



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - ملاك بلقرة

- فيروز بن قاسي

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

(دراسة حالة مؤسسة Géant Electronics - برج بوعرييرج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة: أستاذ محاضر أ	د. ساري سهام
مشرفا	الرتبة: أستاذ	د. فاطمة الزهراء مهديد
مناقشا	الرتبة: أستاذ محاضر أ	د. بن قانة مصطفى

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها، نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما فعلتها بعد أن كانت مستحيلة، كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير ولكي "وصلت"، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى من أبصرت بها طريق حياتي وأعتزاني بذاتي، إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني "أمي وصديقتي ورفيقة دربي"، التي زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب والإصرار على النجاح.

إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة الرحله والنجاح "أختي وصديقتي فيروز" التي وقفت بجاني كلما أوشكت أن أتعث، وتميزت بالوفاء والعطاء.

وأحب أن أختم الإهداء إلى كل باحث يسعى لتحقيق أهدافه العلمية، وإلى كل من يرى في العلم شعلة أمل ووسيلة لتغيير المستقبل نحو الأفضل.

ملك

الإهداء

لا يطلب الكلام إلا بذكر الله ولا يصفو المقام إلا بالصلاة على خير الأنام

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من قال فيهم عز وجل

"وقل ربني إرحمهما كما ربياني صغيرا" ﴿سورة الإسراء الآية 2﴾

-الوالدين الكريمن- عرفانا مني بفضلهم علي، وتقديرا لمعناتهم من أجلي ، حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى سندي وقدوتي في الحياة أخي العزيز "أمين بن قاسي" حفظه الله وأنعمه، الذي ساهم في هذا العمل من بعيد .

إلى كل الأهل والأقارب من بعيد أو قريب

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع وبخصوص الذكر الأستاذة "مهديد فاطمة الزهراء" التي سخرت لنا

جل وقته لتحضير هذا العمل حفظها الله وأدعوا لها بالمزيد من النجاحات ودرجات العلى .

إلى زميلتي في هذا العمل ورفيقة دربي التي كانت بمثابة أخت وليست فقط صديقة "بلقرة ملاك"

إلى كل طالب علم .

فيروز

شكر و عرفان

قال الله تعالى: "وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان" ﴿سورة الرحمن الآية 60﴾

ويقول خير خلق الله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوه) .

نشكر الله ونحمده حمداً بليغاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي منحنا الصبر والثبات لإتمام هذا العمل، والذي

جعل الفجر لأهل العلم فهم على الهدى نستهدي بهم .

ومن تمام شكره تعالى، أن نشكر أهل الفضل فضلهم وجهودهم وأن نعترف لهم بحقهم، وعلى رأسهم الأستاذة

الفاضلة المشرفة على هذا العمل "مهديد فاطمة الزهراء" التي سارت معنا إلى آخر المطاف، نشكرها على

تواضعها معنا وعلى كل توجيهاتها ونصائحها القيمة التي قدمتها، وحرصها على أن يكون عملائنا متكاملين وعلى الثقة

التي وضعتها فينا والتي كانت حافزاً وسنداً وعوناً لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، جزاها الله خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة جيون إلكترونيك السيد "بن حسين محمد"

وإلى كل عمالها بدون إستثناء .

ويقول سبحانه وتعالى: "وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا" ﴿سورة الحجرات الآية 13﴾

كما لا يفوتنا أن توجه بالشكر وعظيم الإمتنان إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين تلقينا على أيديهم مناهل

العلم، وإلى زملاء الدراسة تعرفنا إليهم وجمعنا معهم علاقات الاحترام والتقدير والمحبة .

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله أن يزيدنا علماً ويرزقنا الغنى والصحة والعفاف .

الحمد لله رب العالمين

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبيان إلكتروني على عينة الدراسة التي بلغت 105 مفردة، وفي ضوء ذلك تم معالجة وتحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS V26. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الإبداع وتحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو عمل الفريق، العدوانية، الثبات) على الأداء المتميز بمؤسسة جيون الكترونيك، وخلصت الدراسة باقتراح مجموعة من التوصيات التي ستزيد من فعالية تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء المتميز، مؤسسة جيون الكترونيك برج بوعريريج.

Abstract :

This study aimed to examine the impact of organizational culture on achieving excellence in performance at Géant Electronics, located in Bordj Bou Arréridj. To accomplish the objectives of the study, an electronic questionnaire was distributed to a sample consisting of 105 respondents. The collected data were subsequently processed and analyzed using SPSS version 26.

The study yielded several significant findings, most notably the existence of a statistically significant impact of organizational culture across its dimensions (innovation and risk-taking, attention to detail, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability) on excellence performance at Géant Electronics. Based on these findings, the study concluded with a set of recommendations aimed at enhancing the effectiveness of organizational culture in contributing to excellence performance.

Key Words: Organizational Culture, Excellence Performance, Geant Electronics Company Bordj Bou Arreridj.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
8	المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها
11	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها
15	المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز
20	المطلب الأول: تعريف الأداء المتميز وأهميته
23	المطلب الثاني: الأسباب الداعمة للأداء المتميز
25	المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد الأداء المتميز
28	المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز
49	المطلب الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز
52	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
52	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

56	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز
61	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز
65	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية
67	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيون الكترونك
70	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيون الكترونك وهيكلها التنظيمي
73	المطلب الثاني: نظام الإدارة بمؤسسة جيون الكترونك
74	المطلب الثالث: نظام الجودة الذي تطبقه مؤسسة جيون الكترونك
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
76	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
77	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
88	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل الثاني
100	الخاتمة
104	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الباحثين	01
16	مقارنة الإختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية	02
17	الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi 1981)	03
17	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7s)	04
19	مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي حسب Schein	05
34	المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج بالدريج	06
46	معايير الجائزة الجزائرية للجودة	07
76	درجات مقياس ليكارت الخماسي	08
77	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	09
78	نتائج ثبات أداة الدراسة المعتمدة	10
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
81	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	13
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعده الإبداع وتحمل المخاطرة	14
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعده الإهتمام بالتفاصيل	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعده التوجه نحو النتائج	16
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعده التوجه نحو الأفراد	17
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعده التوجه نحو عمل الفريق	18

85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعء العدوانية	19
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعء الثبات	20
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات الأداء المتميز	21
88	تحليل الإنحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز	22
89	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز	23
90	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز	24
92	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز	25
93	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز	26
94	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز	27
95	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد العدوانية على الأداء المتميز	28
96	تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الثبات على الأداء المتميز	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
13	مكونات الثقافة التنظيمية	02
18	مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein	03
25	الأسباب الداعمة للأداء المتميز	04
30	دورة Deming	05
32	نموذج Deming للتميز	06
34	معايير جائزة مالكولم بالدريج (النموذج الأمريكي)	07
36	جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز	08
39	النموذج الأوروبي للتميز	09
43	نموذج مركز البحرين للتميز	10
44	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز	11
49	النموذج الجزائري للجودة	12
71	شعار مؤسسة جيون الكترونيك	13
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونيك	14
79	نسبة أفراد العينة حسب الجنس	15
80	نسبة أفراد العينة حسب السن	16
81	نسبة أفراد العينة حسب الخبرة	17

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	الإستبيان	01
116	نظام الإدارة بمؤسسة جيون الكترونيك	02
117	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	03

مقدمة عامة

شهدت بيئة الأعمال جملة من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة، مما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز، وهذا الأخير لا يتم إلا بتحقيقها للتوافق والموائمة بين ثقافتها وبيئتها الخارجية، إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها المنظمات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف، ولقد بات أمراً ضرورياً تبني منظمات الأعمال لمفاهيم إدارية حديثة لمسايرة التطورات والتغيرات التي تطرأ عليها، إذ يعد مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في نمو المؤسسة وتكيفها مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال.

وقد نشأ مفهوم الأداء المتميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، مما يضمن للمنظمة تحقيق مكانة مرموقة في الأسواق وتلبية رغبات أصحاب المصالح من مالكيها للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها.

+ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج؟

من أجل معالجة وتحليل مشكلة الدراسة، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعد الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة؟

+ فرضيات الدراسة: مما تم تقديمه من إشكالية وتساؤلات فرعية يمكن لنا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتدرج أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- للثقافة التنظيمية دور مهم بالنسبة للمنظمات باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة هامة من ركائز النجاح والتقدم للمنظمات.
- نمو المنظمات وبقائها مرهون بمدى قدرتها على التميز.
- تستمد الدراسة أهميتها في محاولة إيجاد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- دراسة متغيرين أصبحا يشكلان أهمية في تطور المؤسسات الاقتصادية " الثقافة التنظيمية والأداء المتميز".

أهداف الدراسة:

لموضوع دراستنا مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- التعرف على أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية.
- محاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة.
- تقديم إطار نظري مبسط لمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء المتميز.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالجانب النظري تم من خلاله وصف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء المتميز وتحليلها، أما الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة، أين وقع الإختيار على مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم إستبيان إلكتروني موجه للعاملين في الإدارة العامة لمؤسسة جيون إلكترونيك، تم تحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (المتغير المستقل) على الأداء المتميز (المتغير التابع) بمؤسسة جيون الكترونيك بولاية برج بوعريريج.
- **الحدود الزمنية:** تم إعداد الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024 حيث كانت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الزمنية جانفي-مارس 2025، أين تم توزيع الإستبيان الإلكتروني على مجتمع الدراسة ومن ثم تحليل عباراته بمختلف الإختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج المحققة.

- الحدود المكانية: مؤسسة Géant Electronics الواقعة في المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.
- الحدود البشرية: إشمتمت الدراسة العاملين في الإدارة العامة لمؤسسة جيون إلكترونيك ببرج بوعريريج، حيث بلغت العينة 105 مفردة.

✚ أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة.
- الإهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.
- الرغبة الذاتية والميول الشخصي إلى معالجة ودراسة موضوع الثقافة التنظيمية.

✚ هيكل الدراسة:

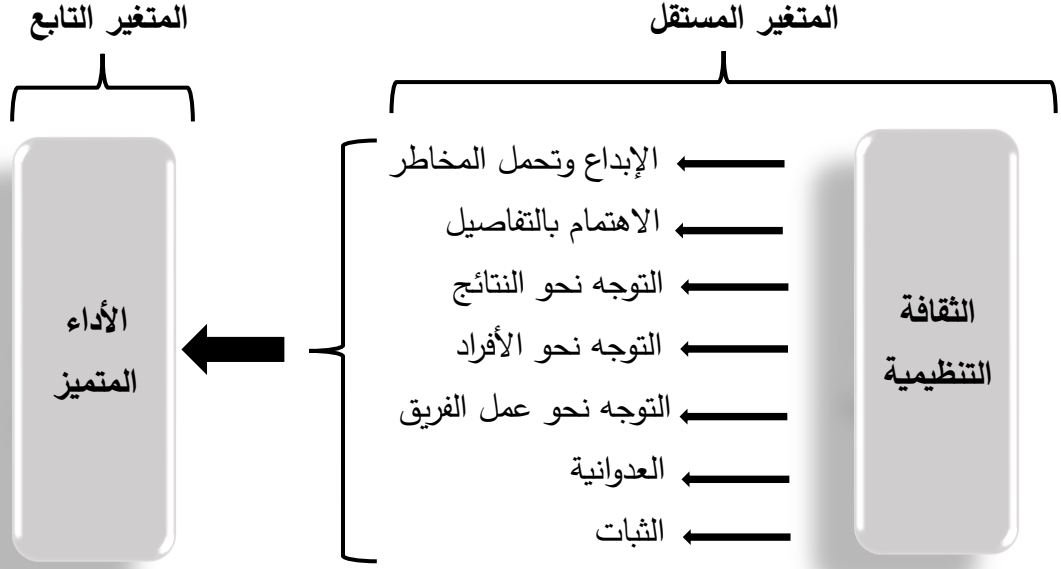
تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة، وفقا لطريقة (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وأبرز نماذجها وأهم أبعادها وكذا إلى الأداء المتميز ومختلف النماذج وأهم متطلبات تحقيقه، كما تم إستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

وفي الفصل الثاني تمت دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم لمحة عن مؤسسة جيون لكترونيك، وفي المبحث الثاني خصص للإجراءات المتبعة في الدراسة، حيث تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم، وكذا الأساليب المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، وكذا إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، ثم تليها خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة بشقيها النظرية والتطبيقية ثم إقتراحات وآفاق الدراسة.

✚ نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم إعداد النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بإهتمام واسع من طرف الباحثين والكتاب لما له من أهمية بالغة في المجتمعات بما فيها المنظمات أو المؤسسات، وتتميز بيئة الأعمال الحالية بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء المتميز للمنظمات وكيفية تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي لديها ثقافة قوية وإيجابية نجدها تقدم قيم ومعتقدات تنتقل من شخص لآخر، بحيث تؤثر على أفكارهم وأدائهم وتنتشر بينهم المثل العليا التي يمكن للعمال الاقتداء بها، وتمكن عمالها من الالتزام واحترام الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يدفع بيهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من ضمان استمراريتها وبقائها ضمن نظير المنظمات المنافسة.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، بناء على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، كونها تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك العاملين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها، حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الأربعينات من ق 20 وبرزت بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية، فظهر هذا التيار الجديد ليركز أساساً على السلوك الإنساني في المنظمة مع اهتمامه بالروابط الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم، وتعد دراسات " التون مايو " (Alton Mayo) وزملائه والمعروفة بتجارب الهاوثون التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفرد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل، فقد أوضح " مايو " (Mayo) أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وإدائهم، ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوك وعلماء نظرية التي تنظم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة،¹ حيث استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من قبل " جاكس اليوت " (Jacques Elliot) سنة 1952 حتى وإن أكد " كيش ديس " أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان مسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997.²

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business week" وأدرجت مجلة "Fortune" ركنا خاصا تحت عنوان "Corporate Culture" إلى أن جاء الباحثان "Llan Kennedy, Terrence" في سنة 1981 بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم،³ وهذا ما أكد عليه العالم هوفستد "Hofstede" حيث يرى أن مصطلح " الثقافة التنظيمية " لم يصبح شائعا إلا بحلول فترة الثمانينات من القرن الماضي، ويحيل ذلك لكتابين اثنين هما: كتاب " ثقافة المنظمة " (Corporate Culture: Deal & Kennedy)

¹ فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بريح بوعريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016، ص 15.

² عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكورة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان-، 2011-2012، ص 14.

³ قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (أدرار، بشار، تندوف)، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف-، 2020-2021، ص 20.

سنة 1982، وكتاب " البحث عن الامتياز " (Search Of Excellence: Peters & Waterman) سنة 1982، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثر بالفعل في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.¹

المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، حيث لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة لديها ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات، أو بالأصح كل منظمة لديها خصائص تميزها عن باقي المنظمات.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات وهذا ماسمح بتعدد التعاريف التي ظهرت في هذا المجال، فيما يلي عرض لأهمها:

التعريف الأول: يعرف شاين (EH. Schein) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بإبتكارها أو إكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب.²

التعريف الثاني: يعرف الكاتب جيبسون (Gibson) وزملائه الثقافة التنظيمية بأنها شيء مشابه لثقافة المجتمع إذا تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن الثقافة التنظيمية هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، والثقافة التنظيمية تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.³

التعريف الثالث: يعرف بيتر ووترمان (Peter&Waterman) الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.⁴

التعريف الرابع: يعرف تايلور (Taylor) الثقافة التنظيمية على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.⁵

¹ زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 08.

² فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار في منظمات الأعمال، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2019، ص ص (22-23).

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 309.

⁴ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 05.

⁵ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 09، 2013، ص 258.

التعرف الخامس: أما جوبتا (Gupta) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.¹

نلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها أن وجهات النظر وأراء تركز على مضمون الثقافة التنظيمية، وهو يدور حول مجموعة قيم وافترضات واعتقادات ومدرجات يشترك فيها العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

نجد أن الثقافة التنظيمية تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:

- 1. الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشتمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث التالية:
- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم، الأخلاق، المعتقدات، الأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون، الممارسات العملية والمختلفة).
- الجانب المادي (ماينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، المعدات والأدوات، الأطعمة وإلى ذلك).
- 2. الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار الى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة سينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.²
- 3. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي مستمر:** حيث أن كل جيل من الأجيال يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- 4. الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:** حيث أنها تكتسب من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.³
- 5. الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management 'Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000, p79.

² عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، 2017-2018، ص 49.

³ حسام الدين سيد توفيق، تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 01، يوليو 2023، ص 12.

6. الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع التغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.¹

7. لها قابلية الانتشار: يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.²

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتمتلك الثقافة التنظيمية كغيرها من أنواع الثقافة أبعاد تعبر عن جوهر محتواها الظاهر، وقد ركز الباحثون جل اهتمامهم في تشخيص تلك الأبعاد بغرض الإسترشاد بها في تحليل قوة المنظمة وقياس مستوى انسجامها مع باقي مكونات المنظمة، سوف نتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها على النحو التالي:

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

1. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل نفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والإهتمام بأداء الآخرين.³

2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي أثر ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

3. التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس

¹ سنحون هبة، مطبوعة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، مقياس الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة إستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2022-2023، ص 13.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2015-2016، ص 71.

³ خالدية مصطفى وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019، ص 74.

⁴ منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص 123.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد، وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

4. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية، كالبنوك.¹

5. الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، نوعية أو وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.

6. اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية؛ وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

7. القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث وقعت في الماضي يعرفها جيدا العاملون ، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الأساطير فهي قصة من نوع معين تعطي تفسير خياليا ولكن مقبولا لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.²

8. الطقوس: وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستنكار مناسبات الإنجاز المتميز.

