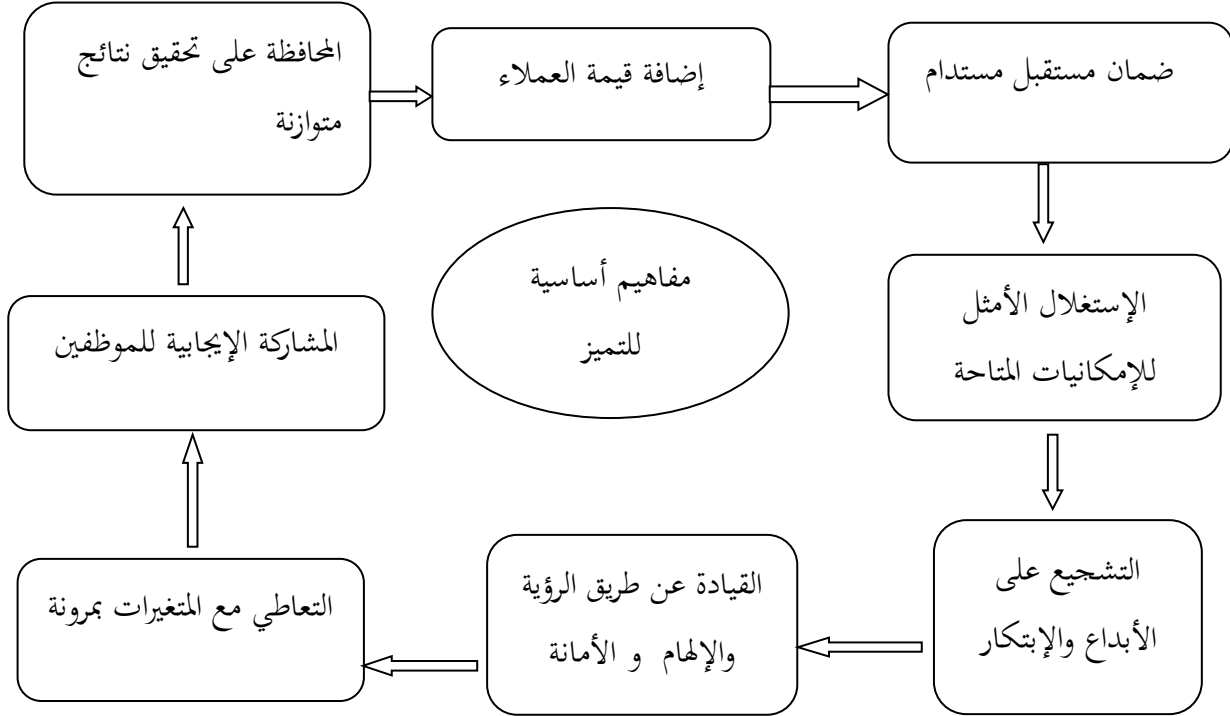
5- **هياكل تنظيمية مرنة:** تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تندفق فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهن فرصا أكبر للإبداع؛

<sup>1</sup>أحلام كركود، القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9

العدد 1، الجزائر، 2021 ص150

<sup>2</sup>أحلام كركود، نفس المرجع السابق، ص150-151

الشكل رقم (1-3) متطلبات تحقيق التميز التنظيمي



المرجع: أحلام كركود، نفس المرجع السابق، ص151

خامسا: أبعاد التميز التنظيمي:

أن التميز التنظيمي في المنظمات له مجموعة من الأبعاد:

- 1) القيادة: التي لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وتبني إستراتيجية الباب المفتوح، وإتباع نظام اللامركزية، وإيجاد نظام للحوافر يدفع للتميز في العمل؛<sup>1</sup>
- 2) الموارد البشرية: هم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات المهارات الكفاءات والخبرات وكأنهم أهم مورد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص المتمثلة بها، والعمل على تميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية التقدير التمكين التنمية البشرية التوجيه الالتزام وإدارة الأداء... الخ؛

<sup>1</sup> محمد بن سعيد العمري، اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد37، العدد4، 2017، ص118

3) جودة العمليات: العمليات إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة والتي يجب أن تكون واضحة

للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية السلطة الوضوح القيمة الرقابة والتحسين؛<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التميز التنظيمي<sup>2</sup>

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة فالثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم يسهل الإتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلتزام والتجانس وهذا يدفعهم إلى الإبتعاد نحو تحقيق التميز ومما سبق نستخلص أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي لأن التفوق والنجاح لأي مؤسسة مرهون بمدى تمتعها بثقافة قوية تشجع على الإبداع والإبتكار وتحقيق التميز.

<sup>1</sup> بن عمور سمير و كواديك حمزة، الاستثمار في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3 الجزائر، 2019، ص 109 أحلام كركود، القيادة الإبداعية كإحدى متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 1، الجزائر، 2021 ص 150.

<sup>2</sup> إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2013/09، ص 179.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي

يهدف هذا المبحث إلى الاطلاع على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة الحالية أو التي تصب في موضوعنا باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث ستعرض دراسات عربية وأجنبية من الفترة الزمنية 2017-2021 ثم نتطرق إلى مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: احمد بسكرة:2017، بعنوان الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة «،

مقال من مجلة دراسات في علوم التربية، جامعة المسيلة، الجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واعتمدت على عينة مسحية مكونة من 50 إطار يعملون بمختلف المديرات الفرعية بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية). وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للتوصل للنتائج ومن بينها الاستبيان.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

-تساهم الثقافة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى وزارة الشباب والرياضة؛

-تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة؛

الدراسة الثانية: مرزقلال إبراهيم:2019، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية لجامعة المسيلة «، مقال من مجلة الجامع.

في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية وعلاقتها باتجاه أداء العاملين في المكتبات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من 50 موظف لديهم مؤهلات علمية وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل الى النتائج ومن بينها استمارة الاستبيان-المقابلة-الملاحظة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز وأيضا التميز فيه لان من صفاتها العمل الجماعي والإبداع وهذا ما ينعكس على التحسين في الأداء والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة وبالتالي المشاركة في تبادل الآراء والأفكار مما ينعكس إيجابا على الخدمات المقدمة من طرف المكتبة وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين؛

### الدراسة الثالثة: أميرة عبد الباقي: 2019، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري

في المنظمات " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة" .

مقال من مجلة المشكاة في الاقتصاد، جامعة سكيكدة، الجزائر. هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة إثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسس اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من 42 عامل و تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل الى النتائج التي من بينها برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود اثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وأبعاد التوقعات التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري؛

### الدراسة الرابعة: رباحي معمر: 2021، بعنوان استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي

"دراسة حالة موظفي المؤسسة الإستشفائية لمنطقة الشطية ولاية الشلف" .مقال من مجلة مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف.

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي، واعتمدت على عينة مكونة من 197 فرداً، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها مقاييس النزعة المركزية ارتباط "بيرسون" والانحدار الخطي البسيط.

### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-وجود إثر لأبعاد الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية وبعد المعتقدات وبعد الأعراف التنظيمية وبعد التوقعات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى الشطية؛

### الدراسة الخامسة: رقاد ليلي، بلقرع فاطمة (2022) بعنوان أثر فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر الجلفة مقال من مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية جامعة الجلفة الجزائر.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بالجلفة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت على عينة عشوائية قدرت ب 42.51% من مجتمع الدراسة وتم الاستعانة بمجموعات من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج من بينها برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تبني تمكين فريق العمل بمستوى مرتفع وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط؛

-تبين أن هناك أثر إيجابي لتمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة بالجزية عمار وبولحية الطيب (2019) دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الدوائر الإدارية العاملة في جيجل.

## The Role of The Organizational Culture in The Success of The Application of The Knowledge Management

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائد ومستوى إدارة المعرفة في الأقسام الإدارية العاملة في جيجل من وجهة نظر الموظفين وكذلك التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الدوائر الإدارية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عينة مكونة من 170 موظفا وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج من بينها برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية

- الثقافة التنظيمية تأثير كبير على خلق المعرفة؛
- الثقافة التنظيمية تأثير على تبادل المعرفة؛
- الثقافة التنظيمية تأثير كبير على تطبيق المعرفة؛

الدراسة الثانية: Ashalew Mulugeta . (2020) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الخدمة العامة.

## The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration

مقال من مجلة دراسات الول النامية هدفت الدراسة إلى آثار الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في مؤسسة الخدمة العامة بإدارة دير داوا"

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على عينة مكونة من 293 استبانة وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج من بينها برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج: \_ ساهمت جميع متغيرات الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للموظف؛ \_ مشاركة الموظف والابتكار بشكل خاص لهما مساهمة كبيرة في الأداء الوظيفي للموظف.