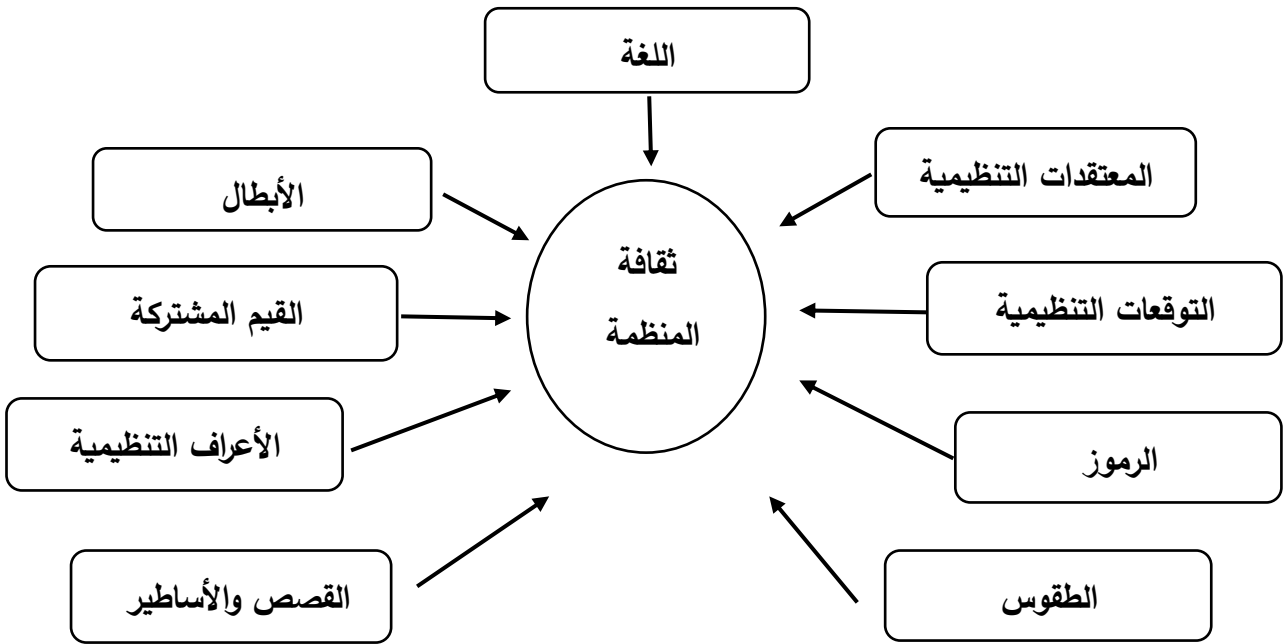
9. الأبطال: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.³

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص (196-197).

² ماجد عيد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2016، ص ص (334-335).

³ صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 131.

شكل رقم(02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016، ص 39.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع بهدف الإحاطة بأبعاد الثقافة التنظيمية، إذ ميز كل منهم أبعاد الثقافة التنظيمية حسب اتجاهاته البحثية ومن خلال الإطلاع على الأدبيات التي تكلمت على الثقافة التنظيمية وبالاعتماد على بعض الدراسات وأهمها دراسة رضويي خوين قمنا بإعداد الجدول التالي لنوضح أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الباحثين.

الجدول رقم(01): أبعاد الثقافة التنظيمية حسب بعض الباحثين

الباحث	السنة	أبعاد الثقافة التنظيمية التي اعتمدها الباحث
Pettigrew	1979	المعتقدات والرموز، الطقوس، الأساطير، اللغة والفلسفة.
Ouchi	1981	الإلتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الإهتمام بالناس، العمل .
Peters & Waterman	1982	الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية والرؤساء، التنظيم البسيط، تعليم الفريق و الوقت الفائض.
Kilmanne, Etal	1983	المعتقدات، القيم، الإفتراضات، الإيديولوجية، الفلسفة والأراء.
Pumpin	1987	درجة التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا.
Harris	1989	الهوية والغرض، الإتصال واللغة، اللباس والمظهر، الغذاء وعادات الطعام، الوقت والوعي به، العلاقات والأدوار والقيم والمعايير، المعتقدات والأراء والأساليب الفكرية والتعلم، وعادات وممارسات العمل.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

روح المبادرة، احتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة وإحتمال الصراع، أنماط الصراع.	1990	Robbins
بيئة العمل، القيم التنظيمية، نموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المؤسسة، والشبكة الثقافية.	1997	Goetson & Davis
الولاء التنظيمي والمناخ.	1998	Gomez, et al
التمكن، النزاهة المشتركة، الإشتراك في القيادة، الدافع للإنتماء.	1999	Pearson
الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزيائهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن.	2000	Kotler
الإبداع وتحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل الفرقي، العدوانية، الثبات.	2004 2003 2000	Smith Robbins Mchenna
القيادة، الهيكل التنظيمي، الإبداع، الأداء الوظيفي، التخطيط، الاتصالات، البيئة، تطوير العاملين، الإنسانية الإجتماعية.	2002	Grayson
الثقافة التنظيمية، درجة الرسمية.	2003	Robbins
المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، مدى قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.	2004	Daft
قوة السلطة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الرجولية والتوجه الطويل والقصير الأمد.	2004	Smith
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الإلتزام، الثقة، الإتجاه نحو المشاركة والميل لإستخدام المكافئة.	2005	schreiner

المصدر: رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد75، 2009، ص ص (8-9)، بتصرف.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف كما ونوعا وذلك حسب التطور التاريخي لها والمناخ السائد في المنظمات ومدى تأثيرها وانتشارها وإيجابياتها كأداة فعالة. بعد استعراض مجموعة الأبعاد التي اعتمدها مختلف الباحثين، قمنا بإختيار مجموعة الأبعاد حسب دراسة الباحثين (Smith, Robbins, Mchenna) وهي كالآتي:

1. الإبداع وتحمل المخاطرة: يتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختيارهم بشكل علمي الى جانب تحمل المخاطرة.

2. التوجه نحو النتائج: يتضمن هذا البعد مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف الى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

3. التوجه نحو عمل الفريق: يتضمن العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والإنتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات

التكنولوجية من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.¹

4. الإهتمام بالتفاصيل: يعد هذا البعد سمة للثقافة التنظيمية، ويشير هذا الإهتمام إلى مدى دقة وتحليل أعضاء المنظمة في أنشطتهم اليومية، يرتبط مجال الثقافة التنظيمية بالإبتكارات التي تسهم في بلورة إستراتيجيات عملية لإدارة المنظمة.

5. التوجه نحو الأفراد: تشمل مؤشرات هذا البعد مدى تأثير قرارات الإدارة في حساب أثر النتائج المحققة على موظفي المنظمة حيث تظهر بعض الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين التوجه نحو الأفراد والرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة، ويحدث ذلك لأنه إذا اتخذ قائد المنظمة قرارا، فإن أعضاء المنظمة سيشعرون بمزياه فورا.

6. العدوانية: تشمل مواقف الأفراد في المنظمات التي تتسم بالعدوانية والعمل الجاد والتنافسية ولا يعملون بشكل عشوائي، ويمكن تحقيق إنتاجية عالية إذا كان أداء الموظفين يفي بمعايير العمل مثل المعرفة والأصالة والخبرة.

7. الثبات (الاستقرار): تشمل مؤشرات هذا البعد الأنشطة التنظيمية التي تركز على الوضع الراهن لا على النمو أو التغيير التنظيمي، فالموظفون يحتاجون إلى دوافع من القائد للبقاء على إنسجام مع رسالة المنظمة ورؤيتها.²

المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية

ساهم العديد من الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بأرائهم وأفكارهم ضمن نماذج فكرية تخضع للأختبار، فقد أخذت تلك الإسهامات أشكالا عدة بإختلاف توجهات مفكريها نحو أبعاد الثقافة، وبالرغم من أن موضوع الثقافة حظي بإهتمام في بداية الثمانينات من ق 20، فإن عملية بناء نماذجها لازالت قيد التكوين الفكري والإختبار العلمي.

أولا: نموذج أوشي (Ouchi 1981)

انطلقت فكرة نموذج (Ouchi 1981) من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصية إفتراضات نظرية (X&Y) لـ (Mc Gregor) المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجها الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها الاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما، وتمثل تلك المعالم بالآتي:

-الإستخدام بعيد الأمد للعاملين.

-التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.

¹ مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018. ص 268.

² Muhammed Qudrat Wisnu Aji, Investigating Organizational Culture In Secretariat General Of The Ministry Of Education And Culture Of Indonesia, International Journal Of Education and Social Science Research, Vol 03, No 03, 2020, P (50-53).

-إهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.

-نظم رقابة أقل رسمية.

-إتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

-بطئ معدلات الترقية.

لقد تمكن (Ouchi 1981) أن يحدد عددا من الإختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات الأمريكية انطلاقا من منظومة الإختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في إقتصاد كلا المجتمعين.¹

جدول رقم (02): مقارنة الإختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
- الإستخدام قريب الأمد	- الإستخدام مدى الحياة
- سرعة التقييم والترقية	- التقييم البطيء والترقية
- التركيز والإهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص	- لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي
- المسؤولية الفردية	- لغة الجماعة في إتخاذ القرار
- تجزئة الإهتمام	- الإهتمام الشمولي

المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 72.

وأكد (Ouchi 1981) على أن الإختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج (Ouchi 1981) في الشركات الأمريكية توفر جاهزية وإستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج (Ouchi 1981) كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالشركات النموذجية، كما يعرضه الشكل الموالي:²

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 71.

² نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 68.

جدول رقم(03): الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi 1981)

التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
- الاستخدام قريب الأمد	- استخدام بعيد الأمد	- استخدام مدى الحياة	- الالتزام مع العاملين
- سريع وكمي	- بطيء ونوعي	- بطيء ونوعي	- تقييم
- ضيق	- متوسط السعة	- واسع جدا	- المسارات الوظيفية
- صريح ورسمي	- ضمنية وغير رسمية	- ضمنية وغير رسمية	- الرقابة
- فردي	- جماعي وبالإنفاق	- جماعي بالإنفاق	- اتخاذ القرار
- فردية	- فردية	- الجماعة	- المسؤولية
- ضيق ومحدود	- شمولي كلي	- شمولي كلي	- الاهتمام بالأفراد

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 69.

ثانيا: نموذج (Peters & Waterman 1982)

لقد ساهم كل من بيتر ووترمان (Peters&Waterman 1982) بتقديم نموذجهما للثقافة التنظيمية مستفيدين من خبرتهما التي دامت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة كنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما: البحث عن التميز عام1982، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة كرابطة محددة لثقافة المنظمة،¹ وهو ما يبينه الشكل التالي:

جدول رقم(04): إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7s)

- التركيب (الهيكل التنظيمي)	- إطار منظمي
- الإستراتيجية	- توجه منظمي
- النظم	- تتضمن الإجراءات والآليات
- الأسلوب	- فلسفة الإدارة
- المهارة	- جوانب قوة الشركة
- الكادر (الأفراد)	- قضايا ترتبط بالأفراد
- القيم المشتركة	- ثقافة المؤسسة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

1. الهيكل التنظيمي: وهو الإطار المنظمي، على إثره تتحدد درجة التخصص والرسمية وقد يكون آلي أو عضوي (وظيفي، مصفوفي....).

2. الإستراتيجية: وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

3.النظم: وتتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بإنقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة.

4.أسلوب الإدارة: وهو الأسلوب الذي على إثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديموقراطي، بيروقراطي...).

¹ سراي أم السعد، محاضرة بعنوان نماذج ثقافة المؤسسة، مقياس ثقافة المؤسسة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2023-2024، ص ص (8-9).

5.المهارة: وتمثل جوانب قوة الشركة، هي قضايا ترتبط بالكفاءات.

6.الأفراد: قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية).

7.القيم المشتركة: وهي المكون لثقافة المنظمة والمحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.¹

نلاحظ أن القيم المشتركة تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة باعتبارها النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سبوعية الأبعاد متكاملة في تفاعلها من أجل تحقيق التميز والتفوق بالأداء.

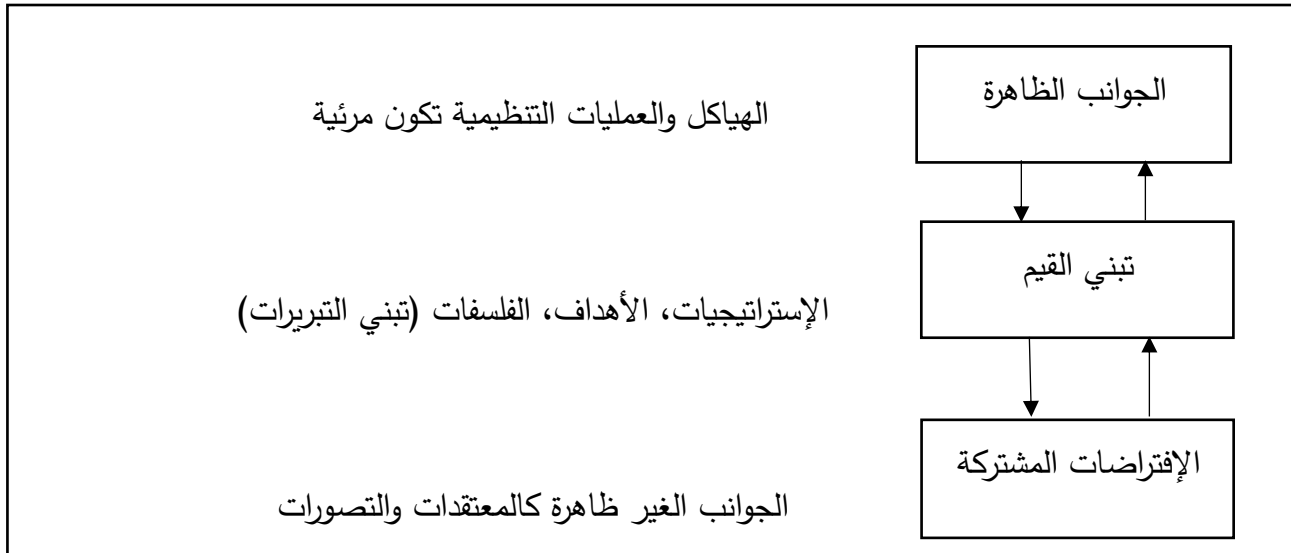
فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات الناجحة تعتمد على ممارسات إدارية تقودها إلى التفوق والتميز في الأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود إلى القيام بتطبيقات إدارية ناجحة وهذا يعني أن القيم الثقافية هي المحدد لدرجة تميز وتفوق أداء المنظمة.²

ثالثا: نموذج شاين (Schein 1985)

طور (Edgar Schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة المنظمة، له سلسلة من البحوث والمؤلفات كما لها ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والإفتراضات.³

تقسم ثقافة التنظيمية حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(03): مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein



Source: Schein Edgar H, **the corporate: survival guide**, new and revised edition, JosseyBass, San Francisco, United States of America, 2009, p21.

المستوى الأول: إن المظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، والتي تتضمن عناصر مثل: الهندسة المعمارية، ديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية،... إلخ.

¹ بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

المستوى الثاني: إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل، مثلاً: يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي ولكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون اشراك العاملين.

المستوى الثالث: الإفتراضات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح.¹

وحسب شاين (Schein) فإن الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة هي تحقيق التوافق ما بين التكامل الداخلي والتكيف الخارجي وهذا لضمان استمرارية المنظمة.

ويتبلور التكيف الخارجي في الرؤية، رسالة المنظمة، وأهداف وإستراتيجيات المنظمة وغيرها، أما التكامل الداخلي فهو عملية التكامل بين اللغة والقيم والعلاقات والمعتقدات وغيرها، والجدول الموالي يظهر فكرة (Schein) في التمييز بين مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي:²

الجدول رقم(05): مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي حسب Schein

مهام التكيف الداخلي	مهام التكيف الخارجي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1. اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني	تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1. جوهر رسالة المنظمة ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئاتها
2. حدود المجموعة ومؤشرات الاحتواء الكلي	2. أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها
3. مؤشرات تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة	3. الوسائل الأساسية المستخدمة لانجاز الأهداف
4. المؤشر للعلاقات الحميمة والصدقة في مختلف مواضع العمل والعائلة	4. المؤشر المستخدم لقياس النتائج
5. المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات	5. استراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تنجز الأهداف
6. مفاهيم لإدارة العقائد والأفكار والمعتقدات والافتراضات	

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CAB)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015، ص 32.

² فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز

يعد موضوع الأداء المتميز من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الفكر الإداري وذلك لتأثيره الواضح في توجيه المنظمة نحو بلوغ وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في بيئة الأعمال التي تتميز بتغيرات متسارعة، لذلك تسعى المنظمات إلى إثبات جداتها في هذه البيئة المتغيرة والمشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز في الأداء بكل ما أوتيت من إمكانيات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية، كون المنظمات وجدت نفسها مطالبة بتحقيق الأداء المتميز وليس الأداء فقط.

المطلب الأول: تعريف الأداء المتميز وأهميته

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المتميز خصوصا من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل الباحثين وتسمى المنظمة إلى بلوغه، لأنه يضمن التفرد في المراكز الأولى وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على الآخرين، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة من خلال خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

أولا: تعريف الأداء المتميز

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المتميز نبرز أولا تعريفا للأداء وهو كالاتي:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performare) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (pergormance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: " أداء مركز ذو مسؤولية مايعني الفاعلية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصلة عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".¹

عرف الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

كما يعرف الأداء أيضا بأنه " قدرة إدارات المؤسسات في تحويل المدخلات الخاصة بها الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية المعتمدة".³

ويقصد بالأداء أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بإعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها".⁴

¹ علال علي، دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوي العمومية مديرية التربية لولاية المسيلة - الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023-2024، ص 51.

² مرزقال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 149.

³ عثمان ليلي، سراي صالح، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، مارس 2018، ص 24.

⁴ فراس محمود الدعجة، أثر التطور التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 142.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

وكذلك يعرف الأداء بأنه " حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الإمتياز بالإتقان والإنضباط والمسؤولية".¹

فحسب (Daft) فإن الأداء هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة".²

أما التمييز نذكر فيما يلي أهم آراء الكتاب والباحثين حول التمييز :

بالنظر إلى المعنى اللغوي لكلمة التمييز نجد أنها ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Excellere) التي تعنى الإرتفاع فوق الآخرين، وترتبط كلمة التمييز بكلمتين (Excellence, Excel) فالأولى (Excel) يعني امتياز أو تفوق على الآخرين، ومن ثم فهي أداء أعمال معينة يتفوق فيها فرد ما على الآخرين، في حين تعني كلمة (Excellence) الجودة التي يحقق فيها الفرد التمييز وهي مرتبطة بالمقارنة بين أمرين.³

يعرف علي السلمي التمييز على أنه ينطوي على بعدين يتمثلان في:

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التمييز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتمييز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ويعتبر أن هذان البعدان متكاملان وهما بمثابة وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التمييز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتسيير السبل للتعلم التنظيمي باعتبار "التمييز" مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.⁴

عرف التمييز بأنه "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة".⁵

وعرف (Hagg) التمييز بأنه " قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المؤسسات".⁶

¹ قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2011-2012، ص 27.

² بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالحلفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 68.

³ فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التمييز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - عين عكنون - الجزائر، 2021، ص 12.

⁴ علي السلمي، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2002، ص 12.

⁵ Kinji.G, **Total Quality Management**, Kinji Business Scorecard, Vol 06, No 12, 2001, P 701.

⁶ علي حسون فندي الطائي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التمييز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 33.

ويعرف التميز كذلك بأنه " قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة".¹ أما بالنسبة للأداء المتميز فقد تم تعريفه من قبل الكتاب والباحثين على النحو التالي:

يعرف (القيوتي) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.²

كما عرفه البغدادي والعبادي بأنه " هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تصله المنظمة، أو هو مجموعة من سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة".³

كذلك يعرف الأداء المتميز على أنه " نتيجة حتمية لمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه بمهامه، وهذا وثيق الصلة بثقافة المؤسسة".⁴

ويرى (السلمي) أن الأداء المتميز " يعبر عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".⁵

وكما قدم De Waal تعريف الأداء المتميز على أنه " عملية تحقيق النمو المستدام، السرعة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، التوجه طويل الأمد، التركيز على التحسين المستمر وإعادة ابتكار القدرات الأساسية، بذل الجهود الكبيرة نحو تطوير الموارد البشرية".⁶

في إطار ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه: " مجموعة السلوكيات والقدرات الإستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة".

ثانياً: أهمية الأداء المتميز

إن التغيرات البيئية المتتالية في ظل عولمة الإقتصاد، والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، فرض على المؤسسات اليوم السعي لتحقيق التميز في أعمالها لتضمن بقائها وإستمرارها في بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أداء كفاء متميز يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة واستغلال فرص المحيط وكذلك تجنب تهديداته أو تحويلها إلى فرص، وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط4، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، 2014، ص 67.

² حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عنة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013، ص 179.

³ علي عبد الأمير عبد الحسين كموه، اللامموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013، ص 69.

⁴ منيرة محمد ساتي السيد، أثر منظومة القيم على الأداء البشري المتميز، المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 15، أكتوبر 2020، ص 328.

⁵ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2001، ص 80.

⁶De Wall, The Characteristics Of a High Performance Organization "Published in Business Series, Vol 08, NO 03, 2007, P 04.

1. إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
2. يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
4. تشخيص الأخطاء والإنحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
5. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرار.
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
7. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.¹
8. إجراء بعض التغييرات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الأفراد وطريقة سلوكهم وعملهم.
9. تحقيق مكاسب سريعة.
10. زيادة الوعي بالقدرات ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم تتضح الرؤية الإدارية لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.
11. ضمان وفاء وولاء العملاء للمنظمة.
12. الإستخدام الأمثل للموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، مما يزيد فرص تقديم الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب.
13. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، مما يؤدي إلى استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
14. توحيد أنظمة المكافآت مع غايات تحسين الأداء، فحوافز الأداء ترتبط بتحقيق أعلى مستويات الفوائد، بما في ذلك إيصال أفضل السلع والخدمات جودة مقارنة بالمنافسين، لذا لا بد من إشراك الموارد البشرية في تطوير مكافآت الأداء التي يمكن أن تكون مالية أو غير مالية أو مزيجاً من الحالتين.²

المطلب الثاني: الأسباب الداعمة للأداء المتميز

يشير المستقبل بأنه لن يكون في السوق سوى المؤسسات المتميزة وتتمثل أبرز المتغيرات التي من المحتمل أن تشكل تحديات قد تدفع المؤسسة لتبني وتطبيق منهج متطور للتميز، مما يجعلها كقوى داعمة للتميز حيث تم تحديد أهم الأسباب الداعمة للأداء المتميز فيما يلي:

أولاً. معدلات تغير سريعة: فالتغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث وذلك بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر من حيث كونها مدخلات (المواد

¹ أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021-2022، ص 94.

² فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص ص (172-173).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

الخام، العمالة، ومعلومات عن السوق) وكونها مخرجات (حيث أن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساس لمنتجات وخدمات المؤسسة)¹.

ثانيا. منافسة بلا حدود: يقر فكر الإداري الحديث على المنافسة كتحد يواجه المنظمات الحديثة حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدودا، الأمر الذي حتم على المنظمات ولوج عالم المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الظروف التي تحتم على المنظمة لضمان استمرارها ونجاحها تحقيق الأسبقيات التنافسية يكون اعتناق فلسفة التميز خيار المنظمة الوحيد لتحقيق التفوق المستديم.²

ثالثا. حفظ المكان والمكانة: يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، حيث من أهم أركان المؤسسة الداخلية التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتمييز هي: القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادات التنظيمية وعلى الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.³

رابعا. تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقاءها وإستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها.

ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) سنة 1998 بقولهما " إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري."

خامسا. تكنولوجيا المعلومات : يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها " عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات " وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمية غير أن المنظمات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرة أكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذا أن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لإستمرار تدفقه بمعدلات

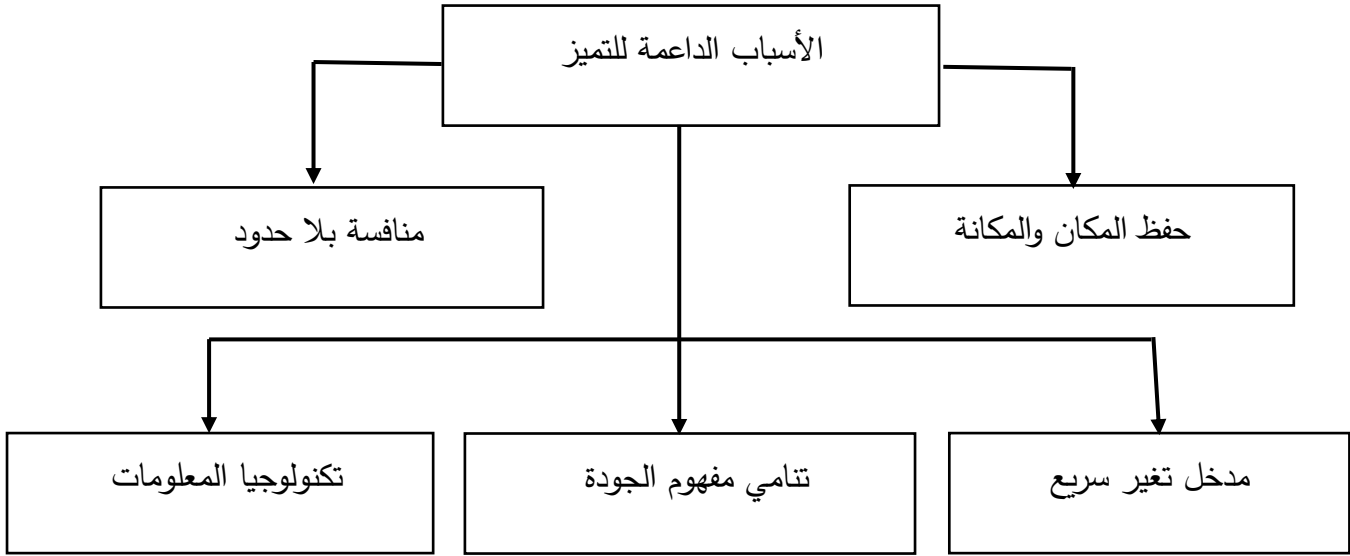
¹ غانم هاجرة، دور تسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017-2018، ص 119.

² فاطمة الزهراء كراشدة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2019، ص 113.

³ غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع فمن منا ينكر أن النظم الإلكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل.¹

شكل رقم(04): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 109.

حسب الشكل أعلاه نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توافرها حتى يكون الأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغيير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء، والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة، وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق.

المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد الأداء المتميز

لقد أصبح التميز في الأداء اليوم ضرورة حتمية للمنظمة فرضتها عليها العديد من المتغيرات الخارجية بما يستوجب منها توفير كل المتطلبات والمقومات الأساسية لبلوغه، وبإعتباره هدف لجميع المنظمات التي ترغب في الحفاظ على عملائها ولكي تصل إلى أهدافها لا بد من توفير الجو الملائم من خلال تبني أبعاد الأداء المتميز.

أولاً: متطلبات الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج الى توفير متطلبات لضمان تحقيقه، وهي كالتالي:

1. تنمية الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا بإستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها، إذا لكي يصبح الفرد موردا لا بد من أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة ومتخصصة، هذا ما فرض على المؤسسات إنتهاج إستراتيجية تثمين وتنمية الموارد البشرية سعياً لتحقيق

¹ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012، ص ص (74-75).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

التميز في الأداء من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتعليم وتطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات، قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين والصلاحيات الممنوحة.

2. القيادة الفعالة: تعبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الإتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الإجتماعية والانتماء)، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظّمته الإستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة.¹

3. بناء إستراتيجي متكامل: يعبر هذا البناء الإستراتيجي المتكامل عن التوجيهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ومبني على رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومدروسة بناءً على نظام دقيق للتخطيط الإستراتيجي، وتعمل المنظمة على تحقيقها من خلال:

-وضع السياسات الواضحة والدقيقة.

-خطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة إستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز.

4. نظام الإدارة بالأداء: يهدف الى تقويم الإنجازات بالقياس بالأهداف ومعايير الأداء من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، تطوير وتحسين الأداء، تشخيص الأداء، توجيه وتخطيط الأداء.²

5. نظام المعلومات المتكامل: ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. الهيكل التنظيمي المرن: يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الإتصال والمعلومات.

7. التركيز على الزبون: أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة وإستمرارها، وإن الخطوة الدافعة في طريق الأداء هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على إحتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية، ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح كان لابد من الإهتمام بإدارة العلاقات بالزبون كونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها.³

¹ أحلام غريال، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت -بسكرة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص ص (542-543).

² صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص (108-110).

³ أحلام غريال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت، مرجع سبق ذكره، ص ص (106-108).

ثانياً: أبعاد الأداء المتميز

هناك مجموعة من الأبعاد الأداء المتميز، جرى ذكرها في مراجع عدة منها من اتفقت على نقاط منها:

1. **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف وانجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الانجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي.
2. **المبادرة والابداع:** يركز هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات أو إنجازات.
3. **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين في خارج المؤسسة / المتعاملين الداخليين ومدى الإيجابية في التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعياً بسجل وظيفي خال من المخالفات.¹
4. **التعلم والتحسين المستمر:** إذ يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
5. **التوجه الإستراتيجي:** حيث أن جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
6. **التركيز على الأفراد:** إن مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
7. **التميز الموجه بالعملاء:** إذ تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
8. **الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.²
9. **القيادة:** تعتبر السلوكيات القيادية المحددة لتحديد اتجاه وقيم واضحة للمؤسسة، وخلق التركيز على العملاء وتمكين المنظمة وأفرادها في السعي لتحقيق التميز هي المفتاح لجميع مناهج التميز.

¹ سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص ص (523-524).

² محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي: عوامل النجاح، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص (106-107).

10. التركيز على النتائج: يهتم التميز بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين والشركاء والجمهور والمجتمع ككل، إن تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين هو جزء مهم من تطوير الاستراتيجيات الناجحة.¹

المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز

تتعدد النماذج التي تناولت موضوع التميز، والتي تناولت إدارة التميز والأداء المتميز على المستوى العالمي والعربي، ويعتبر توضيح الأسس والقيم الحاكمة لهذه النماذج أمر في غاية الأهمية، حيث تساعد المنظمات على التأكد من مدى تطبيق معايير التميز بها، وقياس مستوى الأداء أو الخدمة المقدمة، سوف نتطرق إلى مجموعة من النماذج العالمية والعربية وهي كالآتي:

أولاً: النماذج العالمية للأداء المتميز

توجد مجموعة من النماذج التي ركزت جل اهتمامها على التميز وكيفية إدارته، والتي تعتمد على معايير وأسس مختلفة فيما بينهما، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية:

1. نموذج Deming الياباني

ارتبط اسم ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهودات ديمينج واسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة،² ومنحت أول جائزة سنة 1951 في احتفال بغرفة أوزاكا للتجارة والصناعة، وفي سنة 1957 أنشئت جائزة ديمينج للمنظمات الصغيرة، وفي سنة 1965 منحت الجائزة للتطبيقات المتخصصة لإدارة المنظمات، أما سنة 1972 تم تبني نظام تكريم منظمة بذاتها أو موقع الأعمال ذاته، وطورت مكافأة جائزة ديمينج للأفراد سنة 1974، ثم تحولت جائزة ديمينج لتصبح دولية وأتيح للمنظمات عبر البحار أن تتقدم لها، ويعد ديمينج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز عندما أكد على استعمال بعض الفنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر للنتائج.³

الهدف الرئيسي من نموذج ديمينج تبني فلسفة جديدة للجودة، تحفيز عمليات الإدارة نحو التحسين المستمر وارتفاع الإنتاجية، وإنجاز العمل بطريقة إبداعية، تقليل الحاجة للتفتيش والرقابة الإحصائية على الجودة، واستعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من العميل.⁴

¹ وردة حواطي، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021-2022، ص ص (63-64).

² فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص (54-61).

⁴ مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، ط1، ناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2018، ص

أ.فروع جائزة Deming

كانت الجائزة في السابق تقدم لليابانيين فقط، ثم بدأت منظمات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وتتجزأ الجائزة لثلاث فئات:¹

- **جائزة Deming للأفراد:** وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه، وكذلك للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM.

- **جائزة Deming التطبيقية:** تكون على مستوى الشركات أو أقسام الشركات التي نجحت في تطبيق TQM بفعالية، وحققت تحسينات أداء متميز من خلال ذلك التطبيق ويتاح لأي شركة التقديم قطاع خاص أم عام، كبيرة أم صغيرة، التسويق المحلي أو التصدير.

- **مكافئة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملياتية:** تقدم لأقسام أو وحدات عما داخل الشركة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميز من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وأدواتها في إطار TQM في سنة الترشيح، وتختلف عن الجائزة التطبيقية في أنها لا تمنح للشركات ككل أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدات أعمال فردية لم تشارك في تلك الجائزة.

ب. عجلة Deming للجودة

وضع Deming نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة يطلق عليها دورة التعليم والتحسين، وهي تركز على النشاطات الأربعة التالية:²

- **خطط Plan:** وفي هذا النشاط يتم التركيز على التخطيط للتحسين من خلال حاجة العملاء والتخطيط المستمر لمؤشرات الأداء، حيث إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة، وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها، وذلك باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل: مخطط السبب والتأثير.

- **افعل Do:** يهدف هذا النشاط إلى اختيار التحسين الذي يحدث مع تدريب الأفراد المشاركين في عملية التحسين قبل الاعتماد النهائي، كما يشير إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

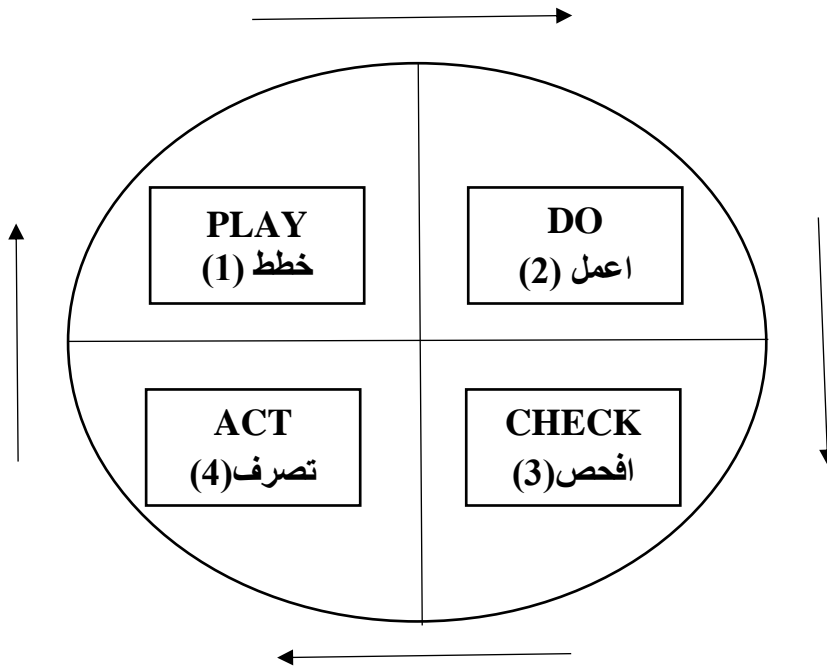
- **افحص Check:** وتتضمن هذه الخطوة اختيار لما جاء في الخطوتين السابقتين، ومعرفة نقاط القوة والضعف، ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

- **نفذ Act:** وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين، وفي جميع الظروف، إن مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع في نفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.

¹ أسامة خيري، التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص (247-248).

² محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، ط2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2010، ص ص (15-16).

الشكل رقم(05): دورة Deming



المصدر: بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2011-2012، ص 76.

ج. معايير النموذج الياباني

تستند جائزة ديمينج على المعايير العشر للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير بواقع 100 نقطة لكل معيار، وهي كالاتي:¹

-السياسات والأهداف (100نقطة): ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة، لذا يجب وجود سياسات تعدد هذه الأهداف والإجراءات اللازمة لتنفيذها، ويؤكد هذا المعيار على أهمية جعل الجودة والتميز نقطة الارتكاز لأي سياسة، وذلك من خلال الالتزام القوي بالرسالة العامة للمؤسسة التعليمية، ويوضح رؤيتها المستقبلية.

-التنظيم (100 نقطة): ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة، وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، لذا لا بد من وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وينظم العمل وتقديم الحوافز لرفع الروح المعنوية.

-المعلومات (100 نقطة): ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، ومن ثم يجب العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات داخل المؤسسة، ويؤكد هذا المعيار على أهمية المعرفة المتعلقة بالجودة، وضرورة معرفة الإدارة العليا بالخلفية الأدبية للجودة.

¹ بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزرع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص (50-55).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

-التحليل (100 نقطة): ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، ويتطلب ذلك ضرورة فعالية التحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وسبل تطويرها، كما يؤكد على أهمية معرفة الإدارة والعاملين لعلم الإحصاء ونظرية العينات وطرق الإحصاء والتحليل الكمية والنوعية.

-التخطيط للمستقبل (100 نقطة): يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة، ووضع خطط لتلبية حاجيات العملاء الحاضرة والمستقبلية، ويتطلب ذلك عمل دراسات استشرافية لاحتياجات الأسواق المستقبلية دعماً للقدرة التنافسية للمؤسسة.

-التعلم والتدريب المستمر (100 نقطة): يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة والتميز، من خلال تقديم البرامج التدريبية التي تحثهم على الإبداع وتساعدهم على امتلاك المهارات المحددة اللازمة، والتدريب على العمل الجماعي.

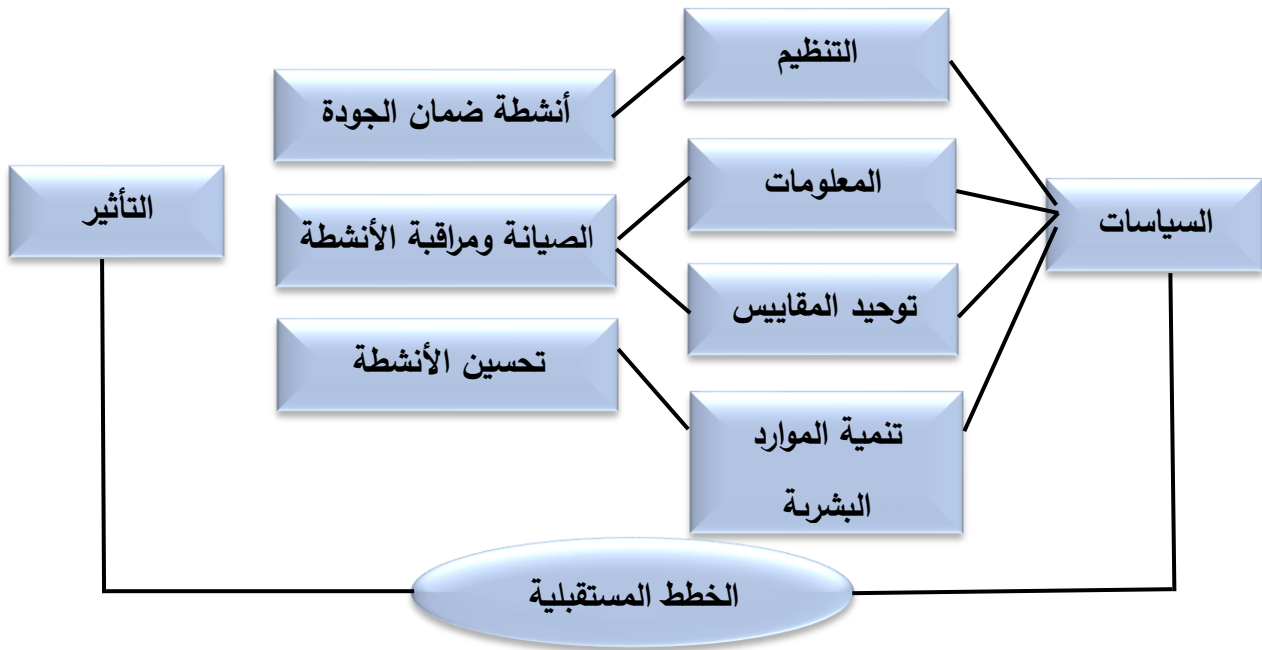
-ضمان الجودة (100 نقطة): تبدأ عملية توكيد الجودة من تصميم العمليات، والتسهيلات المادية في مكان العمل، ومعايير رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها، كما يؤكد على إجراءات تطوير المنتج وتصميم العمليات وتحليلها، والقياس والاختبار ونظام توكيد والتدقيق الداخلي.

-تأثيرات الجودة (100 نقطة): يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة.

-التقييس (100 نقطة): يضم المعايير المستخدمة في نظام الجودة وكيفية وتطبيقها وأساليب تحديثها، وتعتبر هذه المعايير حاکمة للعمل في مستوياته المختلفة، وتكون نابعة من العميل وتراجع بصورة دورية لضمان الجودة العالية.

-الرقابة (100 نقطة): يضم الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، ويؤكد أن استخدام نظام رقابة الجودة المعتمد على معرفة الأساليب الإحصائية البسيطة يسهل التشخيص الدقيق لأسباب الجوهرية للمشكلات ومن ثم حلها.

الشكل رقم (06): نموذج Deming للتميز



المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2. النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكولم بالدريج MBNQA)

مالكولم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذج بإسمه يصدر جائزة، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجها والذي تأسس سنة 1987م، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000 نقطة)، تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث مؤسسات التصنيع الكبيرة، مؤسسات الخدمات الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500) عامل فأقل، وفي السنوات القليلة الماضية (سنة 2000) تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية.

تستغرق عملية الحصول على الجائزة عاما من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المؤسسة من 8 إلى 10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة.¹

طور مالكولم بالدريج هذا النموذج وتم إقراره كمييار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية.²

¹ إيهاب عبد ربه سهومود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFAM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة-، 2013، ص ص (17-18).

² دشه محمد علي، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، مقياس إدارة الأداء والتميز، موجه لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، 2024-2025، ص 12.

أ. مبادئ النموذج الأمريكي للتميز

- يستند النموذج الأمريكي للتميز إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:¹
- الإهتمام بالجودة إنطلاقاً من رغبات العملاء.
 - أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
 - ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
 - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال ومايمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - أهمية الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
 - التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

ب. معايير النموذج الأمريكي للتميز

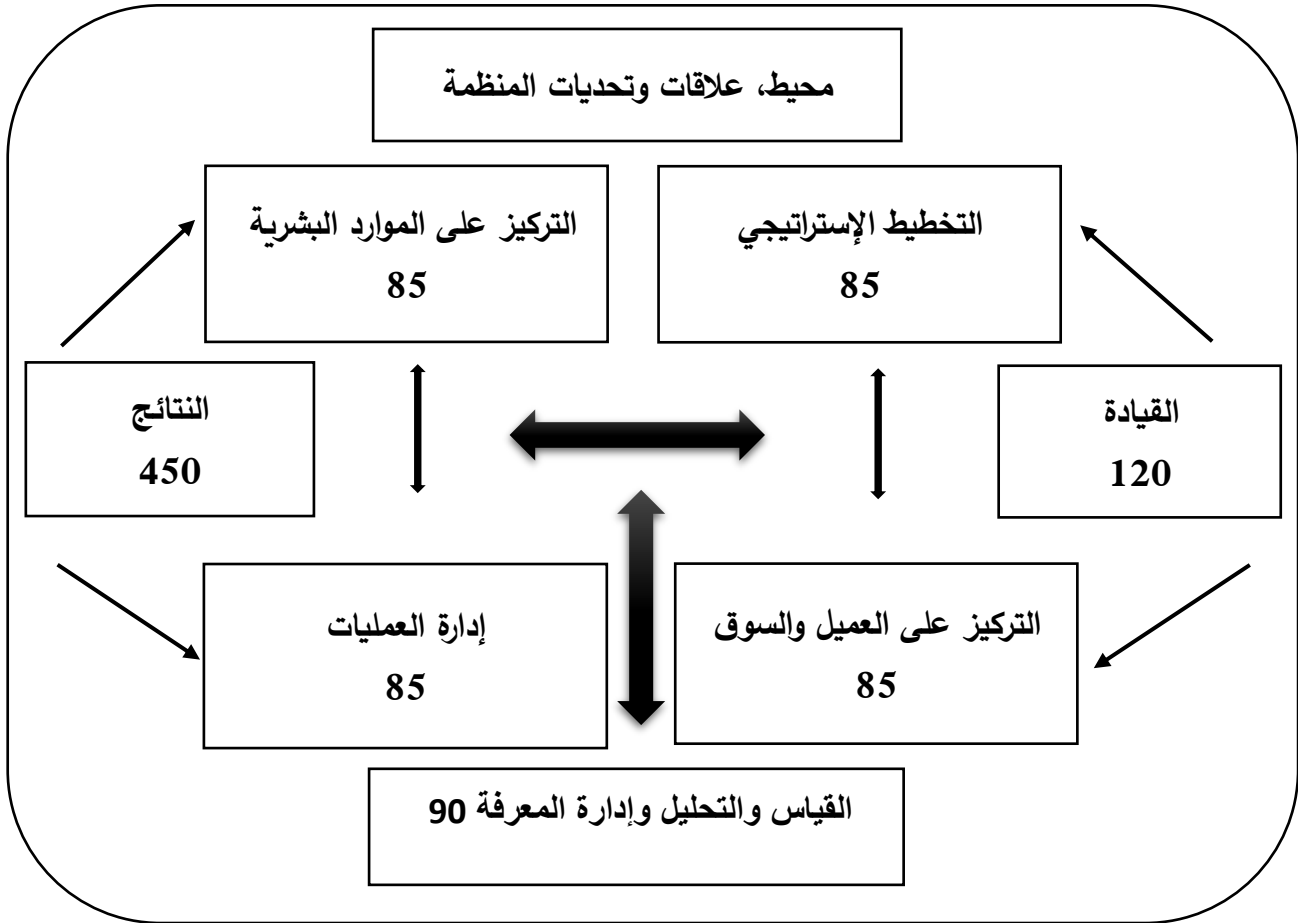
- تستند جائزة مالكولم بالدريج إلى نظام يضم سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره 1000 درجة، وتتمثل هذه المعايير التي تشكل أساساً لقياس أداء المنظمات فيما يلي:²
- القيادة (120 نقطة): يتم التركيز في هذا المعيار على مدى توفر رؤية قيادية لإدارة المنظمة، وكذا مدى سعي هذه الأخيرة إلى إيجاد قيم مشتركة والمحافظة عليها وكذلك في توجيه العاملين نحو بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى مدى تحلي الإدارة بالبعد المجتمعي أثناء قيادتها للمنظمة وذلك خدمة للمجتمع الذي تتواجد فيه.
 - التخطيط الإستراتيجي (85 نقطة): حيث يتم التركيز على كيفية وضع المؤسسة لإستراتيجياتها، وتحديد أهدافها ورسمها لخططها، وأيضاً طرق تنفيذها لهذه الإستراتيجيات والخطط.
 - التركيز على العميل (85 نقطة): من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المنظمة بتحديد متطلبات وتوقعات العملاء والسوق على المديين القريب والبعيد، وما إذا كانت المؤسسة قد عملت على تقوية العلاقات مع العملاء وحددت مدى رضاهم.
 - إدارة القياس وتحليل المعرفة (90 نقطة): من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية إختيار، جمع، تحليل وإدارة المنظمة للبيانات والمعلومات من أجل دعم وتحسين أدائها الشامل.
 - التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة): وفقاً لهذا المعيار يتم فحص كيفية تطوير المنظمة لمواردها البشرية من أجل الإنتفاع من كافة إمكانياتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
 - إدارة العمليات (85 نقطة): من خلال هذا المعيار يتم قياس كيفية تصميم وتسيير وتحسين المنظمة لأنظمة عملها وذلك خدمة لعملائها وتحقيق المستوى المرجو من الأداء.

¹ هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص (31-32).

² مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص ص (321-322).

-قياس نتائج الأعمال(450 نقطة): وفقاً لهذا المعيار يتم فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، مدى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستويات أدائها.

الشكل رقم(07): معايير جائزة مالكولم بالدريج (النموذج الأمريكي)



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، مقياس إدارة الأداء والتميز، أقيمت على طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-، 2024-2025، ص 03.

تنقسم هذه المعايير الرئيسية الى معايير فرعية لكل معيار، والجدول الموالي يوضع المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج بالدريج:

الجدول رقم(06): المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج بالدريج

المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها		المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها	
70	❖ القيادة التنظيمية	120 نقطة	القيادة
50	❖ علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة		
35	❖ نظم العمل	85 نقطة	إدارة العمليات
50	❖ العمليات		
45	❖ مشاركة قوى العمل	85 نقطة	إدارة وتطوير الموارد البشرية
40	❖ بيئة العمل		
40	❖ تطوير الإستراتيجية	85 نقطة	التخطيط الإستراتيجي
45	❖ نشر الإستراتيجية		

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

45	❖ قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	90 نقطة	القياس والتحليل
45	❖ إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات		وإدارة المعرفة
40	❖ مشاركة العملاء	85 نقطة	التركيز على العملاء
45	❖ الإستماع إلى العملاء		
75	❖ نتائج تعلم الطلبة	450 نقطة	النتائج المستهدفة
75	❖ نتائج التركيز على العملاء		
75	❖ نتائج الأداء المالي والسوق		
75	❖ نتائج التركيز على القوى العاملة		
75	❖ نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة		
75	❖ نتائج القيادة		
1000	المجموع:	1000	المجموع:

المصدر: دشة محمد علي، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، مقياس إدارة الأداء والتميز، أقيمت على طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد اللطيف بالصوف-ميلة-، 2024-2025، ص 14.

ج.دورة جائزة بالدريج للتميز

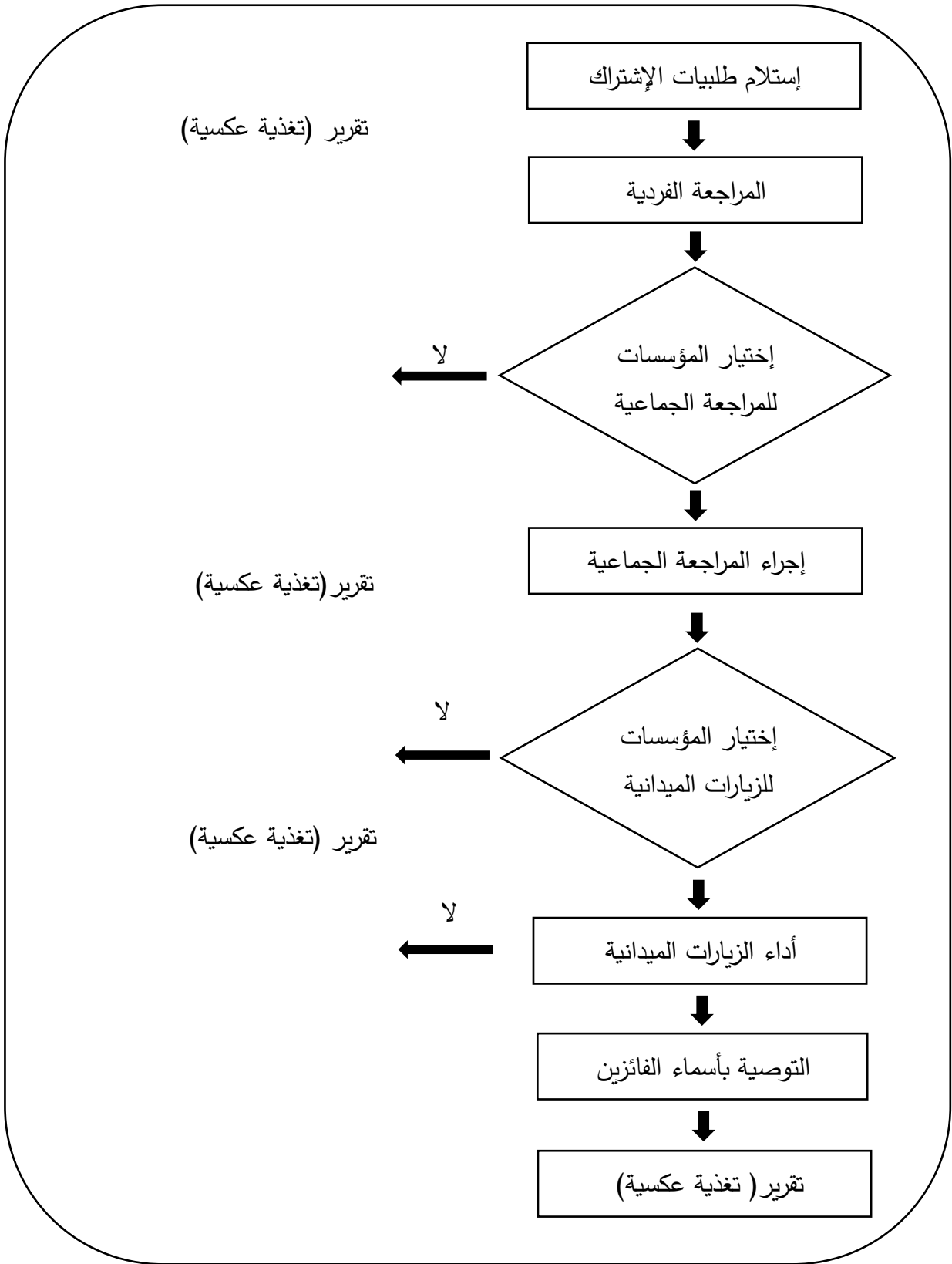
تمر دورة جائزة بالدريج للتميز بالمراحل التالية:¹

- إستلام طلبات الترشيح للجائزة من طرف المؤسسات الراغبة في ذلك؛
- المراجعة المستقلة والتي من خلالها يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المؤسسات بصفة مستقلة أي على أساس فردي؛
- ترشيح المؤسسات المؤهلة إلى المرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية؛
- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية؛
- الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة؛
- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المؤسسات المشاركة بالجائزة، أين يتم توضيح نقاط القوة التي ينبغي تدعيمها ونقاط الضعف التي يجب تحسينها بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقويم.

والشكل الموالي يوضح دورة جائزة مالولكم بالدريج الوطنية للتميز :

¹ بشار حسن، درجة تطبيق معيار مالولكم بالدريج للحدوة الشاملة دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانباس لتكرير النفطى بسورية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021، ص ص (31-32).

الشكل رقم (08): دورة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز



المصدر: مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 320.

3. النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع إستخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988 (EFQM) ويتربط مع جائزة الجودة التي يديرها الإتحاد ذاته The European Quality Award.

تتخذ EFQM التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية "بروكسل" مركزا لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز المنظمات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود المنظمات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد المستويات الأدائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر السياسية.

ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز، وإن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس معينة " ¹.

وتتمثل أسس هذا النموذج الذي يتركز عليها في: ²

-**الأهداف الواضحة:** وجود أهداف مسطرة وواضحة يسمح بتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة، والذي يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصلحة المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة، سواء " عاملين، عملاء، موردين، والمجتمع، فضلا عن أصحاب رأس المال ".