الدراسة الثالثة: سلطان علي سيف الدرهمي وخيرنزام محمد علي نور (2021) التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة كليات جامعة أبو ظبي بعنوان:

## Organizational Excellence And Its Role In Achieving The Competitive Advantage Of Abu Dhabi University: Applied Study To The Faculties Of Abu Dhabi University

هدفت الدراسة إلى التعرف على التميز المؤسسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أبو ظبي من خلال دراسة تطبيقية لكليات جامعة أبو ظبي.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإعتمدت على عينة مكونة من 60 فردا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أبو ظبي وتم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج بينها برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن أهمية التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة الدراسة جاءت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ويشير هذا إلى أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر بالتميز التنظيمي إن أهمية الميزة التنافسية في الدراسة جاءت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهذا يدل على أن إدارة المنظمات التعليمية مهمة جدا بمحاولة تحديد الابتكارات التي يقوم بها.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

#### أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

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

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

#### أوجه التشابه

#### يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية) على

الإستبيان كأداة لجمع المعلومات

2- المنهج المستعمل تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين الحالية والسابقة)، وكأداة

لتحليل المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS.

#### أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف

وسنوضحها بالتفصيل في الجدول الموالي

## الجدول رقم (1-2) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية وكانت من سنوات 2017-2022 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية الجزائر و أبو ظبي	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم 2023/2022 أما الحدود المكانية فكانت في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة	من حيث المكان والزمان
ركزت معظم الدراسات على عينات عشوائية وزعت عليها إستثمارات	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية تمثلت في 217 فرد من العاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة	من حيث العينة
أختلفت الدراسات بين القطاع الخاص و العام (خدماتية ، عمومية ، إنتاجية ، صناعية )	إستهدف البحث القطاع الخدماتي ، خلال الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: -الثقافة التنظيمية -الأداء المتميز -الإبداع الإداري -الرضا الوظيفي للمورد البشري -فريق العمل -التميز التنظيمي -إدارة المعرفة -الميزة التنافسية	تناولنا في البحث متغير الثقافة التنظيمية و التميز التنظيمي ، حيث نسعى إلى معرفة دور الثقافة في التميز التنظيمي	من حيث المتغيرات
وقفت معظم الدراسات السابقة على إبراز أهمية وجود الثقافة التنظيمية في المؤسسة إنعكاسا على التميز التنظيمي وكذا مختلف العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي سواءا بصفة مباشرة أو غير مباشرة	يهدف البحث إلى التقرب من واقع الثقافة التنظيمية ومعرفة دورها على التميز التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر	من حيث الهدف
تمت معالجة الدراسات بالإعتماد على المنهج الوصفي كل منها إستخدمت الإستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات	إعتمدنا على المنهج الوصفي بإعتباره يقدم وصفا للموضوع كما وكيفا ، حاولنا إسقاط النظري على الواقع فإعتمدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات	من حيث المنهج

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها:

## مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالاً من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط فيما يلي:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط وإختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد المنطق والمدخل الأولى لدراستنا؛
- 2- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الإطلاع عليه من عدة إتجاهات وجوانب مختلفة؛
- 3- أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
- 4- الإستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛
- 5- الاعتماد على اسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية؛

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي والعلاقة بينهما، بالإشارة إلى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية أبعادها المتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية التوقعات التنظيمية بالتميز التنظيمي بابعاده (القيادة، الموارد، البشرية، جودة، العمليات) ومن خلال التطرق الدراسات السابقة توصلنا إلى أنه هناك علاقة وتأثير إيجابي بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي  
-المديرية العملية للإتصالات إتصالات الجزائر - ورقة -

## تمهيد الفصل الثاني

بعد الإطلاع على الجانب النظري لتفاصيل الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي والعلاقة بينهما إضافة إلى مختلف الأدبيات التطبيقية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوعنا على الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة، وفي هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

- المبحث الثاني: عرض النتائج تحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وأدواتها الخطوات التي يعتمد عليها البحث لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة بغرض الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، حيث يتم استخدام منهجية الدراسات الميدانية والتي تعرف بأنها طريقة في البحث تتناول أحداث، ظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيحللها ويفسرها وذلك بواسطة الحاسوب وبرامج التحليل الإحصائي لاسيما SPSS.

#### 1.1-1. المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة:

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

#### أولا- لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي فرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية مند سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد جسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في شهر اوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين النشاط بالتنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذء المبدأ، تما انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " لبريد الجزائر"، وتنيهما بالاتصالات المتمثلة "اتصالات الجزائر".

شبكة الهاتف رخصة لأقامه واستغلال مبيع 2001 شهر جون في المنافسة تما اتصالات سوق بإطار فتح وف وشبكة الربط "vsat" بشبكات تعلق رخصة مبيع فروع أخرى، حيث شمل المنافسة لسوق فتح النقل، واستمر تنفيذ البرنامج 2005 مفتوحة تماما في الاتصالات تسوقا وبالتالي 2004 في المنطقة الحضارية في المحل الرقية والربط المناطق المحلية.

وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة، في نفس الوقت تما المشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

## - قانون 03\2000م اتصالات الجزائر:

نص القرار 03\2000\المؤرخ في 5 أوت 2000 من استقلالية القطاع البريد والمواصلات تما بموجب القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر ، والتي كفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة الاتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، ادا وبعد هذا القرار اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة اوكلتاهما مهمة المراقبة ، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم اجتماعي تنشط في مجال اتصالات، فبعد ازيد من عامين وبعد دراسة قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيات والاعلام والاتصالات بعد قرار 03\2000، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقية، جسدت سنة 2003<sup>1</sup>م.

## - جانفي 2003 الإنطلاقة الرسمية للمجمع اتصالات الجزائر

جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر حيث كانت على اتصالات الجزائر واطارها انتظار حتى فاتح من جانفي من 2003م تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت مند الاستقلال لكتب مغايرة تماما لما كانت عليها قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، على اثبات وجودها في عالم ليرحم ، المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى ، والاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات المنافسة.<sup>2</sup>

### 1- نشأة المؤسسة وتعريفها

جاءت الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لدخل المحل المدير الولائي للبريد والمواصلات ابتداء من 06\07\2003 وهذا هو التاريخ الذي تم فيه إبرام الاتفاقية الجماعية بتقسيم البريد والمواصلات وفقا للقانون رقم 03\2000 المؤرخ في 05\08\2000 بين المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم بقدر مال قدره 1000.000.000 دج المقيدة في B.12083 السجل التجاري برقم 02\43 المؤرخ في 14\01\2002 ليؤكد ميلاد بريد الجزائر.

## - الوكالة الوطنية للذبذبات (ANF)؛

<sup>1</sup> وثائق داخلية من المؤسسة.

<sup>2</sup> وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة .

- اتصالات الجزائر للنقل(ATM)؛
- انترنت جواب.

كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر تمارس نشاطها في ظل القطاع العام تحت اسم(البريد والمواصلات) وهي تعد أكبر الركائز الدول الحديثة، ذلك يعني أنها وجدت بعد الاستقلال مباشرة، وكانت في حقيقة الأمر إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية، لها صيغة تجارية وتخضع للمعايير العالمية، وتعتمد في تسييرها الموازنات على ميزانية ملحقة وهي أحد أدواتها التي تستعيد من خلالها مميزاتها وسلطاتها بصفقتها قطاع عمومي وتمثل مهمته في تسيير وتطوير شبكات البريد و المواصلات وبالتالي تساهم حاجيات البلاد في هذا الميدان بصفة مرضية.

لقد باشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في عملية الخصوص تدريجيا مع وجود صعوبات كبيرة وعراقيل مختلفة في العمل، بينه وبين بريد الجزائر في جميع النواحي وذلك قصد مواصلة تقييم خدمات الأسرة والأفضل لزيائنها وسط محيط مفتوح على كبار المنافسين العالمين داخل الجزائرية.

## 2: التعريف العملية للإتصالات إتصالات الجزائر بورقلة:

هي ثاني مستوى بعد المديرية العامة، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وكما أشرنا سابقا تسعى الدول إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تقوم بتسيير لأربعة وكالات تجارية ورقلة، تقرت، تماسين وحاسي مسعود، وفيما يلي هيكلها التنظيمي موزعا حسب المسؤوليات.<sup>1</sup>

## 3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتبين من خلال الشكل (1-2) بأن الهيكل التنظيمي للمديرية هو هيكل أقسامي، على أساس الوظائف حيث أن السلطة العليا هي المدير والذي يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمه تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على:

- تطوير التسويق العملي والسهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في الوحدة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح والمحافظة على السير الحسن والعادي للوحدة.