-**التركيز على العملاء:** حيث أن العميل هو الحكم الأخير على تميز الأداء المؤسسي، بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة مع مايمكن أن يحصل عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ومن هنا يتوجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.

-**القيادة الفعالة:** حيث أن تهيئة الظروف الملائمة لتمييز مختلف موارد وعناصر المؤسسة يتم على حسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي من أهم محددات الأداء المتميز.

-**الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة:** من خلال الاعتماد على الحقائق حيث تكون المؤسسة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها الى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

¹ لحسن عبد الله باشوية وآخرون، التميز المؤسسي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 68.

² أحلام غريال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت -جمورة- بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص ص (97-98).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

-**تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة:** باعتبار أن الموارد البشرية هم أثنى ما تمتلكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم، قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

-**التعلم المستمر والابتكار والتجديد:** يعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

-**تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** حيث أن استراتيجية الشراكة والتحالف تسمح بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة، حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد شركاء العمل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات.

-**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، واحترام قواعد ونظم المجتمع من أهم شروط النجاح والتميز في المدى الطويل.

يرتب النموذج الأوروبي معايير " إدارة الأداء المتميز " في مجموعتين هما: مجموعة الممكنات أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج، وقد حدد النموذج قيمة كل عنصر تعكس ظروف أهمية النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم حسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، ويمكن عرض معايير النموذج الأوروبي في مجموعتين هما:¹

المجموعة الأولى: الممكنات

وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

القيادة، الناس، السياسات، والإستراتيجية، العلاقات والموارد، العمليات، وتعتبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين: درجة التميز في مدخل الإدارة، ودرجة تطبيق المدخل.

-**القيادة (100 نقطة):** هناك من يجعل من القيادة في تحليله لهذا النموذج (الجائزة الأوروبية) على رأس هذا النظام ولا يدمجها ضمن الممكنات باعتبارها هي الرأس المفكر، والموجه والمنسق لنظام إدارة الجودة الشاملة، فهي التي تدير عناصر المدخلات (الممكنات، القيادة والعمليات) وهي تحرك العمليات والأنشطة، من أجل تحقيق المخرجات (النتائج) والتأكد من مستوى جودتها، وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين في المنظمة.

-**الموارد البشرية (90 نقطة):** ويشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقتهم المعرفية وإمكانياتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة عن مدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المنظمة.

¹ فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص (68-70).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

-السياسات والإستراتيجية (80 نقطة): ويعبر عن المنهج العام، والرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المنظمة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر .

-العلاقات والموارد (90 نقطة): يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالية للعمليات.

-العمليات (140 نقطة): يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

المجموعة الثانية: النتائج (المخرجات)

وتوضح النتائج (المخرجات) مما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور منها، وتتصف هذه النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بأنها تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد، وتشمل كافة أصحاب المصالح وتحقيق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها، يتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

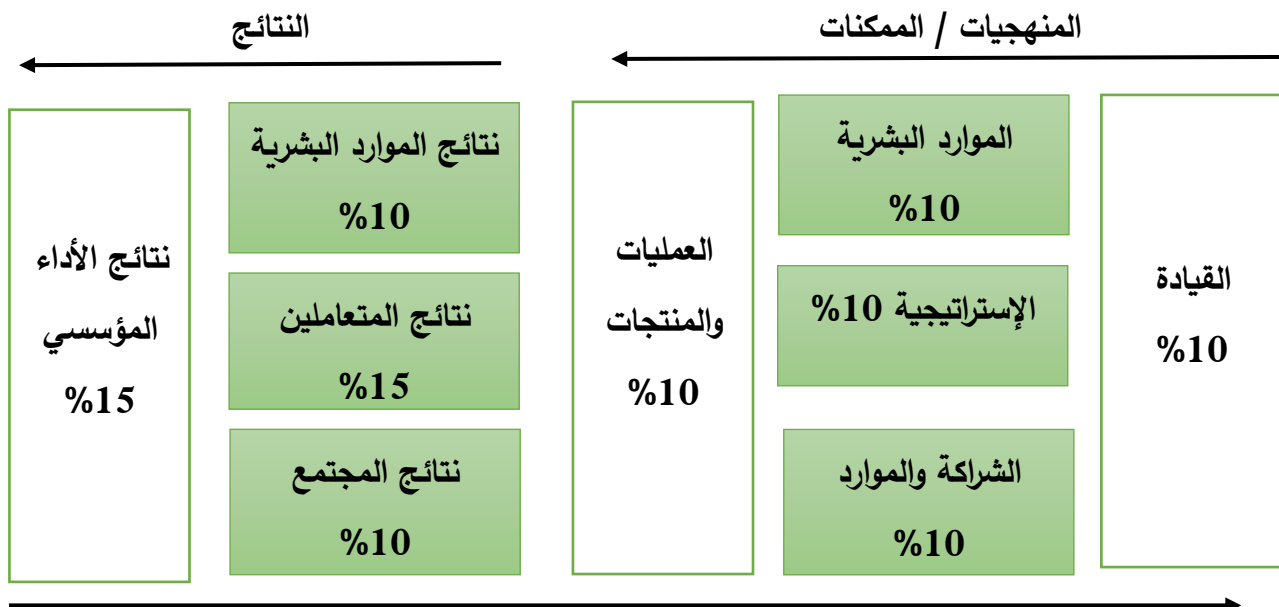
-نتائج العملاء (200 نقطة): التميز هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين للمؤسسة.

-نتائج الأفراد (90 نقطة): يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي العاملين والموردين، وأصحاب المصلحة.

-نتائج المجتمع (60 نقطة): التميز هو تفهم المؤسسة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته، وتشير إلى ما تم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة بالمؤسسة بالمجتمع على المستوى المحلي والدولي.

-نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة): تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج.

الشكل رقم(09): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: رضا إبراهيم الملجي، إدارة التميز المؤسسي، ط1، عالم كتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2012، ص 223.

ثانياً: النماذج العربية للأداء المتميز

تعد نماذج التميز في العالم العربي أداة فاعلة لتحفيز المنظمات على تحقيق أعلى معايير الجودة والابتكار، مما يعزز التنافسية والريادة في مختلف القطاعات وهي كالاتي:

1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سنة 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني تحصل عليها المؤسسات في قطاعين العام والخاص، وكذلك الموظف المتميز، وتهدف الجائزة إلى مايلي:

- تعزيز التنافسية لدى المؤسسات.

- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وبما يتفق مع النماذج العالمية للتميز.

- إبراز الجهد المتميز للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.

- تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية.

- تحقيق التميز في جميع مجالات وأنشطة المؤسسات.

- تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات ومشاركة قصص النجاح فيما بينهما.

يعتبر الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إنجازاً رفيعاً للمنظمة، واعترافاً واضحاً بأدائها المتميز والكفؤ والفعال، وأهم ميزات الجائزة أن الفائز بها يعتبر مثالا يحتذى به وقدوة حسنة في المجتمع، وتمنح المنظمة الحائز على الجائزة تذكارا وشهادة شكر وتقدير تسلم إليها في حفل كبير يقام تحت رعاية ملكية سامية، حيث تضع المنظمة الفائزة شعار الجائزة على مطبوعاتها لمدة عام من تاريخ فوزها بالجائزة.¹

أ. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز سنة 2006، ليدبر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وأن يكون مركز الملك عبد الله الثاني للتميز محفزاً رئيسياً نحو الأردن أكثر تنافسية عالمياً، حيث يهدف إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج (أطر) التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز ونشر التميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.²

تشارك في منح جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الجمعية الأردنية للجودة وتنظم فعاليات الجائزة مرة واحدة سنوياً وتمنح جائزة واحدة عن كل فئة من الفئات الأتية:³

- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

¹ صالح علي عوده الهللات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص (274-275).

² جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية، كتيب جائزة الخدمة الحكومية المتميزة، مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة 2014، ص 13.

³ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 258.

-المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

-المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

-المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 50 عامل).

-المؤسسات الخدمية الصغيرة أو المتوسطة (أقل من 100 عامل).

ب. معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تتكون جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من خمسة معايير رئيسية، وتوزيع الدرجات الكلية للجائزة والبالغة

1000 درجة على المعايير وفق الأهمية النسبية للمعايير، كما يلي:¹

-**التخطيط الاستراتيجي:** أعطى 150 درجة، ويتناول هذا المعيار رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي

تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتمادا على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى آليات تحويل

الأهداف والإستراتيجيات إلى خطط عمل.

-**إدارة العمليات:** له 200 درجة، ويحدد المعيار مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية

والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

-**القيادة:** وأعطيت 200 درجة، إذا يركز المعيار على دور الإدارة العليا في المؤسسة والمرتبط بوضع رؤيا قيادية

للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها، كما يركز المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم

بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها على الأنشطة الإبداعية.

-**إدارة الموارد:** أعطي هذا المعيار 250 درجة، ويركز على قياس درجة التزام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة

عالية تلبي احتياجات الزبائن، ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف

وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي

كافة أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن، واستخدام النتائج في إجراء التحسينات

المستمرة.

-**النتائج:** أعطي 200 درجة، إذا يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المؤسسة من حيث درجة رضا الزبائن،

ورضا العاملين، وجودة المنتج، وأداء الموردين، والأثر على الاقتصاد، والأثر على المجتمع.

2. نموذج مركز بحرين للتميز

تتمركز رؤية مركز البحرين للتميز حول دفع مؤسسات القطاع العام والخاص إلى مستويات تنافسية عالمية

من الإبداع والتعلم والشفافية والمعرفة، تأسس مركز البحرين للتميز والذي وافق عليه مجلس الوزراء في جلسته

المنعقدة في 25 مايو 2008م لتحقيق رؤية القيادة الحكيمة في تبني برامج عالمية وعلمية رصينة أثبتت نجاحها

في القطاع العام والخاص بهدف التوصل إلى حلول إبداعية ومستدامة تتماشى مع رؤية البحرين 2030.

ويسعى المركز إلى إحداث وتأصيل نقلة نوعية في أداء وخدمات ونتائج القطاع العام أولا، ثم المؤسسات

الخاصة في مملكة البحرين لتصل إلى مستوى رائد عالميا، وذلك من خلال تقديم منهجيات علمية ومتجددة تدار

¹أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص (259-260).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

بطريقة مستدامة تركز على مبادرات التحسين والتمكين والتميز والتبادل المعرفي، بمعايير ومؤشرات تناسب طبيعة القطاع العام ومتطلبات إقتصاد المعرفة.¹

أ. منهجية التطبيق في برنامج البحرين للتميز

تبنى البرنامج منهجية تقوم على تحفيز روح الإبداع والتعلم المستدام في إقتصاد المعرفة، حيث أنه حدد التالي:²

- لكل معيار رئيس، توجد معايير فرعية تهدف إلى التوجه إلى طبيعة الأجوبة المتوقعة ولكن لا تحدها بتاتا.
- لكل معيار فرعي نقاط إرشادية فقط (ليست إلزامية) وهي تهدف إلى الدفع نحو تطبيق أفضل الممارسات.
- لكل معيار فرعي تم محاولة إطلاق الطاقات الفكرية من خلال تحفيز الإجابة على "الكيفية" التي يتم من خلالها وضع المنهجيات والآليات في المؤسسة وبدون محاولة الدخول في التفاصيل المتروكة حسب طبيعة ومستوى ظروف ونوعية كل مؤسسة مشاركة في البرنامج.

ب. معايير نموذج مركز البحرين للتميز

تتمثل معايير نموذج مركز البحرين للتميز فيما يلي:³

المنهجيات وعناصر التمكين في النموذج: تتكون من 5 عناصر بمجموع نقاط 50 نقطة وتشمل:

- القيادة والفرق القيادية: 10%
- إدارة المعرفة: 8%
- الإستراتيجيات والسياسات: 8%
- الموارد البشرية: 8%
- الشراكة: 8%

النتائج وعنصر القياس في النموذج: تتكون من 50 نقطة وتشمل 6 عناصر المفصلة فيما يلي:

- إدارة العمليات 10%
- نتائج المتعاملين 15%
- نتائج الموارد البشرية 8%
- نتائج الشراكة المجتمعية 7%
- نتائج الأداء المؤسسي 15%
- نتائج تطبيقات إدارة المعرفة 5%

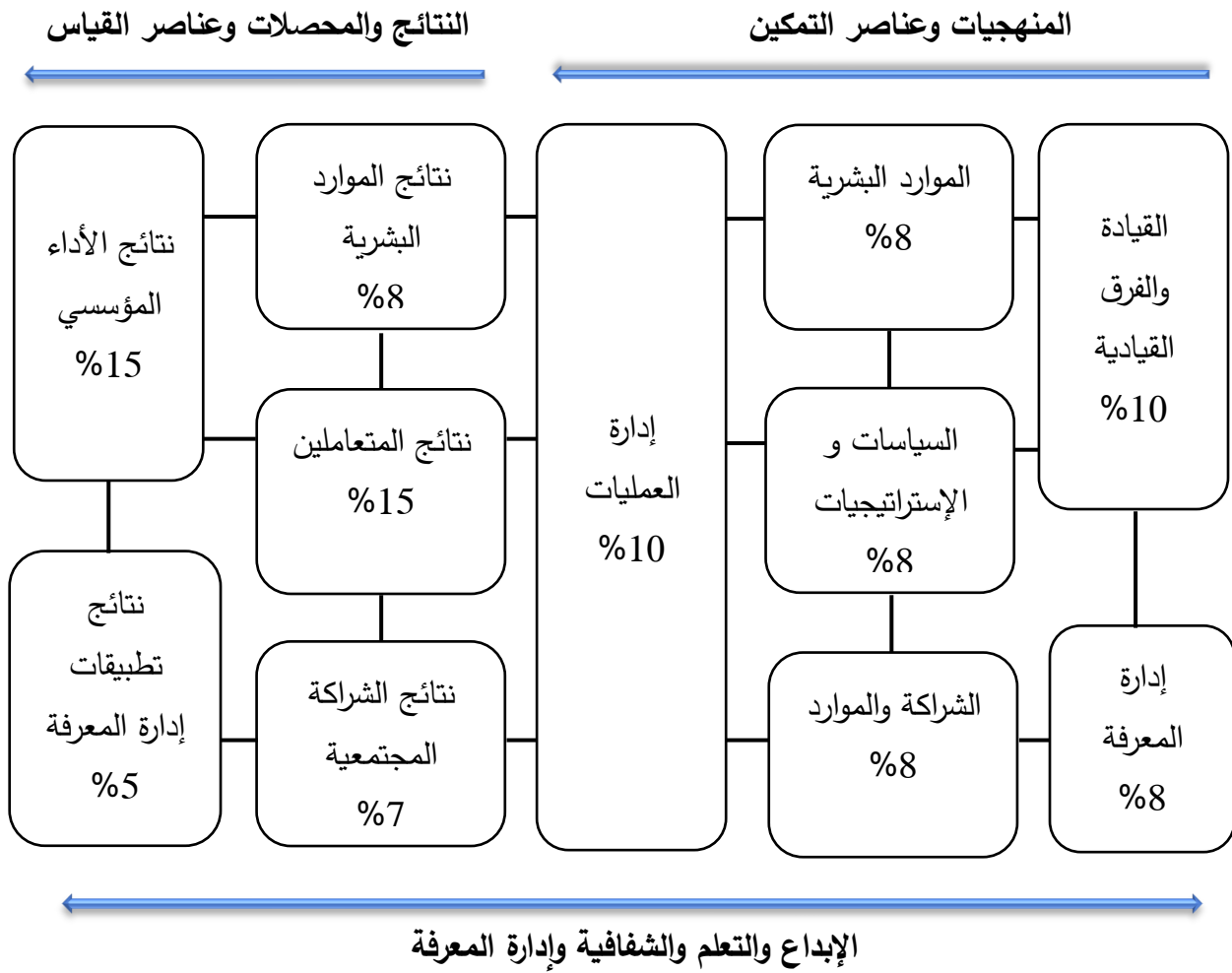
ويشير النموذج أن منهجيات وعناصر التمكين في النموذج والنتائج المترتبة عنها تتحقق في إطار الإبداع والشفافية والتعلم وإدارة المعرفة، والشكل التالي يبين معايير نموذج مركز البحرين للتميز:

¹ فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² محمد بوحجي، معايير برنامج البحرين للتميز، مركز البحرين للتميز، 2009، ص 07.

³ فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص (94-95).

الشكل رقم(10): نموذج مركز البحرين للتميز



المصدر: محمد بوجحي، معايير برنامج البحرين للتميز، مركز البحرين للتميز، 2009، ص 10.

3. نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز

جائزة الملك عبد العزيز هي الجائزة الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية والتي تم إعتقاد إنشاؤها من قبل مجلس الوزراء بموجب خطاب المقام السامي رقم 7/ب/18670 وتاريخ 1420/11/27 هجري والتي تماثل نظيراتها في بقية الدول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي. وتسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، ولذا صدر عن الجائزة النموذج الوطني للتميز لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ليكون بمثابة المحرك الرئيسي لتطبيقات الجودة والتميز في جميع القطاعات بالمملكة مهما اختلف مجال عملها أو حجمها.

دشنت الجائزة نموذجها الجديد في عام 2015 ليكون بمثابة الإطار المرجعي لتطبيق الجودة والتميز المؤسسي في المملكة، وقد روعي في تصميمه وبناء معاييره الرئيسية والفرعية عددا من العناصر الرئيسية لتجعل منه نموذجا وطنيا موحدًا للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة.¹

¹ جائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، 2006، ص 06.

أ.معايير نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز

يختلف النموذج في توزيع النقاط والنسب الكمية للمعايير عن النماذج الأخرى، حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج كما يلي:¹

- معيار القيادة: خصص له (150) نقطة بما يعادل 15 % من المجموع الكلي.
- معيار التخطيط الإستراتيجي: خصص له (90) نقطة بما يعادل 09 % من المجموع الكلي.
- معيار الموارد البشرية: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10 % من المجموع الكلي.
- معيار إدارة العمليات: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18 % من المجموع الكلي.
- معيار إدارة الموردين والشراكة: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05 % من المجموع الكلي.
- معيار التركيز على العميل: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10 % من المجموع الكلي.
- معيار المعلومات والتحليل: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05 % من المجموع الكلي.
- معيار التأثير على المجتمع: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10 % من المجموع الكلي.
- معيار نتائج الأعمال: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18 % من المجموع الكلي.

والشكل الموالي يوضح معايير نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز:

الشكل رقم(11): نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز



المصدر: نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، 2006، ص 08.

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014-2015، ص112.

4. النموذج الجزائري للتميز

النموذج الجزائري للجودة يعد من النماذج الرائدة في إفريقيا والوطن العربي وهو في جوهره إمتداد لنماذج عالمية سبقت سواء كانت اقليمية مثل النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) أو وطنية مثل نموذج مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBQA) ونموذج ديمنج للجودة في اليابان (DQA).
أ.نشأته:

اقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتعويض، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02_05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الجزائري الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس إستحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعني بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI) منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة ، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.¹
وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكر منها مايلي:

- المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة 2005.
- المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
- مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009
- المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP) سنة 2010.
- مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية (CONDOR) سنة 2011.
- مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات سنة 2012.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) سنة 2013.²
- شركة (KNAUF) للجبس في وهران سنة 2014.
- منشأة (INFRARAIL) سنة 2015.
- شركة (ENIEM) سنة 2016.

¹ قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أبريل 2014، ص (111-112).

² أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- شركة بن حمادي للصناعات الغذائية (GERBIOR) سنة 2017.
- شركة إسمنت العين الكبيرة (SCAER) سنة 2018.
- شركة سيغال لإنتاج عربات السكك الحديدية (CITAL) سنة 2019.
- شركة سيفيتال للصناعات الزراعية (CEVITAL) سنة 2020.¹

ب. عناصر التقييم في النموذج الجزائري للتميز

إن عناصر النموذج الجزائري للتميز يتحدد من خلال عناصر التقييم التي تعتمدها اللجنة المختصة لمنح الجائزة الجزائرية للجودة، حيث وفقا لهذه العناصر تمنح نقطة إجمالية لكل مؤسسة مشاركة تمكنها من أن تصنف مع نظيرتها من المؤسسات المترشحة.

ويكون تقديم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضمن (1000) نقطة موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار (الوزن الترجيحي) وتختار اللجنة المختصة للتقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها تجاه الإجابات المقدمة من طرف المؤسسة على الأسئلة الخاصة بمعايير التقييم وفقا لما يلي:²

- الإجابة مرضية تمنح نقطة تتراوح ما بين 80 إلى 100% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة جيدة تمنح نقطة تتراوح ما بين 60 إلى 80% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة متوسطة تمنح نقطة تتراوح ما بين 30 إلى 60% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة غير كافية تمنح نقطة تتراوح ما بين 0 إلى 30% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛

والجدول الموالي يوضح المعايير المقترحة التي تمنح على أساسها الجائزة الجزائرية للجودة:

الجدول رقم (07): معايير الجائزة الجزائرية للجودة

المحور	عناصر التقييم أو المعيار	عدد النقاط
المحور الأول	التزام الإدارة	120 نقطة
المحور الثاني	الإستراتيجية والأهداف	90 نقطة
المحور الثالث	إدارة الموظفين	100 نقطة
المحور الرابع	إدارة الموارد	80 نقطة
المحور الخامس	إدارة العمليات	260 نقطة
المحور السادس	رضا العملاء	120 نقطة
المحور السابع	رضا الموظفين	80 نقطة
المحور الثامن	الإندماج في المجتمع	60 نقطة
المحور التاسع	النتائج التشغيلية	90 نقطة

¹ Fatima Zohra mahdid and others, **The Algerian Quality Award: A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institution**, International Journal of Economic Perspectives, Vol 02, No 19, 2025, p (526–527).

² مصطفى يونس، سعد مرزق، **النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 96.

Source: Fatima Zohra mahdid and others, **The Algerian Quality Award: A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institution**, International Journal of Economic Perspectives, Vol 02, No 19, 2025, p 523.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المحاور:¹

-التزام الإدارة (120 نقطة): يهدف هذا المعيار الى تقييم مدى إلتزام الإدارة بالجودة من خلال تخصيص الموارد، وإشراك الموظفين، وإظهار الريادة في مبادرات الجودة. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

• هل تخصص الإدارة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة؟

• هل تُقدم الإدارة قُدوة حسنة من خلال الإجراءات الداخلية والخارجية؟

• هل تُقدر الإدارة جهود الموظفين في تحقيق الجودة وتكافئهم؟

-الإستراتيجية والأهداف (90 نقطة): يركز هذا المعيار على وضوح إستراتيجية الجودة في المؤسسة وموائمتها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

• هل تتوافق إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

• هل إستراتيجية الجودة مُدمجة في جميع أنشطة المؤسسة؟

• هل إستراتيجية الجودة وأهدافها معروفة لجميع الموظفين؟

• كيف تضمن المؤسسة مساهمة الموظفين في تحقيق إستراتيجية الجودة؟

-إدارة الموظفين (100 نقطة): يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على إدارة الموظفين وإشراكهم في مبادرات الجودة. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

• كيف تقيس المؤسسة رضا الموظفين؟

• كيف تتوقع المؤسسة احتياجات الموظفين؟

• كيف تتعامل المؤسسة مع شكاوى الموظفين وتضمن الاستجابة لها؟

-إدارة الموارد (80 نقطة): يُقيّم هذا المعيار قدرة المؤسسة على التحكم في جودة منتجاتها وخدماتها وإدارة العمليات التي تؤثر على الجودة. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

• كيف تتحكم المؤسسة في جودة منتجاتها وخدماتها؟

• كيف تدير المؤسسة العمليات التشغيلية والداعمة لمراقبة الجودة؟

• كيف تتحكم المؤسسة في جودة الخدمات التي يقدمها الموردون؟

-إدارة العمليات (260 نقطة): يقيم هذا المعيار قدرة المؤسسة على اختيار ومراقبة مؤشرات الجودة التي يمكنها من تحقيق أهداف الجودة. يعتمد التقييم على إجابات لأسئلة مثل:

• كيف تختار المؤسسة مؤشرات الجودة لتحقيق أهدافها؟

• هل تبلغ هذه المؤشرات للهيكل المعنية للمتابعة؟

¹Fatima Zohra mahdid and others, **The Algerian Quality Award: A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institution**, *OpCit*, p (523-525).

-رضا العملاء (120 نقطة): يركز هذا المعيار على قدرة المؤسسة على التحسين المستمر ومعالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة والمحقة. ويعتمد التقييم على إجابات لأسئلة مثل:

- كيف تحدد المؤسسة إجراءات تحسين الجودة بناء على أهدافها والنتائج المحققة؟
- كيف توجه المؤسسة العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟
- كيف تضمن المؤسسة فعالية إجراءات التحسين؟

-رضا الموظفين (80 نقطة): يقيم هذا المعيار قدرة المؤسسة على تعزيز مشاركة الموظفين وانخراطهم في مبادرات الجودة. ويعتمد التقييم على إجابات لأسئلة مثل:

- كيف تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في مبادرات الجودة؟
- كيف تعلم المؤسسة وتدريب الموظفين لتحقيق أهداف الجودة؟
- كيف يقترح الموظفون إجراءات لتحسين الجودة؟

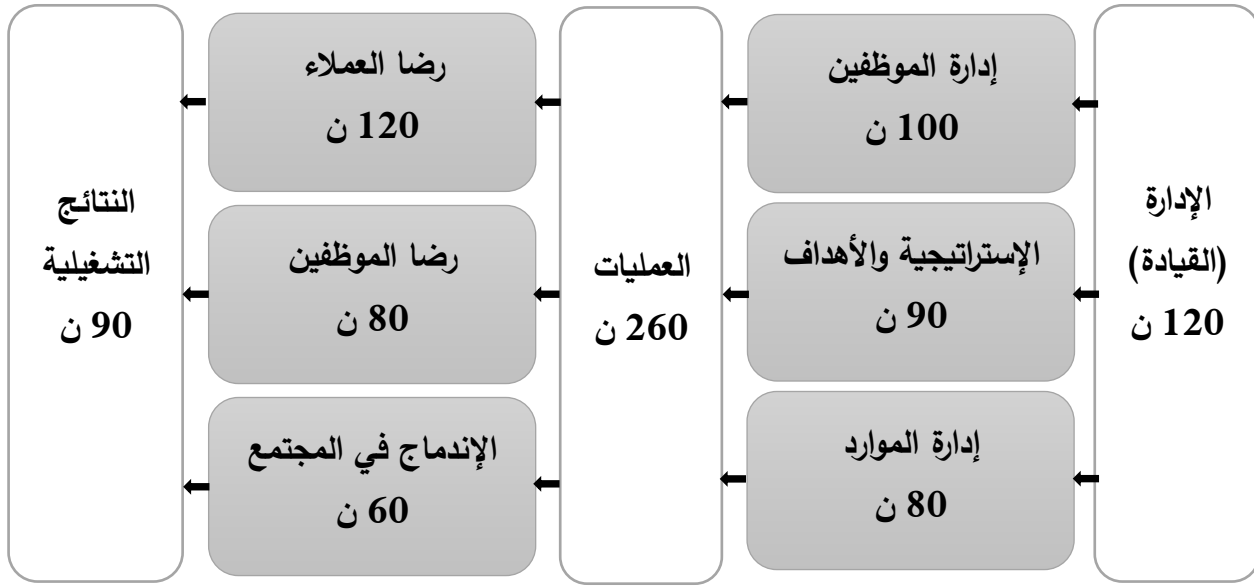
-الإندماج في المجتمع (60 نقطة): يقيم هذا المعيار مساهمة المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وخاصة في الحياة الإجتماعية. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

- ما لإجراءات والنتائج التي تثبت أن المؤسسة تلبى احتياجات وتوقعات المجتمع الذي تعمل فيه؟
- هل تساهم المؤسسة في سلامة موظفيها والجمهور؟
- هل تشارك المؤسسة في الحفاظ على البيئة بما يتجاوز الالتزامات القانونية؟
- هل تساهم المؤسسة في التوظيف والتدريب والتكامل الاجتماعي؟

-النتائج التشغيلية (90 نقطة): يقيم هذا المعيار أداء المؤسسة من حيث رضا العملاء والموظفين، والأداء المالي والحصة السوقية. ويستند التقييم الى إجابات على أسئلة مثل:

- ماهي نتائج الأداء العام للمؤسسة؟
- ماهي النتائج التشغيلية للمؤسسة كما تقاس بمؤشراتها؟
- كيف ساهم نهج الجودة في تحقيق هذه النتائج؟

الشكل رقم (12): النموذج الجزائري للجودة



Source: Fatima Zohra mahdid and others, The Algerian Quality Award: A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institution, Opcit , p526.

المطلب الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز

أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل أهدافها، وهذا لما لهذه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وسلوكه وأساليب تفكيره التي تتفاعل فيما بينهما لتؤثر في سلوك وأداء الأفراد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى اتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق الأداء المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم،² ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:³

- ✓ ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

¹ فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعربريج، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012-2013، ص 123.

³ إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013، ص 179.

✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

✓ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن "التميز" حدد كل من (Petr and Waterman) ثمانية خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للشركات الناجحة، وقد تم تجزئة هذه الخصائص إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة وهذه المعتقدات هي:¹

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.

- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من قبل الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك

الأفراد داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى هذه المعتقدات هناك بعض خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المتميز:²

- إعطاء العاملين حرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي.

- بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات بكل الاتجاهات.

- ثقافة متكيفة وهي التي تركز على مشاركة أعضاء الجماعة بأية تغيرات متسارعة في البيئة الخارجية، إن هذه

الثقافة تخلق إحساسا بالمسؤولية وتعزز من التزام العاملين تجاه المنظمة والعمل الجاد بهدف التكيف مع الحاجة

وبصورة خاصة لإرضاء المستهلكين.

- تمتع الأفراد بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد في تطوير الممارسات والمواقف والمهارات

التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص (178-179).

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

-الاعتماد على تنظيم محدود المستويات التنظيمية والعمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة، حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات التجديد والتطوير وقبول الاختلاف، إضافة إلى ذلك توفر المركزية بدرجة كافية بالنسبة للإدارة لتتأكد من أن الشركة تمارس رسالتها الإستراتيجية وأنه يتم إتباع القيم الثقافية.

-سيادة نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية يسمح بتحفيز ومكافأة الأفراد حسب الجهد المبذول ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة واعتماد حوافز لتشجيع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.

-إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتكوين وهذا ما تقوم به المنظمة من تطوير وتحسين مستمر وذلك لمواكبة فرق المنافسة والبقاء في الصفوف الأولى.

-يعتبر مفهوم العمل الجماعي من المفاهيم الهامة في ثقافة المنظمات التي تعمل على الاستفادة من الطاقات الكامنة لأعضائها وتحقيق فلسفة الجودة وتبني مفهوم التحسينات المستمر لإرضاء العميل وتبني علاقات طيبة مع الجهات الخارجية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي التي تخلق روحية فريق العمل وروح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة، وكلفة، وتوقيتا، وموقعا وقيمة، وهي وعاء يحتوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها. فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل، وتقاليد، وطقوسه، ورموزه وشعاراته.¹

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

تم التطرق إلى مجموع من الدراسات المتنوعة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وهي كالاتي:

أولاً: الدراسات العربية

سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية منها:

1.دراسة حسين بركاتي

بعنوان "دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 14، العدد02، السنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي والبعد الإنساني) على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية بالتطبيق على عينة تتكون من (133) أستاذة) بجامعة المسيلة، أن هناك مساهمة دالة احصائياً في الإتجاه الإيجابي، كما أن البعد التنظيمي هو الأكثر مساهمة في تبني الثقافة التنظيمية بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، وعلى هذا الأساس تقترح الدراسة ضرورة الإهتمام أكثر بتوفير متطلبات البعد التنظيمي والإنساني من أجل تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

2.دراسة عزيز دحماني ونفيسة نصري

بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية"، مجلة الدراسة الاقتصادية، المجلد02، العدد02، السنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال التطرق للتأصيل النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ومراجعة الدراسات السابقة، وبالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وبرنامج تحليل العزوم الإحصائية (AMOS) وطريقة الإحتمالات الكبرى تم تحليل استجابات عينة تضمنت (172) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (764) من أعضاء هيئة التدريس المنتمون الى الكليات الثمانية بالجامعة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تفسر 68% من التشارك المعرفي، كما أن تنامي الثقافة التنظيمية ب 1% يعزز التشارك المعرفي ب0.82% مما يدعو إدارة جامعة طاهري محمد بشار الى العمل على تنمية روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس الشئ الذي يعزز التشارك المعرفي.

3.دراسة ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب ومحمد بن ابراهيم السكيتي

بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس

الأعلى للجودة الشاملة"، مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من (50) فردا، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة وجاءت فرضية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع عدد (50) استبانة شمل التوزيع جميع المستويات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس، وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالإعتراف والتميز والجودة الشاملة.

4.دراسة فاطمة دريدي

بعنوان "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، السنة الدراسية 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، تم الإنطلاق من تساؤل رئيسي مفاده: "ماطبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لى مسؤولي المؤسسة العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟" كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة الى فئتين (فئة الرؤساء وفئة المرؤوسين) والقيام بمسح شامل ل(342) موظف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.

-نمط السلطة الديكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

-تساهم السلطة الديموقراطية في تفعيل العملية الإتصالية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية في بعض المواقف.

-تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية .

-تساهم السلطة الديكتاتورية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية.

5.دراسة مصطفى بن عودة

بعنوان "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من

مؤسسات دباغة الجلود-الجلفة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، السنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظف من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

موظف، حيث إستخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الإستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في مؤسسة دباغة الجلود، وذلك عل إختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إرتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالعميل، الإتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، ماعدا بعدي (تشجيع الإبداع والإبتكار، والإحتواء والترابط) الذين سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة تبين بأن هناك إتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حو إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من إختلاف (النوع الإجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي) إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

6.دراسة داسي وهيبة

بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، السنة الدراسية 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات. أما التحليل فقد أجري على (137) إستبيان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبيان والمقابلة كأداة للدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد إنشاء المعرفة، وأن درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء الذاكرة التنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة ($R=46.1\%$).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1.دراسة Wang Tianyi

"The impact of organizational culture on the success of company the case of Alibaba", Bachelor Thesis, School of Business and Economics, Department of Organisation and Entrepreneurship, Linnaeus University, Sweden, 2020-2021.

عنوان الدراسة "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح الشركة - حالة شركة علي بابا-"

هدفت هذه الدراسة الى وصف تأثيرات الثقافة التنظيمية على نجاح شركة علي بابا، تستخدم هذه الأطروحة دراسة الحالة والمقابلة مع استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح شركة علي بابا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم الإجابة على مقابلة مع موظفي الشركة حيث وجد الباحث أن السبب في أن تصبح علي بابا شركة ناجحة هو تأسيسها لثقافة تنظيمية قائمة على قيمة جميع الموظفين، كل الموظفين يؤمنون ويتقنون بالثقافة التنظيمية للمطالبة بأي شئ في الشركة وهو السبب الرئيسي في نجاح شركة علي بابا.

2.دراسة Fitri Rahmadani Lubis & Farida Hanum

“Organizational Culture”, Advances in social science, Education and humanities research, volume 511,2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP2019), Published by Atlantis Press SARL, 2020.

عنوان الدراسة "الثقافة التنظيمية"

لثقافة التنظيمية تأثير كبير على نجاح المدرسة من خلال تطبيق أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية في المدارس. يوفر دور الثقافة في المدرسة قيماً ثقافية لأعضاء المدرسة ، ويطور ثقافة تم تطبيقها، وينقل الثقافة الى المعلمين والطلاب، الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن وجود ثقافة تنظيمية، التواصل في إضفاء الطابع المؤسسي على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتطبيق اللوائح التنظيمية وتنفيذ أنشطة برنامجية إضافية. منهج البحث المستخدم هو بحث نوعي وصفي باستخدام تقنيات لجمع البيانات من الملاحظات في شكل مقابلات، الى جانب التوثيق مع مصادر المعلومات، وهي: المدير والمعلمين والطلاب لشرح نتائج البيانات التي تم الحصول عليها بالتفصيل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود طابعاً عائلياً لتنفيذ ثقافة تنظيمية والتعود على النظام والانضباط من أجل تقدم المدرسة، ويمكن لهذا البحث أن يوفر ثقافة تخلق القيم والثقة بالنفس كعضو في تنظيم المدرسة.