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة: يتبين من خلال الهيكل التنظيمي أن السلطة العليا هي للمدير والذي يعد المسؤول الأول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعدة مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من قبل المصالح المختصة.

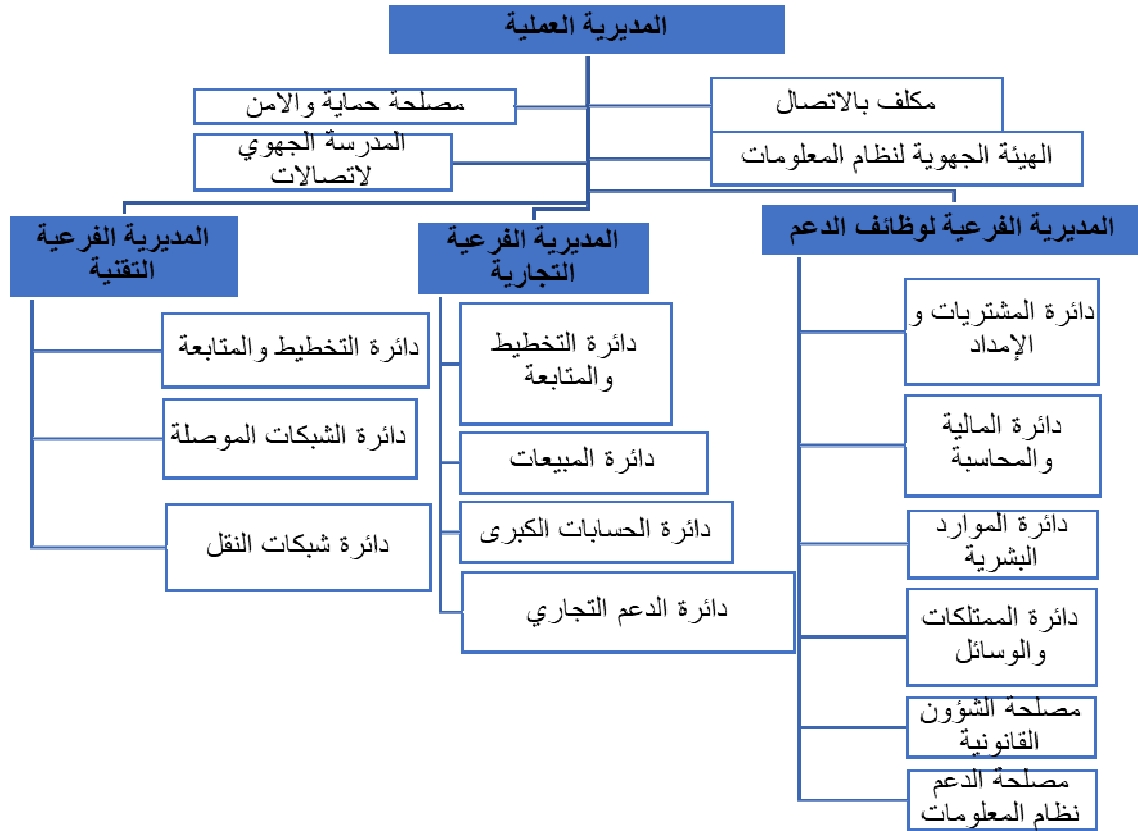
ومن مهامه السهر على:

-تطوير التسويق العملي والسهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في الوحدة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛

-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح والمحافظة على السير الحسن والعادي للوحدة.

الشكل (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة.



المصدر: وثيقة من المؤسسة محل الدراسة.

نجد من خلال الشكل أعلاه حيث أنه تتوزع المسؤوليات على عدد من الأقسام والتي من مسؤوليات مدير الوحدة العملية التنسيق بينها بحيث يرأس كل قسم مسئول يباشر جميع مهامه، فقسم الخلايا يرأس عددا من الخلايا تنفرد كل خلية بمهام معينة، فخلية الأمن تخصص بتوفير الأمن الداخلي للوحدة وتقوم خلية الاتصال والعلاقات الخارجية بالتسيير التجاري، التنشيط والتسويق وتقديم المساعدة في هيكلة العلاقات مع العملاء، كما تسهر خلية المفتشية على حماية الموارد المالية للمؤسسة من الإختلاسات، ويهتم قسم المالية والمحاسبة والمتابعة القضائية بالجوانب المالية والقانونية والتأمينات للوحدة بحيث تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنشيط السير المحاسبي والمالي وكذا تسيير الميزانية والجباية كذا إعداد تقارير المالية الدورية والسنوية إذا استدعى الأمر لذلك، بينما يهتم قسم الموارد البشرية بجميع شؤون العمال في المؤسسة من حيث الأجور والخدمات الاجتماعية وغير ذلك، كما تهتم بجانب التوظيف وتحسين ظروف العمل، أما عن القسم التقني فيهتم بكل ما يتعلق بمتابعة تحديث نظام الاتصالات من خلال استعمال في الإعلام الآلي.<sup>1</sup>

**رؤية المؤسسة:** تتطلع المؤسسة إلى توفير باقة متكاملة من الخدمات في مجال الأنترنت بكل أنواعها وخدمة الهاتف الثابت بقيمة وجودة عالية بحيث تسهم في أحداث فرق نوعي ومستدام في السوق (وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي).

بحيث تسعى المؤسسة أن تكون هي الرائدة في تقديم خدمات الانترنات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشتى أنواعها.

**رسالة المؤسسة:** أن نكون مزود خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المفضل لدى عملائنا من الافراد والمؤسسات على المستوى الوطني نثري حياة عملائنا بتقديم خدمات الاتصالات والانترنات ذات الجودة العالية، نمو ونتطور بالاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة وتحقيق التميز التنظيمي.

### أهداف المؤسسة:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

<sup>1</sup> - وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية.

## ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة الذي بلغ عددهم 500 عامل دائم، مع مراعاة أن يكون أفراد العينة مختارين عشوائيا من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة المهنية وبلغ عددهم 80 عاملا.

### 2- عينة الدراسة:

تم توزيع 80 استمارة استبيان على عينة من العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية. اعتمدنا التسليم المباشر أو بواسطة الزملاء، وبعد عملية الفرز تقرر الإبقاء على 60 استمارة صالحة من مجموع الاستمارات بعدما قمنا بإقصاء 20 استمارة وهذا راجع إلى نقص في الإجابة أو عدم استلامها في الوقت المناسب.

الجدول (1-2): عينة الدراسة والاستمارات الموزعة

البيان	الاستبيان	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	العدد	%100
عدد الاستمارات المقصاة	20	%25
عدد الاستمارات الصالحة	60	%75

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة بداية بادوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج:

### أولا- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

### 1- الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: خاص بالمعلومات العامة الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول متغيري الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي

وتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

## المحور الاول :تناول متغير الثقافة التنظيمية حيث تضمن أربعة أبعاد كالتالي:

-البعد الأول حول القيم التنظيمية يضم 5 فقرات؛

-البعد الثاني حول المعتقدات التنظيمية يضم 5 فقرة؛

-البعد الثالث حول الأعراف التنظيمية العمل يضم 4 فقرات.

-البعد الثالث حول التوقعات التنظيمية العمل يضم 4 فقرات.

## المحور الثاني :تناول متغير التميز التنظيمي واحتوى على ثلاثة أبعاد.

- البعد الأول حول القيادة يضم 4 فقرات

- البعد الثاني حول الموارد البشرية يضم 4 فقرات

- البعد الثالث حول جودة المعلومات يضم 4 فقرات

وقد تم إعداد الاستبيان على أساس مقياس ليكارت الثلاثي.

**2- الملاحظة:** تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من التواجد داخل محيط المؤسسة.

## ثانيا- الأدوات الإحصائية

تم تفرغ وتحليل الاستبيان بواسطة تطبيق (EXCEL 2021)، أما بالنسبة لمعالجة البيانات وتحليلها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25). ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتحليل البيانات باستخدام أهم الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- النسب المئوية والتكرارات لكل عبارات الاستبيان والبيانات الشخصية.

- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الاستبيان.

- حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة المدروسة.

- اختبار اعتدال توزيع المحاور الاستبيان.

- حساب الفروق بواسطة الاختبارات اللامعلمية مان ويتني وكروسكال والاس.

- حساب العلاقات بين المتغيرات بواسطة معاملات الارتباط بيرسون.

وللاجابة عن العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية و التميز التنظيمي في الاستبيان فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي (ذي ثلاث درجات) نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت ثلاثي كما يلي :

- موافق تعطى لها ثلاث درجات

- محايد تعطى لها درجتان
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت

الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق(منخفض).	(1-1.66) ؛
محايد(متوسط).	(1.67؛2.33) ؛
موافق(مرتفع).	(2.34؛3).