3.دراسة Khalid Usman

"Impact of organizational culture. Organizational communication and supervisor support on job satisfaction of employees working in online IT based distance-learning institutions of Pakistan. OPEN PRACTICE", International council for Open and distance education, Vol 11, No 02, Year 2019.

عنوان الدراسة "أثر الثقافة التنظيمية والتواصل التنظيمي ودعم المشرف على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في التعلم عن بعد القائم على تكنولوجيا المعلومات عبر الإنترنت، مؤسسات باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات الثقافة التنظيمية والتواصل التنظيمي ودعم المشرف على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في مؤسسات التعلم عن بعد القائمة على تكنولوجيا المعلومات في باكستان. تم إختيار هذه المتغيرات لأن الموظفين الذين يعملون في مثل هذه المنظمات يحدث لهم ذلك يجلسون بعيدا عن المشرف وعن بعضهم البعض أيضاً. تم إجراء مسح لهذا الغرض حيث أن البيانات تم جمعها من خلال استبيان عبر الإنترنت ومعالجة البيانات من خلال تحليل الانحدار.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم كشف جميع المتغيرات الثلاثة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والتواصل التنظيمي ودعم المشرف له تأثيرات إيجابية على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المسافة القائمة على تكنولوجيا المعلومات.

4.دراسة Elin Grondahl & Lovisa Martinsson

"Impact of Organizational Culture on Quality Management A case study in manufacturing", Master of Science thesis, Division of quality sciences, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden, 2011.

عنوان الدراسة "تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة: دراسة حالة في قطاع التصنيع"

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والثقافة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال بحث إجرائي بالمشاركة في مشروع تحسين في وحدة إنتاجية تابعة لمجموعة هيلتي العالمية، ولتحديد الثقافة التنظيمية وتحليلها استخدم إطار القيم المتنافسة كنموذج وتم تقييم الوحدة قيد الدراسة وفقاً لأبعاد هذا الإطار، وقد أظهرت الثقافة العقلانية التي تتميز بتركيزها على الإنتاجية وتحقيق الأهداف التأثير الأقوى في الوحدة، وتناقش الدراسة ممارسات إدارة الجودة المختلفة وإمكانياتها في مختلف الثقافات التنظيمية وتدعم الثقافة العقلانية العديد من ممارسات الجودة والتي استخدمت لتقديم اقتراحات حول كيفية استمرار الوحدة في تطوير إدارة الجودة لديها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الممارسة الأكثر حاجة إلى مزيد من التركيز في الوحدة المحددة هي ممارسة إدارة العمليات، مما يعني التحول من مراقبة الجودة إلى الإجراءات الوقائية والعمل على تقليل التباين داخل الإنتاج لتحقيق أداء أفضل في ممارسات إدارة العمليات، ومن الضروري تعزيز الشعور بالتمكين لدى الموظفين وإشراك الأشخاص الأقرب إلى العملية في جهود الجودة المبذولة في الوحدة، وأخيراً يمكن الاستنتاج أن استخدام الأطر والنماذج لتقييم الثقافات التنظيمية قد ثبتت صعوبته نظراً لتعقيد المفهوم الثقافي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز

سنتناول من خلال هذا المطلب مجموعة من الدراسات المتنوعة المتعلقة بالأداء المتميز وهي كالاتي:

أولاً: الدراسات العربية

تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات العربية المتعلقة بالأداء المتميز منها:

1.دراسة علال علي

بعنوان " دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية مديرية التربية لولاية المسيلة -الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الدراسية 2023-2024.

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز، حيث تمثلت في الإشكالية التالية " مادور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة؟" كما تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة للمقابلة والملاحظة وتم اختيار عينة عشوائية مقدره ب (381) مفردة، كما تم استخدام البرنامج (spss) في تحليل المعلومات واختبار الفرضيات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد مستوى إدراك متوسط لمتغير التحفيز العمومي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة، يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغير الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين التحفيز العمومي والأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية مسيلة.

2.دراسة أحلام غربال

بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -جمورة-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة-، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز للمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الإستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة.

3.دراسة وردة حواطي

بعنوان " مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الدراسية 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مسألة مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال، ومن أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى وكالات معاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي، موبيلس، وأوريدو) بعدة ولايات، استخدم من خلالها أسلوب البحث المختلط بالإستعانة بأداتين لجمع البيانات حيث تم إعداد دليل مقابلة أجريت مع إطارين من الشركات المعنية، كما تم تصميم استمارة استبيان ووزعت على عينة مكونة من (240) موظفا لدى وكالات معاملي الهاتف النقال في ولايات مختلفة، وتم معالجة البيانات المستقاة بواسطة الإستبيان عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تحقيق الأصول غير المادية والتميز المنظمي بمستوى مرتفع لدى معاملي الهاتف النقال في الجزائر، وكقراءة مقارنة بين الشركات، أتضح أن الأصول غير المادية

تتحقق بمستوى مرتفع لدى "أوريدو" و"جازي" وبمستوى متوسط لدى "موبيليس"، في حين تحقق التميز المنظمي بمستويات مرتفعة لدى جميع الشركات المعنية، وتم التوصل إلى أن هناك تأثيرا متفاوتا لأبعاد الأصول غير المادية على التميز المنظمي، حيث كان لبعض الأبعاد تأثير أقوى من غيرها، تبين عدم وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة باختلاف مؤهلاتهم العلمية وتصنيفاتهم الوظيفية، لكن تبين وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة باختلاف (الجنس، والخبرة، وشركة الانتماء).

4.دراسة سعاد بعجي

بعنوان " دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، السنة 2019. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة (أركوديم) ميديا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والذي بلغ عددهم (35) مفردة، تم اعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

5.دراسة غانم هاجرة

بعنوان " دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، السنة الدراسية 2017-2018. هدفت هذه الدراسة إلى دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة)، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (SPSS) الإحصائية الأخرى.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة) عند مستوى دلالة (0,05).

6.دراسة حمزة محمد الجبوري

بعنوان " جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع منصور"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، السنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة الاتصالات تم تعريفها على أنها القدرة على تقديم أولوية مختلفة لتطبيقات مختلفة، مستخدمين، أو تدفق للبيانات، أو لضمان مستوى معين من الأداء لتدفق البيانات، أما مفهوم الأداء المتميز يشير إلى درجة رضا أعلى للعاملين، ومعدلات أقل للغيابات، وتكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد وتعزيز القدرة التنافسية، كونه السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في بيئة تنافسية متنوعة، والقيام على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون، تم اختيار وفق لما جاء أعلاه إحدى شركة اتصالات " آسيا سيل/ فرع المنصور" لتمثل مجتمعاً للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفاً لتمثل عينة البحث.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة Zahraa Yassin Alwan

"The role of training in promoting outstanding performance", Scholar Experss Journals, Vol 25, Year 2023.

عنوان الدراسة "دور التدريب في تعزيز الأداء المتميز"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب وأثره على الأداء المتميز في مصنع الحلة للنسيج، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الصناعة تعد من أهم الصناعات، وأن سرعة التطورات بتوظيف التدريب، مما يساعد على تنمية قدرات المنظمة في مجالات متعددة ومختلفة، مما يهدف إلى تعزيز الأداء المتميز في الصناعات التابعة لها، حيث يتلخص سؤال البحث (هل هناك دور للتدريب في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات الخدمية المتمثلة بمصنع الحلة للنسيج)، تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (30) مفردة يمثلون القيادات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائية (SPSS)، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (التدريب، الأداء المتميز).

2.دراسة Badia Abed Al Latif Srou

"Human resources audit and its impact on the outstanding performance of workers in the education Sector (Case study) Al – Safer Secondary School", Journal of Positive School Psychology, Vol 06, No 04, Year 2022.

عنوان الدراسة "مراجعة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المتميز للعاملين في قطاع التعليم"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تدقيق الموارد البشرية وأثره على الأداء المتميز للعاملين في قطاع التعليم، حيث أجرت الدراسة بعض الاختبارات لفحص مدى علاقة تدقيق الموارد البشرية بالأداء المتميز للعاملين في قطاع التعليم، حيث استخدمت الدراسة أداة الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، واستهدفت الدراسة "دراسة حالة مدرسة السفير الثانوية"، كعينة اختبارية على العاملين بالمدرسة، حيث تكونت العينة من (200) مفردة على أساس العينة العشوائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقابة الموارد البشرية على تحسين فعالية الموارد البشرية، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدقيق الموارد البشرية على تنظيم العمل، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير تدقيق الموارد البشرية على القدرات الإدارية.

3.دراسة Somnattha Pakwihok

"Achieving superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand", ph.D. Development administration- National Institute of Development Administration, School of public administration, 2010.

عنوان الدراسة "تحقيق الأداء المؤسسي المتفوق وخصائص الأبعاد الإدارية: بورصة تايلاند"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة أسهم في تايلاند ودراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز، واعتمدت الدراسة على تصميم كمي ونوعي غير تجريبي لوصف وتفسير الظواهر المحيطة بتحقيق الأداء المتميز.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وأن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات الأداء المتميز، وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الإستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

4.دراسة Bansal & Bogner

"Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance", Journal of Management Studies, Vol 44, No 01, Year 2007.

عنوان الدراسة "إدارة المعرفة كأساس لإستدامة الأداء المتميز"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسة عينة الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

5.دراسة Coo & Verma

"Performance Exploring the Linkages between Quality System, service Quality and Excellence: service Providers Perspectives", Quality management journal, Vol 09, No 02, Year 2002.

عنوان الدراسة " الأداء إستكشاف الروابط بين نظام الجودة وجودة الخدمة والتميز: وجهات نظر مقدمي الخدمة" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، الموارد البشرية والأداء المتميز ممثلة بالتوكيد، الاعتناق، الأدلة المادية، الاستجابة والمعقولية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء بدلالة المكتبات المالية الممثلة بالربحية وتخفيض التكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وابعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز

تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز وهي كالآتي:

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة مرزقلال إبراهيم

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين في المكتبات وذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة الثقافة السائدة لدى عمال المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة، وطبيعة العلاقات بين عمال المكتبة وروح العمل الجماعية لدى الموظفين، وقد تم اختيار عينة الدراسة المكتتبين فقط وذلك لأجل معرفة اهتمامات المشتركة والأراء حول العمل المكتبي، وقد استعمل استمارة الاستبيان لصبر أراء أفراد العينة حول هذا الموضوع وقد استخدم المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة تحقيق الأداء المتميز، وأيضاً التميز فيه لأن من صفاتها العمل الجماعي والإبداع، وهذا ما ينعكس على التحسين في الأداء والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة، وبالتالي المشاركة في تبادل الأراء والأفكار مما ينعكس إيجابياً على الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وهذا يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين.

2.دراسة أحمد بوسكرة، سالم العياشي

بعنوان "الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة"، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 02، السنة 2017.

هدفت هذه 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، وباستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الإستبيان كأداة لجمع البيانات من إعداد الباحثين، على عينة محلية قوامها (50) إطارا يعملون بمختلف المديرية الفرعية بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، كذلك تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، وتساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

3.دراسة روابحية عيسى، كورتل فريد

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين إقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، السنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاث أبعاد رئيسية (الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيا الحديثة). في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين (إدارات، أعوان تحكم، منفذين).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين، وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتي تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

4.دراسة إلياس سالم

بعنوان "العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، السنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع ثقافة المؤسسة الذي يعد من أهم المواضيع التي لقت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال خاصة في الآونة الأخيرة، وذلك نظرا لأهمية التي يتمتع بها من خلال تأثيره على

نجاح أو فشل المؤسسات والذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة سلوك وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي يتحدد بشكل كبير -السلوك والأداء- بثقافة المؤسسة السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم بما يمكن من تحقيق أداء متميز.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأداء البشري هو نتاج لمجموعة من السلوكيات يقوم بها الفرد أثناء قيامه بمهامه، وخلفية هذا السلوك هو ثقافة المؤسسة التي تحدده وتوجهه.

5.دراسة مهديد فاطمة الزهراء

بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية -برج بوعرييج-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، السنة الدراسية 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعرييج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من الأفراد، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها (35) مفردة (إطارات، أعوان التحكم والعمال التنفيذيين بما فيهم رجال الأمن والنظافة والصحة)، تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية قوية وبناءة التي تتميز بالقيم المشتركة والعمل الجماعي والإبداع والتحسين المستمر والقدرة على التكيف، تساهم بالدرجة كبيرة في تحقيق التفوق والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1.دراسة Mohamed Salih Yousif Ali & Abdel Hafiez Ali Hasaballah

"Assesing the effect of organyational cultural values and employees engagement on performance excellence", International Journal of Management (IJM), Vol 11, No 04, Year 2020.

عنوان الدراسة "تقييم أثر الثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين على تميز الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور القيم الثقافية التنظيمية وتفاعل الموظفين في تميز الأداء في القطاع المصرفي، وتوفير إرشادات أفضل لإدارة الأداء، تم اختيار العينات المستهدفة من مديري فروع البنوك في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام استبيان كأداة دراسة، وجمعت منه (258) استبيانا صالحا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تميز الأداء يمكن أن يتأثر بشكل كبير وإيجابي بالقيم الثقافية التنظيمية وانخراط الموظفين.

2.دراسة Rassel Kassem and others

"Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT An SEM approach", an article in Benchmarking An International Journal, Vol 26, No 01, Year 2019.

عنوان الدراسة "تقييم أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز في الأعمال التجارية مع دور معتدل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نهج SEM"

هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (ثقافة الرسالة، ثقافة القدرة على التكيف، ثقافة المشاركة وثقافة الإتساق) على معايير نتائج التميز في الأعمال (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال) في دولة الإمارات العربية المتحدة واستكشاف الدور المعتدل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من قطاعي الخدمات والتصنيع. تم جمع البيانات عن طريق استبيان شمل (448) مديراً في تسع شركات حائزة على جائزة الشيخ خليفة للتميز خلال السنوات الثلاث الماضية، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص البيانات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز في الأعمال. كان لثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية دور إيجابي كبير في تحقيق نتائج ممتازة متعلقة بالعملاء، وكان لجميع أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة دور إيجابي في تحقيق نتائج ممتازة متعلقة بالأفراد، وكان لنوعين فقط من الثقافة دور هام في تحقيق نتائج ممتازة متعلقة بالمجتمع، وارتبطت نتائج الأعمال ارتباطاً إيجابياً بالتوازن بين أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة، أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى تخفيف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج المتعلقة بالعملاء والأفراد والأعمال، ولكن ليس بالمجتمع.

3.دراسة Farid Mohammad qawasmeh and others

"The role of organization culture in achieving organizational excellence: jadara university as a case study", International Journal of Economics and Management Science, Vol 02, No 07, Year 2013.

عنوان الدراسة "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة جدارا كدراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم إجراء دراسة حالة في جامعة جدارا وهي جامعة أردنية خاصة حديثة تأسست سنة 2006، تم استخدام استبيان أداة دراسة لجمع البيانات من موظفي الجامعة، حيث تم توزيع الإستبيان على جميع موظفي الجامعة (الأكاديميين والإداريين) الذين بلغ تعدادهم (450) موظفاً.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين ثقافة الجامعة العامة وثقافة الجامعة التنظيمية، وأن المتوسط العام لثقافة جامعة جدارا التنظيمية كان متوسطاً (3.4 من 5) بينما كان المتوسط العام لثقافة الجامعة التنظيمية مرتفعاً (3.6 من 5).

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية

إن الدراسة التي قمنا بها هي مكملة للدراسات السابقة التي وردت في نفس السياق، وذلك من خلال تسليط الضوء على الأداء المتميز المقدم من طرف مؤسسة جيون الكترونيك بالاعتماد على الثقافة التنظيمية، وإبراز دورها في تحقيق الأداء المتميز.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع الثقافة التنظيمية ومختلف أبعادها إلى جانب الأداء المتميز وإبراز نماذجها حيث تميزت دراستنا بما يلي:

1. ركزت الدراسة على دور الثقافة التنظيمية وانعكاسها في تحقيق الأداء المتميز.
2. ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في التطبيق محل الدراسة ومدى تأثيرها على الأداء المتميز.

3. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة جيون الكترونيك

4. معرفة واقع توفر الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

5. سعت الدراسة إلى توضيح الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية.

أما الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة يكمن فيما يلي:

1. من حيث الحدود الزمنية حيث كانت الفترة المحددة لدراستنا في السنة الجامعية 2025/2024، بإختلاف الدراسات الأخرى.

2. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية (مرزقلال إبراهيم) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في القطاع الاقتصادي بينما دراسته كانت في قطاع التعليم، وتتوافق دراستنا مع هاته الدراسة من حيث معالجة نفس متغيرات الدراسة.

3. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطار وزارة الشباب والرياضة (أحمد بوسكرة، سالم العياشي) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في القطاع الاقتصادي بينما دراستهما كانت في القطاع الرياضي، لكن تتوافق دراستنا مع هاته الدراسة من حيث معالجة نفس متغيرات الدراسة.

4. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رواحية عيسى، كورتل فريد) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في مؤسسة جيون الكترونيك، بينما دراستهم كانت في مؤسستين اقتصاديتين (Laiterie l'edough Annaba, International Drinks)، وتختلف معها أيضا من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية حيث استعملت دراستنا سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية (الإبداع وتحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو عمل الفريق، العدوانية، الثبات)، بينما استعملت الدراسة على ثلاث أبعاد للثقافة التنظيمية (الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيا الحديثة)، كما تتوافق دراستنا مع هاته الدراسة من حيث معالجة نفس متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

5. وتختلف دراستنا عن دراسة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز (إلياس سالم) من حيث الجانب التطبيقي، تميزت دراستنا بجانب تطبيقي أما هاته الدراسة عالجت الجانب النظري فقط تربط الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز، وتتوافق دراستنا معها بكونهما يتناولان نفس متغيرات الدراسة.

6. من حيث الموضوع لا تختلف دراستنا عن دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مهديد فاطمة الزهراء)، كلا دراستين كانت في قطاع اقتصادي، وتتوافق دراستنا مع هذه الدراسة بكونهما يتناولان نفس متغيرات الدراسة.

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على منهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الإستبيان، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية بإستخدام برنامج spss.