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ثالثا: - صدق وثبات الاستبيان

**1- صدق الاستبيان:** لأجل التحقق من صدق أداة الدراسة من طرف المحكمين، وقبل توزيع الاستبيان تم عرضه للتحكيم على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة ورقلة، وهذا بغية التأكد من سلامة الاستبيان من مختلف الجوانب خاصة فيما يتعلق ب:  
 - دقة صياغة الاسئلة وصحتها من الناحية اللغوية.  
 - توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية التحليل الإحصائي المناسب لإشكالية دراستنا.  
 - التصميم الدقيق والمتوافق مع منهجية تحليل الاستبيان.  
 في الأخير، بعد أخذ آراء المحكمين مثلما هي موضحة أسماؤهم في الملاحق، تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

**2- ثبات الاستبيان:** لأجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ما يسمى معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وهو معامل يقيس نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف. وبعد دراسة ثبات الاستبيان بواسطة معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-3) : معامل ألفا كرونباخ الكلي

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	جميع العبارات
0.953	30	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS V 25.

حيث يبين الجدول السابق قيمة ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان وقد بلغت قيمته 0.953 وهي قيمة مرتفعة جدا تبين أن الأداة صالحة لقياس ما صممت من أجله.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى تقديم ماتوصلنا اليه خلال فترة التربص بخصوص دور الثقافة التنظيمية في تحقيق تمبو تنظيمي وهذا بعرض إجابات وتوجهات افراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

يشمل هذا المطلب على عرض كل ماجاء في الاستبيانات الموزعة على افراد العينة بداية من متغيرات الشخصية الى اجاباتهم على عبارات محاور الاستبيان الثلاث إضافة الى عرض نتائج مجموعة من الارتباطات بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ماتوصلنا اليه.

### أولا-نتائج الجزء الأول للاستبيان

#### 1-التوزيعات التكرارية للعينة المدروسة حسب الجنس

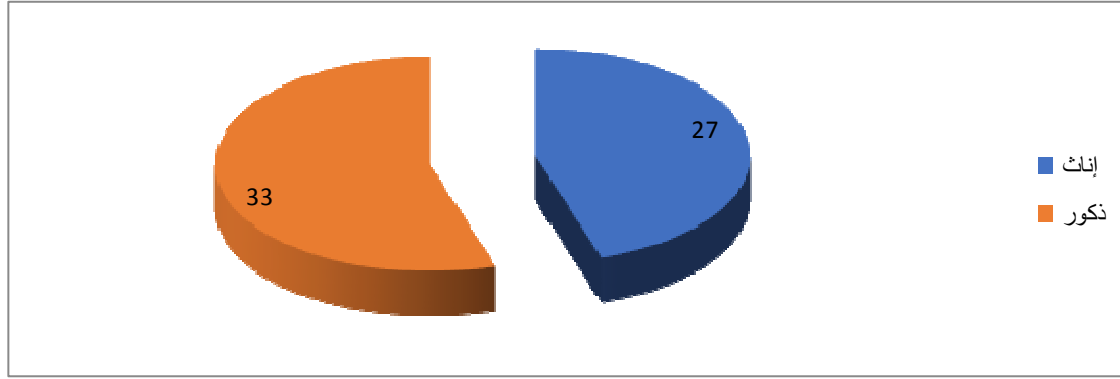
الجدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	
55	33	ذكر
45	27	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول (2-4) نلاحظ ما نسبته 55% من عينة الدراسة من جنس الذكور بعدد 33 فردا و45% من جنس الإناث بعدد 27 فردا، بمعنى أن الاتجاه الأكبر لأفراد العينة كانت من جنس الذكور بأغلبية نسبية قليلة.

الشكل (2-2): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

2- التوزيعات التكرارية لأفراد العينة المدروسة حسب السن

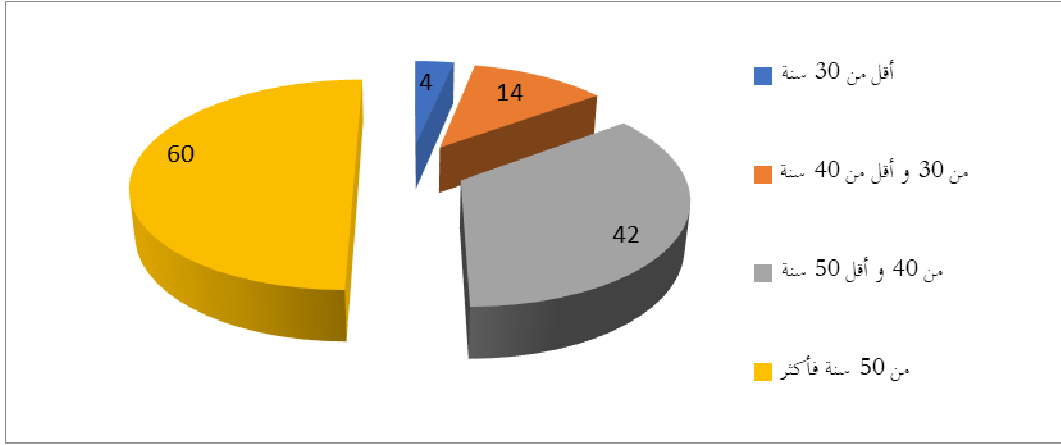
الجدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	العدد	
6,7	4	سنة 30 إلى 20 من
23,3	14	سنة 40 إلى سنة 31 من
70,0	42	فأكثر سنة 41
100,0	60	Total

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول (2-5) فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة التي يتجاوز عمرهم 41 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 70%. فيما بلغ عدد الذين يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة 23.3%، والأقل نسبة هم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 6.7%.

الشكل (2-3): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب السن



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

### 3- التوزيعات التكرارية لأفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

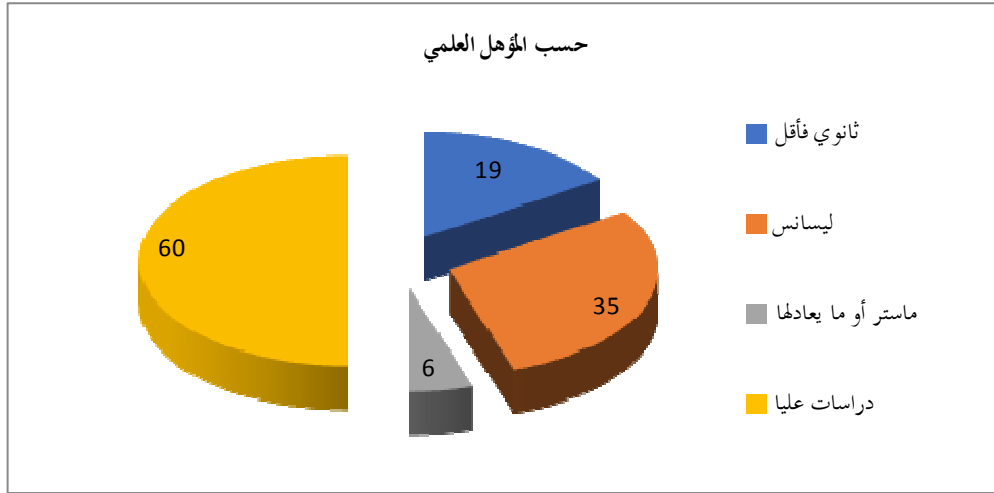
الجدول (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	
31,7	19	أقل أو ثانوي
58,3	35	جامعي مستوى
10,0	6	عليا دراسات
100,0	60	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول (2-6) نلاحظ أن ما نسبته 68.3% من أفراد العينة أكاديميين، يحملون شهادات عليا ( ليسانس، ماجستير وماستر، دكتوراه)، وما نسبته 31.7% لهم مستوى ثانوي فأقل. مما يعكس إيجابا على صدقية الدراسة ويزيد في الثراء الأكاديمي والمهني للموضوع.

الشكل (2-4): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

#### 4- التوزيعات التكرارية للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

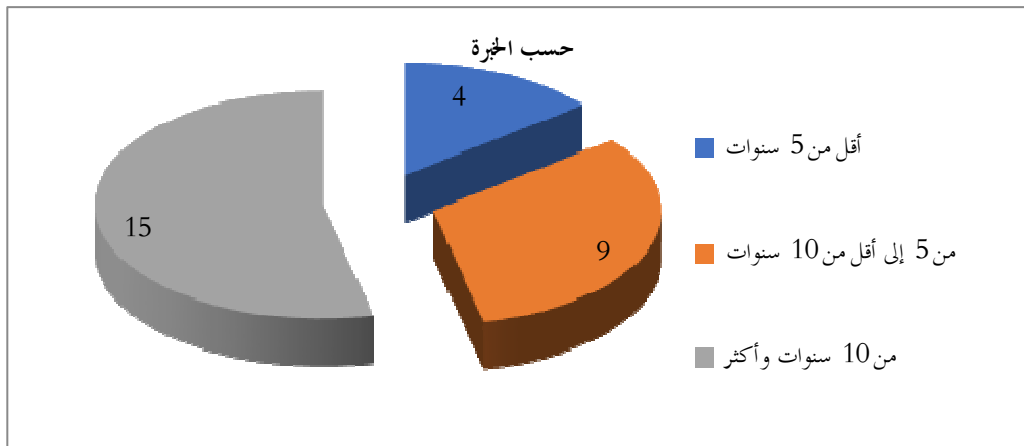
الجدول (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	العدد	
6,7	4	سنوات 5 من أقل
15,0	9	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من
25,0	15	سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 من
53,3	32	فأكثر سنة 15
100,0	60	العدد

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) أن الفئة الأقل تكرارا هي التي بلغت سنوات خبرتها أقل من 5 سنوات بنسبة 6.7%، أما الفئة الأكثر تكرارا فهي التي بلغت سنوات الخبرة لديها أكثر من 15 سنة بنسبة 53,3%، تليها الفئة التي تراوحت خبرتهم بين 10 و 15 سنة بنسبة 25% تليها الفئة التي تراوحت خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 15%. وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية لا بأس بها في ممارسة المهنة.

الشكل (2-5): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

## 5- التوزيعات التكرارية للعينة المدروسة حسب المنصب

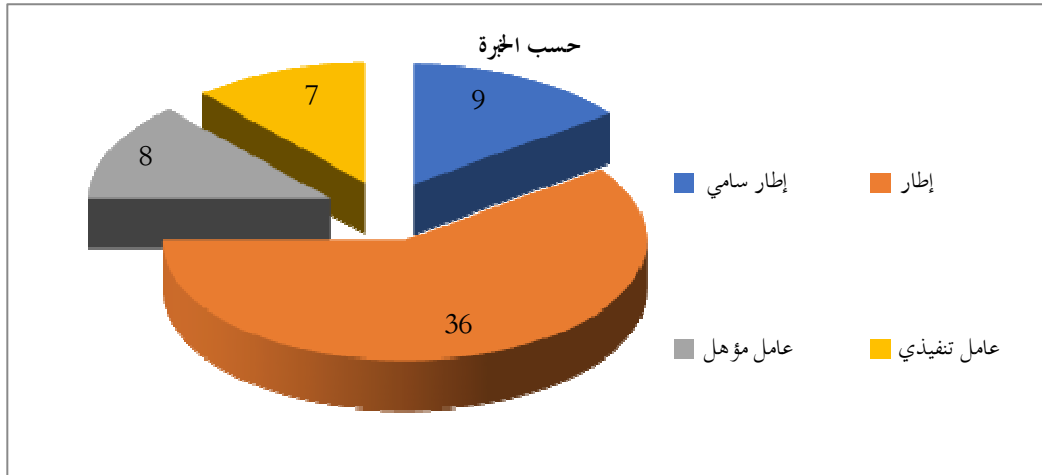
الجدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة	العدد	
15,0	9	إطار سامي
60,0	36	إطار
13,3	8	عامل مؤهل
11,7	7	عامل تنفيذي
100,0	60	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-8) أن فئة العمال الأكثر تكرارا هي الإطارات بنسبة 60%، تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 15% ثم فئة العمال المهنيين والعمال التنفيذيين بنسبة 13.3% و 11,7% على الترتيب. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على فئة إطار بشكل كبير ويفسر ذلك ان هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة.

الشكل (2-6): التمثيل البياني للعينة المدروسة حسب المنصب



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

## ثانيا: نتائج الجزء الثاني للاستبيان (البيانات المتعلقة بالدراسة) :

من اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي كما تم ذكره سابقا والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من ابعاد المتغير المستقل الأربعة:

### 1 -نتائج محور الثقافة التنظيمية:

#### البعد الأول للقيم التنظيمية:

الجدول (2-9): نتائج آراء أفراد العينة حول القيم التنظيمية

مستوى الاجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	4	0,44	2,56	البعد الأول : القيم التنظيمية
مرتفع	3	0,68	2,53	1.تولي شركة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بالعلاقات الانسانية
مرتفع	1	0,51	2,67	2.تنتشر القيم التنظيمية كالثقة و الالتزام و التعاون بين موظفوا الشركة
مرتفع	4	0,60	2,50	تعزز الشركة مبدأ الرقابة الذاتية لموظفيها عند القيام بمختلف انشطتهم
مرتفع	5	0,60	2,47	تنسجم و تتلاءم ثقافة زبائن الشركة و ثقافة موظفيها اتجاه الخدمات المقدمة
مرتفع	2	0,58	2,63	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين بالشركة

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-9) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول الموسوم بالقيم التنظيمية، تراوحت بين 2.47-2.67 و بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.44-0.68. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة تجاه القيم التنظيمية مرتفع، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة المرتفعة الفقرة الثانية، الخامسة والأولى على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.67، 2.63، 2.53 على التوالي. وقد اتجهت الفقرات الثالثة والرابعة نحو الموافقة أيضا لكن بمعدلات أقل بمتوسطات حسابية تساوي 2.50، 2.47 على التوالي.

بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على بعد القيم التنظيمية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.56 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.44، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات، وهذا يدل على درجة التجانس الكبيرة بين فقرات المحور الأول.

## 2- البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية

الجدول (2-10): نتائج آراء أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	3	0,46	2,47	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية
متوسط	4	0,66	2,33	تهتم الشركة بموظفيها و تشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات
مرتفع	3	0,72	2,52	تعزز الشركة روح التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين
مرتفع	1	0,55	2,65	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية روح الفريق وتماسك الجماعة
مرتفع	2	0,50	2,53	يعتقد الموظفون ان أفكارهم الابداعية تساهم في تحقيق التميز وتحسين الخدمة في الشركة
متوسط	5	0,67	2,30	تقوم الشركة بترك الحرية في التفكير و جعل الطموح غاية للجميع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-10) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني المعتقدات التنظيمية، تراوحت بين 2.30-2.65 و بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.50-0.72. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة لفقرات المعتقدات التنظيمية، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة العالية الفقرة الثالثة، والرابعة والثانية على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.65، 2.53، 2.52 على التوالي. وقد اتجهت الفقرات الأولى والخامسة نحو الموافقة المتوسطة بمتوسطات حسابية 2.33، 2.30 على التوالي.

بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على المعتقدات التنظيمية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.47 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.47، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات.

### البعد الثالث: اعراف تنظيمية

الجدول (2-11): نتائج آراء أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية

الترتيب	التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	2	0,47	2,63	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية
مرتفع	4	0,65	2,52	تطبق الشركة القوانين و اللوائح على اكمل وجه
مرتفع	1	0,43	2,82	يهتم المدير بموظفيه و يشاركهم المناسبات الاجتماعية
مرتفع	2	0,65	2,70	تقوم الشركة بمحاسبة الموظفين المخالفين للقوانين و اللوائح الخاصة بالشركة
مرتفع	3	0,68	2,50	تقوم الشركة بالعدل بين الموظفين في حال تقديم شكواتهم او عندما تحدث خلافات

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-11) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الثالث الأعراف التنظيمية، تراوحت بين 2.50-2.82 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.43-0.65. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة العالية للأعراف التنظيمية، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة الفقرة الثانية، الثالثة، الرابعة ثم الأولى على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.82، 2.70، 2.50 و 2.52 على التوالي. بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على محور الأعراف التنظيمية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.63 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.47، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات.

### 3-البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول (2-12): نتائج آراء أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية

الترتيب	التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	1	0,44	2,68	البعد الرابع : التوقعات التنظيمية
مرتفع	2	0,57	2,67	تتوقع إدارة شركة اتصالات الجزائر ان يقوم الموظفون بمهامهم و واجباتهم على اكمل وجه
مرتفع	2	0,60	2,67	يعمل الموظفون في الشركة على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة
مرتفع	1	0,42	2,78	تسعى الشركة إلى توسيع وتعميق المعارف وتحفيز أفرادها
مرتفع	4	0,56	2,58	تقدر إدارة شركة اتصالات الجزائر الجهود المبذولة من قبل الموظف الكفو

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-12) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الرابع التوقعات التنظيمية، تراوحت بين 2.58-2.78 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.42-0.60. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة المرتفعة على فقرات التوقعات التنظيمية، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة الفقرة الثالثة، الثانية، الرابعة ثم الأولى على الترتيب، بمتوسطات حسابية 78.2، 2.67، 2.58 على التوالي. بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على محور التوقعات التنظيمية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.68 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.44، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات. ومنه تم إثبات الفرضية الأولى.

## 2- نتائج محور التميز التنظيمي:

### 1-البعد الأول: القيادة

الجدول (2-13): نتائج آراء أفراد العينة حول محور القيادة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
البعد الاول : القيادة	2,43	0,47	2	مرتفع
يشعر موظفوا شركة اتصالات الجزائر بان هناك قيادة في الشركة توجه أعمالهم و تحدد مهامهم	2,53	0,65	1	مرتفع
تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات العالية لتشغل المناصب القيادية	2,40	0,69	3	مرتفع
يتم التواصل مع القادة بالشركة بطريقة سهلة تسمح لجميع الموظفين من نقل انشغالاتهم	2,48	0,62	2	مرتفع
تهتم الشركة بترقية موظفيها لمناصب اعلى بشكل دوري	2,32	0,72	4	متوسط

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-13) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول القيادة، تراوحت بين 2.53-32.2 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.65-0.72. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على فقرات القيادة، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة الفقرة الأولى، الثالثة، الثانية على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.53، 2.48، 2.40 على التوالي. ثم تأتي الفقرة الرابعة التي حملت توجه متوسط نحو بعد القيادة بمتوسط قدره 2.32.

بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على محور القيادة، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.43 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.47، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات.

## 2-البعد الثاني : الموارد البشرية

الجدول (2-14): نتائج آراء أفراد العينة حول محور الموارد البشرية

مستوى الاجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	3	0,52	2,38	البعد الثاني : الموارد البشرية
مرتفع	2	0,62	2,52	تهتم الشركة بمواردها البشرية الداخلية و تشجعهم لتحقيق اهدافها
متوسط	3	0,73	2,20	تتسم أساليب الاختيار والتعيين للكفاءات للوظائف الشاغرة بالشركة بالموضوعية و العدل بين جميع الطلبات
متوسط	4	0,66	2,15	تم عملية استقطاب الموارد البشرية للشركة بطريقة منظمة و مدروسة
مرتفع	1	0,61	2,65	تتسم العلاقات بين الموظفين بالاحترام و التقدير و التعاون

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-14) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني الموارد البشرية، تراوحت بين 2.65-2.15 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.61-0.73. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت عموما نحو الموافقة على فقرات الموارد البشرية، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة الفقرة الرابعة ثم الأولى على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.65، 2.52 على التوالي. ثم تأتي الفقرات التي حملت توجهات متوسطة نحو بعد الموارد البشرية بمتوسط بلغ 2.20، 2.15 على الترتيب.

بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على محور الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.38 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.52، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات.

### 3-البعد الثالث :

الجدول (2-15): نتائج آراء أفراد العينة حول محور جودة العمليات

مستوى الاجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	1	0,48	2,56	البعد الثالث : جودة العمليات
مرتفع	2	0,52	2,63	تهتم الشركة بتقديم خدماتها على اكمل وجه و في الوقت المحدد
مرتفع	1	0,52	2,72	تسعى الشركة لتقديم افضل الخدمات لزبائنها و بجودة عالية
مرتفع	4	0,65	2,42	يشعر الزبائن بالرضى عند زيارة مقر الشركة
مرتفع	3	0,68	2,48	تقوم الشركة بالرد على تساؤلات و مشاكل زبائنها بسرعة و في اوقاتها المحددة

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-15) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الثالث جودة العمليات، تراوحت بين 2.72- 2.42 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.52-0.68. يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على فقرات جودة العمليات، حيث تأتي في مقدمة الفقرات المتجهة نحو الموافقة الفقرة الثانية، الأولى، الرابعة ثم الثالثة على الترتيب، بمتوسطات حسابية 2.72، 2.63، 2.48 و 2.42 على التوالي. بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول موافقة عينة الدراسة على محور جودة العمليات، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 2.56 بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت 0.48، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات ومنه تم إثبات الفرضية الثانية.

### 3 نتائج محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي:

جدول(2-16): إرتباط بيرسون بين البعد الأول للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع

التميز التنظيمي	البعد الاول : القيادة	البعد الثاني : الموارد البشرية	البعد الثالث : جودة العمليات	قيمة معامل الارتباط	البعد الأول : القيم التنظيمية
,697**	,637**	,649**	,548**	المعنوية	
0,000	0,000	0,000	0,000	التعليق	
دال	دال	دال	دال		

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V25

البعد الاول للمتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع:

جدول ارتباط بيرسون بين البعد الأول للمتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع إختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة بين بعد القيم التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي حيث نفرض مايلي

H0: لا يوجد ارتباط بين بعد القيم التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد ارتباط بين بعد القيم التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول (2-16) يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد القيم التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي قد قدر ب 0.697 عند مستوى الدلالة 0.000 وهو مستوى ذات دال احصائيا لأن أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نقبل الفرضية H1: التي تنص على أنه يوحد ارتباط بين بعد القيم التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي ونرفض الفرض الصفرية H0: التي تنفي ذلك..

## البعد الثاني للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع :

جدول(2-17) إرتباط بيرسون بين البعد الثاني للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع

البعد الثالث : جودة العمليات	البعد الثاني : الموارد البشرية	البعد الاول : القيادة	التميز التنظيمي		
,580**	,718**	,736**	,773**	قيمة معامل الارتباط	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية
0,000	0,000	0,000	0,000	المعنوية	
دال	دال	دال	دال	التعليق	

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V25

توجد علاقة بين بعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي لأجل ذلك نختبر صحة الفرضية الإحصائية التالية حيث نفترض مايلي: لا يوجد ارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

يوجد ارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 من خلال الجدول رقم (2-20) يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي 773.0 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي فإننا نرفض H0 ونقبل H1 والتي تنص على أنه " يوجد علاقة لبعد المعتقدات التنظيمية والتميز التنظيمي "

### البعد الثالث للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع :

جدول(2-18) إرتباط بيرسون بين البعد الثالث للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع

التميز التنظيمي	البعد الاول : القيادة	البعد الثاني : الموارد البشرية	البعد الثالث : جودة العمليات		
,816**	,747**	,714**	,692**	قيمة معامل الارتباط	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية
0,000	0,000	0,000	0,000	المعنوية	
دال	دال	دال	دال	التعليق	

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة بين بعد الأعراف التنظيمية و التميز التنظيمي لأجل ذلك نختبر صحة الفرضية الإحصائية التالية:

حيث نفترض مايلي:

**H0:** لا يوجد ارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

يوجد ارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (2-18) يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية والتميز

التنظيمي =0.816 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المفترض 0.05 وبالتالي فإننا نرفض H0

ونقبل H1 والتي تنص على أنه " يوجد علاقة لبعد الاعراف التنظيمية والتميز التنظيمي "

## البعد الرابع للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع:

جدول(2-19): إرتباط بيرسون بين البعد الرابع للمتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع

البعد الثالث : جودة العمليات	البعد الثاني : الموارد البشرية	البعد الاول : القيادة	التميز التنظيمي		
,776**	,637**	,699**	,798**	قيمة معامل الارتباط	البعد الرابع : التوقعات التنظيمية
0,000	0,000	0,000	0,000	المعنوية	
دال	دال	دال	دال	التعليق	

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V25

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين بعد التوقعات التنظيمية والتميز التنظيمي: لأجل ذلك نختبر صحة الفرضية الإحصائية التالية:

**H0:** لا يوجد ارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية و التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

**H1:** يوجد ارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول رقم(2-19) يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية والتميز التنظيمي = 0.798 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى الدلالة المفترض اي 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرض H0 ونقبل H1 التي تنص على أنه " يوجد علاقة لبعده التوقعات التنظيمية والتميز التنظيمي .

## إرتباط المتغير المستقل بالتابع :

جدول(2-20): ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي

التعليق	التميز التنظيمي		
دال إحصائيا	0,858**	قيمة معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
	0,000	المعنوية	
	60	العدد	

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V25

يتضح من جدول (2-20) الارتباطات السابقة بأن جميع العلاقات الارتباط دالة احصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي كمتغير تابع في مديرية إتصالات الجزائر بورقلة حيث بلغت قيمة الإرتباط 0.858 اى نسبة 85.8% وهي علاقة طردية قوية.

## 4 نتائج اختبار الفروقات

قبل القيام باختبارات الفروق لابد من التحقق من اعتدالية توزيع المتغير التابع التميز التنظيمي

ختبار اعتدالية المتغير المستهدف:

الجدول(2-21): اختبار اعتدالية توزيع متغير التميز التنظيمي

جدول						
	كولوكروف سميرنوف			شابيرو ويليك		
	احصاء	الحرية	المعنوية	احصاء	الحرية	المعنوية
التميز التنظيمي	,122	60	,027	,913	60	,000

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (2-21) نلاحظ أن إحصائية سميرنوف تشير إلى أن المتغير التابع التميز التنظيمي لا يتوزع طبيعيا وبالتالي لابد من القيام باختبار الفروق اللامعلمية متمثلة في مان ويتني وكريسكال ولاس.

أولا- الفروق التي تعزى إلى الجنس:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

جدول(22-2): اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للجنس

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار ما نويتني	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	
0.121	341.50	902.50	27.35	33	ذكر
		927.50	34.35	27	أنثى

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (22-2) نلاحظ أن قيمة اختبار مان ويتني بلغت 50.341 بمستوى دلالة 0.121 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانيا- الفروق التي تعزى إلى السن:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير العمر على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير العمر على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

جدول (23-2): اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للسن

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار كروسكال ويليس	متوسط الرتب	العدد	
0.831	0.371	31,13	4	من 20 إلى 30 سنة
		26,92	12	من 31 سنة إلى 40 سنة
		30,08	42	41 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (2-23) نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكال ويليس هي 0.371 بمعنوية قدرها 0.831 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بلا توجد فروق ترجع إلى متغير العمر على التميز التنظيمي.

### ثانيا- الفروق التي تعزى إلى الخبرة:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

جدول (2-24): اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للخبرة المهنية

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار كروسكال ويليس	متوسط الرتب	العدد	
0.385	3.046	31,38	4	أقل من 5 سنوات
		39,56	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		27,57	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
		29,25	32	15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (2-24) نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكال ويليس 3.046 بمستوى دلالة 0.385 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بلا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة على متغير التميز التنظيمي.

#### رابعاً- الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المستوى التعليمي على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المستوى التعليمي على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

جدول(2-25): اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للمستوى التعليمي

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار كروسكال ويليس	متوسط الرتب	العدد	
0.170	3,543	33,05	19	أقل أو ثانوي
		27,39	35	جامعي مستوى
		40,58	6	عليا دراسات

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (2-25) نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكال ويليس 3.543 بمستوى دلالة 0.170 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بلا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى التعليمي على متغير التميز التنظيمي.

#### خامساً- الفروق التي تعزى إلى المنصب:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المنصب على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المنصب على متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

جدول(2-26): اختبار فروقات التميز التنظيمي التي تعزى للمنصب

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار كروسكال ويليس	متوسط الرتب	العدد	
0.630	1,732	24,89	9	سامي إطار
		30,79	36	إطار
		35,94	8	مؤهل عامل
		30,00	7	تنفيذي عامل

المصدر: من إعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول (2-26) نلاحظ أن قيمة اختبار كروسكال ويليس 1.732 بمستوى دلالة 0.630 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بلا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المنصب على متغير التميز التنظيمي

## 2-2.2. المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال نتائج الاستبيان التي تم عرضها سنتطرق في هذا المطلب بمناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

**الفرضية الأولى** "التي تنص على وجود مستوى مرتفع لابعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية) القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

**بعد القيم التنظيمية:** جاء بمعدل مرتفع نسبيا في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.44) وهذا يدل على انتشار والالتزام والتعامل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

**بعد المعتقدات التنظيمية:** جاء بمعدل مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.46) ، وهذا يدل القناعات المشتركة لدى الموظفين لاهمية روح الفريق وتماسك الجماعة،

**بعد الأعراف التنظيمية:** جاء المتوسط العام لبعده الاعراف التنظيمية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.47) ، وهذا يدل الاهتمام الكبير من طرف المدير ومشاركته المناسبات الاجتماعية

**بعد التوقعات التنظيمية:** جاء بمعدل مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وبمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (0.44) ، وهذا يدل على سعي الشركة الى توسيع وتعميق المعارف وتحديد افرادها في حين جاء المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية بجميع أبعاده (2.58) وبانحراف معياري (0.41) مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الاولى.

1- اختبار صحة الفرضية الثانية : التي تنص على وجود مستوى مرتفع لأبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد التميز التنظيمي ( القيادة، الموارد البشرية ، جودة العمليات) **بعد القيادة:** جاء المتوسط العام لبعده القيادة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.47) وهذا يدل على وجود قيادة في الشركة توجه الاعمال وتحدد المهام .

**بعد الموارد البشرية:** جاء المتوسط العام لبعده الموارد البشرية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على الاحترام والتقدير والتعاون بين الموظفين وكذا الاهتمام بمواردها البشرية الداخلية وتشجعهم لتحقيق أهدافها والاستقطاب بطريقة منظمة

**بعد جودة العمليات:** جاء المتوسط العام لبعده جودة العمليات مرتفع في المؤسسة محل الدراسة. بمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (0.48). وهذا يدل على سعي الشركة لتقديم أفضل الخدمات لزيائنها وبجودة عالية والاهتمام بتقديم خدماتها على أكمل وجه وفي وقت محدد في حين جاء المتوسط العام لمحور التميز التنظيمي بجميع أبعاده (2.46) وانحراف معياري (0.43) في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة بمستوى مرتفع مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية.

2- اختبار صحة الفرضية الثالثة :

التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5 % بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson r) بين المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) بأبعاده والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

أثبتت الدراسة أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعاده ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، ) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) فكانت بالنسب على التوالي (69.7%، 77.3%، 81.6%، 79.8%)، في حين أقواها كان مع بعد الأعراف التنظيمية بنسبة 81.6%. وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية بأبعاده والتميز التنظيمي ككل ب (85.8%) وهي قيمة إيجابية وجيدة، تؤكد وجود علاقة طردية مرتفعة بين الثقافة التنظيمية بأبعاده والتميز التنظيمي لدى عمال المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية مهمة جدا في توفير التميز التنظيمي مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة.

#### اختبار صحة الفرضية الرابعة :

التي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب) في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (Mann-Whitney U-test) بدلا من اختبار Test T نظرا لعدم تحقق شرط الاعتدالية في توزيع البيانات، واختبار كروسكال واليس بدل اختبار ANOVA حيث أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5 بالمائة لمتغير التميز التنظيمي يمكن أن يوعز إلى المتغيرات الشخصية وبالتالي قبول صحة الفرضية الرابعة.

#### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم المؤسسة محل الدراسة، تم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والملاحظة حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى ما الدور الثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التريض من مخرجات مع مجموعة من العاملين.

**خاتمة**

## خاتمة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الإطلاع على موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى عرض نظري لكل من المتغيرين والعلاقة بينهما ولإثراء ذلك قمنا بتقديم عدة دراسات سابقة مماثلة تصب في موضوع دراستنا بينما في الفصل الثاني حاولنا اسقاط موضوع الدراسة على الواقع من خلال دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة من أجل معالجة اشكالية الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية.

### أولاً: إختبار الفرضيات:

على ضوء ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

من خلال ماتوصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختبار الفرضيات كالتالي: قامت دراستنا على أربعة فرضيات التي سيتم إختبارها فيما يلي:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين مايلي:

**الفرضية الأولى:** التي تنص على " هناك مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة".

أثبتت الدراسة بأن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** تنص على " يوجد مستوى مرتفع للأبعاد الأداء التميز التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة".

أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** " تنص على هناك علاقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

5% بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة "

أثبتت الدراسة بأن هناك علاقة طردية مرتفعة بين أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها والتميز التنظيمي لدى العاملين باتصالات الجزائر ورقلة ما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:** تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 05.0 بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب) في اتصالات الجزائر ورقلة. أثبتت الدراسة أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمييز تعزى إلى المتغيرات الشخصية أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ . في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الفسة) حيث نجد أن مستوى الدلالة لديهم المستوى على التوالي (0.121 - 0.831 - 0.385 - 0.170 - 0.630) وجميعهم | مستوى الدلالة المعتمد أي لا يختلف الأداء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة باختلاف متغيرات الجنس العمر الخبرة المستوى التعليمي الفئة مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة. اتصالات الجزائر ورقلة بمستوى مرتفع.

#### ثانيا نتائج الدراسة:

1. يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة
2. يوجد مستوى مرتفع للأبعاد الأداء التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة
3. هناك علاقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب).

#### التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليه سابقا نقدم بعض توصيات والاقتراحات حول ثقافة تنظيمية ودورها في تحقيق تميز تنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

- 1- إقتراح دورات تدريبية للعمال من أجل ترقية الثقافة التنظيمية لديهم أكثر
- 2- بناء ميثاق تنظيمي داخل المؤسسة
- 3- الاهتمام بالترقية بشكل دوري
- 4- الاهتمام بعملية الاستقطاب بطرق منظمة

### آفاق الدراسة:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمييز التنظيمي دراسة مقارنة بالشركات البترولية بالجزائر؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمييز التنظيمي في المؤسسات الخاصة.
- أثر استقطاب الموارد البشرية على التميز التنظيمي

## قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

- 1) أحلام كركود، القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 1، الجزائر، 2021
- 2) أحمد يوسف عربقات، توفيق صالح عبد الهادي المفاهيم الإدارية الأساسية، ط1، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 3) إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2013/09، ص 179.
- 4) بديار امينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، 2019،
- 5) بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2017،
- 6) بن عمور سمير و كواديك حمزة، الاستثمار في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3 الجزائر، 2019، ص 109 أحلام كركود، القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 1، الجزائر، 2021 ص 150.
- 7) خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 1، العراق، 2019
- 8) خيرة عويسي واخرون، التغيرات السوسيوثقافية للمنظمة و أثرها على احتياجات العاملين، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 11، العدد 3، الجزائر، 2019،
- 9) رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، مصر، جانفي 2021،

- (10) سامي مباركي و بركة مشنان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2021،
- (11) سمير سليمان الجمل و ميساء عمران، راس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد 4، العدد 1، فلسطين، 2021،
- (12) طارق بن خليف و اخرون، مساهمة الثقافة في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة حالة مديرية-، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر 2021،
- (13) محمد بن سعيد العمري، اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص118
- (14) محمد بن سعيد العمري، اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 4، السعودية، ديسمبر 2017،
- (15) محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، درا ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص28-29
- (16) منى خرموش وصابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد، المجلد 5، العدد 1، جوان، 2021
- (17) ياحي عبد المالك، الثقافي التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة افاق للعلوم، المجلد 2، العدد 6، الجزائر، 2017، ص300

- 1) Organizational Excellence And Its Role In Achieving The Competitive Advantage Of Abu Dhabi University: Applied Study To The Faculties Of Abu Dhabi University.
- 2) The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration.

### 3) The Role of The Organizational Culture in The Success of The Application of The Knowledge Management.

## الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01:

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	الحاج عرابة	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	رحم خالد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	مقراني قدور	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير. تخصص: إدارة أعمال.

السنة الدراسية: 2021/2022.

قسم علوم التسيير.

### إستبيان حول : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

السيد المدير/أخي العامل، أختي العاملة:

السلام عليكم، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر بورقلة يرجى من السيدات والسادة العاملين أن يجيبوا بكل صدق وتركيز على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان. علما أنه سيتم استعمال إجاباتهم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وفي الأخير تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف: بن ساسي عبد الحفيظ.

الطالبان:

1- خديمو زينب. (nouralhakalhak@gmail.com).

2- قادة قروط.

## 1- المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1- نوع الجنس

ذكر  أنثى

### 2- العمر

بين 20 و 30 سنة  بين 31 و 40  أكبر من 40

### 3- سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات  من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

### 4- المستوى التعليمي

ثانوي فأقل  شهادة جامعية (مهندس-ماستر- ليسانس)   
دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)

### 5- الفئة

اطار سامي  اطار  عامل مؤهل  عامل تنفيذي

2- في الجدول الموالي: عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك أمام كل عبارة . حيث يكفي أن تشكل دائرة حول الرقم الموجود على السلم:

الرقم	المحاور و الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
<b>المحور الثاني: الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)</b>				
<b>البعد الأول : القيم التنظيمية</b>				
1	تولي شركة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بالعلاقات الانسانية			
2	تنتشر القيم التنظيمية كالثقة و الالتزام و التعاون بين موظفوا الشركة			
3	تعزز الشركة مبدأ الرقابة الذاتية لموظفيها عند القيام بمختلف انشطتهم			

			تتسجم و تتلاءم ثقافة زبائن الشركة و ثقافة موظفيها تجاه الخدمات المقدمة	4
			توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين بالشركة	5
<b>البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية</b>				
			تهتم الشركة بموظفيها و تشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات	6
			تعزز الشركة روح التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين	7
			توجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية روح الفريق و تماسك الجماعة	8
			يعتقد الموظفون ان أفكارهم الابداعية تساهم في تحقيق التميز و تحسين الخدمة في الشركة	9
			تقوم الشركة بترك الحرية في التفكير و جعل الطموح غاية للجميع	10
<b>البعد الثالث : الأعراف التنظيمية</b>				
			تطبق الشركة القوانين و اللوائح على اكمل وجه	11
			يهتم المدير بموظفيه و يشاركهم المناسبات الاجتماعية	12
			تقوم الشركة بمحاسبة الموظفين المخالفين للقوانين و اللوائح الخاصة بالشركة	13
			تقوم الشركة بالعدل بين الموظفين في حال تقدم شكواتهم او عندما تحدث خلافات	14
<b>البعد الرابع : التوقعات التنظيمية</b>				
			تتوقع إدارة شركة اتصالات الجزائر ان يقوم الموظفون بمهامهم و واجباتهم على اكمل وجه	15
			يعمل الموظفون في الشركة على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة	16

			تسعى الشركة إلى توسيع وتعميق المعارف وتحفيز أفرادها	17
			تقدر إدارة شركة اتصالات الجزائر الجهود المبذولة من قبل الموظف الكفؤ	18
<b>المحور الثالث : التميز التنظيمي(المتغير التابع)</b>				
<b>البعد الاول : القيادة</b>				
			يشعر موظفوا شركة اتصالات الجزائر بان هناك قيادة في الشركة توجه أعمالهم و تحدد مهامهم	19
			تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات العالية لتشغل المناصب القيادية	20
			يتم التواصل مع القادة بالشركة بطريقة سهلة تسمح لجميع الموظفين من نقل انشغالاتهم	21
			تهتم الشركة بترقية موظفيها لمناصب اعلى بشكل دوري	22
<b>البعد الثاني : الموارد البشرية</b>				
			تهتم الشركة بمواردها البشرية الداخلية و تشجعهم لتحقيق اهدافها	23
			تتسم أساليب الاختيار والتعيين للكفاءات للوظائف الشاغرة بالشركة بالموضوعية و العدل بين جميع الطلبات	24
			تتم عملية استقطاب الموارد البشرية للشركة بطريقة منظمة و مدروسة	25
			تتسم العلاقات بين الموظفين بالاحترام و التقدير و التعاون	26
<b>البعد الثالث : جودة العمليات</b>				
			تهتم الشركة بتقديم خدماتها على اكمل وجه و في الوقت المحدد	27
			تسعى الشركة لتقديم افضل الخدمات لزيائنها و بجودة عالية	28
			يشعر الزبائن بالرضى عند زيارة مقر الشركة	29
			تقوم الشركة بالرد على تساؤلات و مشاكل زبائنها بسرعة و في اوقاتها المحددة	30

## Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التميز التنظيمي	ذكر	33	27,35	902,50
	أنثى	27	34,35	927,50
	Total	60		

## Ranks

	العمر	N	Mean Rank
التميز التنظيمي	سنة 30 إلى 20 من	4	31,13
	سنة 40 إلى سنة 31 من	12	26,92
	فأكثر سنة 41	42	30,08
	Total	58	

## Test Statistics<sup>a,b</sup>

	التميز التنظيمي
Chi-Square	,371
Df	2
Asymp. Sig.	,831

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

{ ملاحق }

## Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank
التنظيمي التميز	سنوات 5 من أقل	4	31,38
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	9	39,56
	سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 من	15	27,57
	فأكثر سنة 15	32	29,22
	Total	60	

## Test Statistics<sup>a,b</sup>

	التنظيمي التميز
Chi-Square	3,046
df	3
Asymp. Sig.	,385

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة سنوات

## Test Statistics<sup>a</sup>

	التنظيمي التميز
Mann-Whitney U	341,500
Wilcoxon W	902,500
Z	-1,551
Asymp. Sig. (2-tailed)	,121

a. Grouping Variable: الجنس

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
التنظيمي التميز	أقل أو ثانوي	19	33,05
	جامعي مستوى	35	27,39
	عليا دراسات	6	40,58
	Total	60	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

التنظيمي التميز

H de Kruskal–Wallis	3,543
ddl	2
Sig. asymptotique	,170

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى

التعليمي

## Rangs

	الفئة	N	Rang moyen :
	إطار سامي التميز التنظيمي	9	24,89
	إطار	36	30,79
	عامل مؤهل	8	35,94
	عامل تنفيذي	7	30,00
	Total	60	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

التنظيمي التميز

H de Kruskal–Wallis	1,732
ddl	3
Sig. asymptotique	,630

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الفئة

## Rangs

	الفئة	N	Rang moyen :
التنظيمي التميز	سامي إطار	9	24,89
	إطار	36	30,79
	مؤهل عامل	8	35,94
	تنفيذي عامل	7	30,00
	Total	60	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

التنظيمي التميز

H de Kruskal-Wallis	1,732
ddl	3
Sig. asymptotique	,630

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الفئة