الدراسات الأجنبية:

1. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة تقييم أثر الثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين على تميز الأداء (Mohamed Salih Yousif Ali & Abdel Hafiez Ali Hasaballah) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في مؤسسة إنتاجية بينما دراستهما كانت في قطاع المصرفي، كذلك اختلفت دراستنا عن هاته الدراسة من حيث بلد الدراسة، تمت دراستنا في دولة الجزائر بينما هاته الدراسة تمت في المملكة العربية السعودية، وتتوافق دراستنا معها بكونهما يتناولان نفس متغيرات الدراسة.

2. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة تقييم أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز في الأعمال التجارية مع دور معتدل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نهج SEM (Rassel Kassem and others) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في قطاع الاقتصادي بينما دراستهم كانت في قطاع الخدمات والتصنيع، من حيث النموذج تختلف دراستنا عن هاته الدراسة، حيث اعتمدت دراستنا على سبعة أبعاد لثقافة التنظيمية (الإبداع وتحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو عمل الفريق، العدوانية، الثبات) بينما اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (ثقافة الرسالة، ثقافة القدرة على التكيف، ثقافة المشاركة وثقافة الإتساق)، كذلك تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث بلد الدراسة، تمت دراستنا في دولة الجزائر بينما هاته الدراسة تمت في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتتوافق دراستنا معها بكونهما يتناولان نفس متغيرات الدراسة.

3. من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة جدارا كدراسة حالة (Farid Mohammad qawasmeh and others) من حيث ميدان الدراسة، كانت دراستنا في قطاع الاقتصادي بينما دراستهم كانت في قطاع التعليم، كذلك اختلفت دراستنا عن هاته الدراسة من حيث بلد الدراسة، تمت دراستنا في دولة الجزائر بينما هاته الدراسة تمت في الأردن، وتتوافق دراستنا معها بكونهما يتناولان نفس متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض لكل من مفهومي الثقافة التنظيمية والأداء المتميز ، وذلك بتوضيح الإطار النظري للثقافة التنظيمية كأول مفهوم تطرقنا إليه والتركيز على أهم نماذجها وأبعادها، حيث تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها بحيث يعد لها دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات وتميزها، وكثاني مفهوم تم التطرق إلى الأداء المتميز كفلسفة إدارية حديثة تساعد المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، بحيث يعتبر مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، تم التركيز في هذا المفهوم على أهم النماذج العالمية والعربية للتميز وأهم العوامل الداعمة لتبني هذا المفهوم ومتطلبات تحقيقه، وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كلا المفهومين سواء العربية منها أو الأجنبية واستخلاص ما ميز الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، سيتم في هذا الفصل وصف الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة لتوضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية مؤسسة جيون الكترونيك، كذلك يتضمن هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة وكيفية اختيار مفردات العينة، والتعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات، و تقديم عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الإستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

بناءا على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيون الكترونيك

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيون الكترونك

في سبيل إتمام الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونك، تم تخصيص المطلب الأول لتعرف بمؤسسة جيون الكترونك وهيكلها التنظيمي، أما المطلب الثاني يتمثل في نظام الإدارة المتكامل لمؤسسة جيون الكترونك ، ونظام الجودة الذي تطبقه مؤسسة جيون الكترونك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيون الكترونك وهيكلها التنظيمي

أولاً: التعريف بمؤسسة جيون الكترونك

جيون الكترونك **Géant Electronics** هي مؤسسة جزائرية خاصة أسسها الأخوان مباركية عام 2005، وهي مؤسسة رائدة في العديد من قطاعات الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، وحاليا هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة متجها في المستقبل لتصبح مؤسسة مساهمة، يقع مقرها في ولاية برج بوعرييج حيث لديها حاليا ما يقارب 3000 عاملا، نجحت المؤسسة في فرض نفسها في مجالات نشاطها وتمكنت خلال عشرية واحدة من التحول من إستيراد منتجات نهائية إلى مؤسسة صناعية جزائرية، وتحتل المؤسسة مكانة رائدة في المغرب العربي والقارة الإفريقية وذلك بفضل القدرة الإنتاجية الأكثر كفاءة في المنطقة والإستجابة القوية لريادة الأعمال.¹

تتواجد مؤسسة جيون الكترونك في 10 دول افريقية، ومنذ عام 2020 تخطط المؤسسة دخول الأسواق الأوروبية، وتعتبر مؤسسة جيون الكترونك الإبتكار والجودة والدعم أهم عناصر التعامل بين العاملين في المؤسسة وعملائهم الذين هم بمثابة القوة الدافعة لأعمال المؤسسة، حيث يتمثل شعارها في "دائما تقدم أكثر من مجرد منتج وشراكة يومية"، ولديها رؤية تركز على التجديد والتميز في العمليات.

تمتلك شركة جيون الكترونك ثلاث أقطاب للمنتجات، قطب منتجات التبريد يتضمن ثلاث مصانع تعمل كافة أنواع الثلاجات ومبرد جزائري ومجمدات بمختلف الأحجام...إلخ، وقطب منتجات الطبخ تتضمن أفران المايكروويف وأفران الطبخ وكذلك فرن كهربائي...إلخ، أما القطب الأخير يتمثل في قطب المنتجات السمراء تتضمن تلفزيون وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية وآلة قهوة...إلخ.²

¹ مقابلة مع بن حسين محمد، مدير مصلحة الموارد البشرية، 16 فيفري 2025.

²<https://www.geant.dz>, In 03/05/2025, at 15:12 pm.

الشكل رقم(13): شعار مؤسسة جيون الكترونك

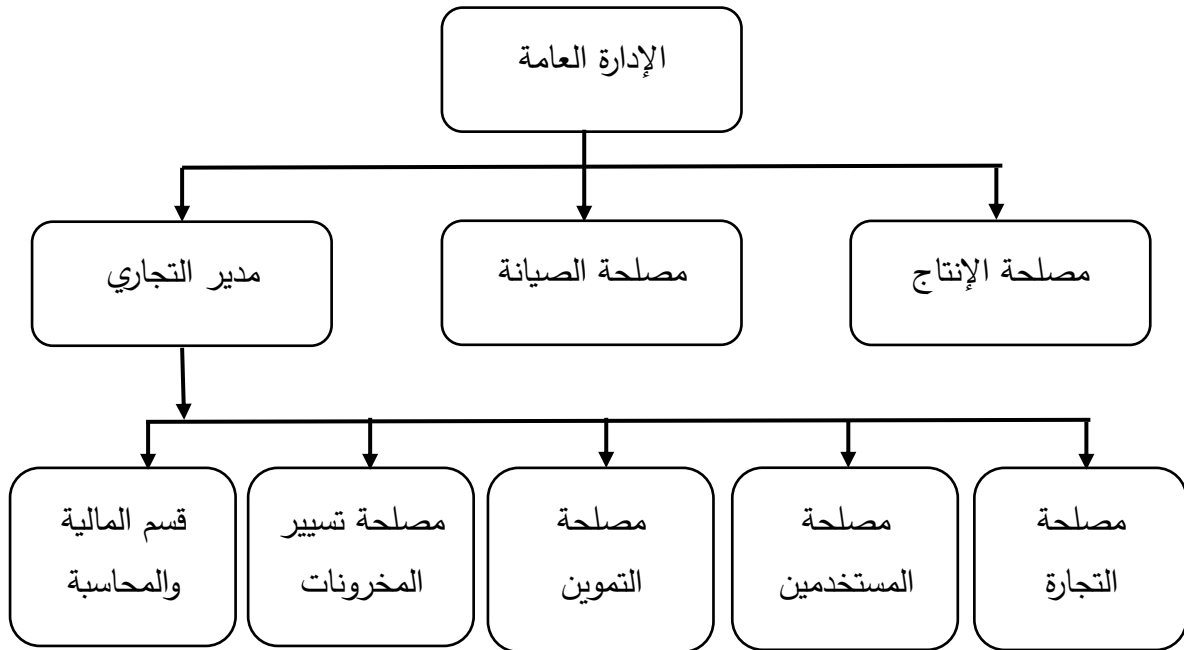


Source: <https://www.geant.dz>, In 28/03/2025, at 14:45 pm.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونك

الهيكل التنظيمي المختصر لمؤسسة جيون الكترونك كما يلي:

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونك



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام ويمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري للدوائر والمصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الإختصاصات، المسؤوليات والمهام ويمكن أن نستخلص الفكرة العامة للمؤسسة من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها، وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونك:¹

1. المديرية العامة: تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة ونائب المدير العام، وتتمثل مهامهم في:

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
 - تحقيق التسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
 - تحقيق السير العام لأعمال الأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تندرج تحت المديرية العامة مجموعة من المديريات تمثلت في: مديرية الموارد البشرية، مديرية التسويق والتجارة، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الإنتاج.
- 2. المدير التجاري:** يعمل حسب سير المؤسسة، من خلال الإشراف على جميع المصالح التابعة له في المؤسسة وهي أربعة مصالح هامة في هيكل التجارة، مصلحة التموين وتسيير المخزونات.
- 3. مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال.
- 4. مصلحة التموين:** من أهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تموين المؤسسة بالموارد الأولية وتشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولا يمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص إبرام العقود مع الموردين إلا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه الموارد مع مواصفات ومتطلبات الإنتاج.
- 5. مصلحة المحاسبة:** ويتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية داخل المؤسسة والمحافظة على أموالها، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي المؤسسة، كذلك يقوم بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية ومقارنة العملية الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية.
- 6. مصلحة تسيير المخزونات:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.
- 7. مصلحة الصيانة:** تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب.
- 8. مصلحة الإنتاج:** هي المركز الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة عن عملية التصنيع منذ دخول المنتجات نصف المصنعة إلى الورشات إلى غاية خروجها في شكل منتج تام الصنع.
- 9. مصلحة التجارة:** تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استناداً إلى برامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.

المطلب الثاني: نظام الإدارة بمؤسسة جيون الكترونيك

تعمل مؤسسة جيون الكترونيك **Géant Electronics** باستمرار على تكييف إستراتيجيتها لتلبية التوقعات المتزايدة لعملائها ومتطلبات السوق شديدة التنافسية والمتطورة باستمرار، ولمواجهة التحديات الحالية والاستعداد للمستقبل وضعت مؤسسة جيون نظام الإدارة المتكامل الذي يركز جهودهم على الأولويات التالية:¹

- تطوير المبيعات والتسويق: تعزيز أعمال المؤسسة وزيادة حصتها السوقية.
- تحسين سلسلة التوريد: تقليق آجال التوريد والتحكم في التكاليف.
- العمل على استقلالية المراكز الصناعية: تحسين كفاءة عمليات الإنتاج.
- الإستثمار الإستراتيجي: تطوير البنى التحتية للمؤسسة، بما في ذلك مستودعات التخزين، إضافة وحدة جديدة لإنتاج المكيفات وحظيرة لوجستية.
- تحسين عمليات التصنيع والتجميع: ضمان إنتاج موثوق يلبي توقعات العملاء.
- نشر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP): مركزية البيانات وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- الإستدامة وإدارة الموارد: تحسين استخدام الموارد والحد من النفايات وتقليل البصمة البيئية.
- الصحة والسلامة: حماية عاملين من خلال البنى التحتية المناسبة واتخاذ تدابير وقائية مستهدفة.

وضمن هذا النهج تلتزم مؤسسة جيون بتوفير جميع الموارد اللازمة ل:

- تلبية متطلبات عملاء وكذلك المتطلبات التشريعية والتنظيمية.
- تشجيع المشاركة الفعالة والتشاور مع العاملين على جميع مستويات المؤسسة.
- الحد من تأثير المؤسسة على البيئة مع التحكم في التأثيرات المترابطة بأنشطتها.
- تحديد المخاطر والقضاء عليها لضمان بيئة عمل آمنة ومحفزة.
- الحفاظ على نظام إدارة متكامل عالي الأداء، يقوم على التحسين المستمر ويتكيف مع المواصفات الخاصة بأعمال المؤسسة.

تضع مؤسسة جيون الكترونيك **Géant Electronics** أداء نظام الإدارة المتكامل الخاص بها في صميم أولوياتها الإستراتيجية لسنة 2025 يتم تحقيقها في مدة ما بين 3 إلى 5 سنوات، تعتمد على مشاركة العاملين والتزامهم، فضلا عن التعاون الفعال من شركاء المؤسسة والأطراف المعنية لتحقيق أهدافها الطموحة.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نظام الجودة الذي تطبقه مؤسسة جيون الكترونك

مؤسسة جيون الكترونك كونها من المؤسسات التي تواجه منافسة في السوق العالمي ومن أجل الصمود استلزم الأمر أن تكون الجودة هي واحدة من أكثر المطالب الأساسية للمؤسسة، ومن هنا أيقن مسيري المؤسسة بضرورة تطوير وتحسين جودة المنتج، لتزويد عملائها منتجات ذات نوعية.

اعتمدت مؤسسة جيون الكترونك على ثلاث أنواع من شهادات الايزو، وهما كالآتي:¹

- **شهادة ISO 9001**: هي عبارة عن معيار دولي يقوم بمراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في المؤسسة.
- **شهادة ISO 14001**: هي عبارة عن معيار دولي لإدارة البيئة، وهي برهان على أن المسؤولية البيئية تتحملها المؤسسة على عاتقها.
- **شهادة ISO 45001**: هو عبارة عن معيار دولي للصحة والسلامة المهنية، يساعد المؤسسة على تحديد المخاطر المتعلقة بالعمل التي يتعرض لها العاملون في شكل أضرار التي تلحق بالصحة والحوادث والإصابات، ومنعها من خلال استخدام التدابير الوقائية.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سوف نحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

سيتم في هذا المطلب عرض منهج الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

يتم التطرق إلى المنهجية المتبعة في إعداد هاته الدراسة من خلال المنهج المتبع، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وهي كالاتي:
أ. منهجية الدراسة

من أجل معرفة أكثر بموضوع الدراسة المتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة جيون الكترونيك كحالة، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** جميع عاملي مؤسسة جيون الكترونيك في الإدارة العامة والذين بلغ عددهم 350.
- **عينة الدراسة:** تم انتقاء المبحوثين ضمن عينة عشوائية، قد شملت عدد من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما تنوعت بين مسؤولين ومرؤوسين، وقد تم الاعتماد على الإستبيان الإلكتروني حيث تم إرساله إلى مدير مصلحة الموارد البشرية والذي بدوره قام بإرساله عبر الإيميل لعينة الدراسة، حيث تم استرجاع 105 استبيان، ووجدنا أن 39 فقط منها صالحة وقابلة للتحليل.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

1. الإستبانة: تم الاعتماد على الإستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الحالية في الحصول على المعلومات، وبالتالي الإستبيان الإلكتروني يخص جميع أنواع الإستبانات المعبأة ذاتيا والتي يرسل المبحوث من خلالها المعلومات عبر الانترنت بواسطة جهاز إلكتروني يفي بهذا الغرض¹، ومن هنا قمنا بصياغة عبارات الإستبيان التي تعبر على أبعاد الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

-**المحور الأول:** اشتمل المحور الأول على البيانات العامة المتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة).

¹ صباح عربي، محمود تيشوش، الإستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من المجتمع الافتراضي، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 11، العدد 03، 2023، ص 43.

-المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل للدراسة وهو "الثقافة التنظيمية"، وهو بدوره يشمل (35) عبارة موزعة على (07) أبعاد تم اعتمادها على دراسة (Smith, Robbins, Mchenna) وهي الإبداع وتحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو عمل الفريق، العدوانية، الثبات.

-المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع للدراسة وهو "الأداء المتميز"، وهو بدوره يشمل (13) عبارة. واعتمدنا في تصميم الإستبيان على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كقياس للإجابة على عبارات الإستبيان والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم(08): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2. الوثائق: تم الإعتماد على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة للتعريف بها والتي تدعم دراستنا، وهذه الوثائق متمثلة في معلومات حول نظام إدارة بمؤسسة جيون الكترونيك، وهيكلها التنظيمي.

3. المقابلة: تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية في خدمة البحث، وهذا لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة. فهي تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية".¹ وعليه تم استخدام المقابلة خلال دراستنا مع مدير مصلحة الموارد البشرية وبعض العاملين لجمع بعض المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الإستعانة ببرنامج (spss Stqtistical Package for Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

أولاً: معامل الثبات

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ .

ثانياً: استخدام التكرارات والنسب المئوية

بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافيا.

ثالثاً: استخدام المتوسطات الحسابية

لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها، وما هي حدود التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 143.

الجدول رقم(09): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال	[1.79 – 1]	[2.59–1.80]	[3.39–2.6]	[4.19–3.40]	[5 – 4.20]
الأهمية النسبية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، ط 1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 541.

رابعاً: استخدام الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير دراسة ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت من استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة ما كانت قيمة الانحراف تساوي الواحد أو تفوقه.

خامساً: الإنحدار البسيط

لدراسة أثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها على المتغير التابع الأداء المتميز تم استخدام الإنحدار البسيط.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد التعرف على منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة، سيتم في هذا المطلب عرض صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يشير مفهوم الصدق إلى ارتباط أداة القياس وأغراضها بالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، ويعد الصدق سمة ضرورية ملازمة لكل أداة يراد تطبيقها للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تخص الظاهرة موضوع الدراسة.

فإن أداة الدراسة الحالية (الإستبانة) بحاجة إلى الصدق الظاهري، حيث قبل توزيع الإستبانة (الإستبانة) على عينة البحث يتم مراجعتها من قبل الأستاذة المشرفة، وذلك من أجل ابداء الملاحظات القيمة وإجراء التعديلات في صياغة بعض العبارات، والتأكد من موافقة عبارات الإستبيان مع موضوع الدراسة، وكذلك التحقق من الأخطاء ورفع درجة مصداقية الإستبانة، كذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة مما قد يضعف من أحد المحاور، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته، فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس، أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة، حيث تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار مدة الثبات

في الإستبيان فإن معامل ألفا كرونباخ يعتمد على مدى توافر الاتساق في أداء الأفراد من موقف أو فقرة إلى موقف أو فقرة أخرى وإلى جميع فقرات الإستبانة (الإستمارة)، وهو عبارة عن معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفرداته، إذا كان هذا المعامل أكبر من (60%)، فإن هذا يدل على وجود الثبات الداخلي للأداة المستخدمة.

الجدول رقم(10):نتائج ثبات أداة الدراسة المعتمدة

العبارات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الإبداع وتحمل المخاطرة	05	0.887
الإهتمام بالتفاصيل	05	0.863
التوجه نحو النتائج	05	0.904
التوجه نحو الأفراد	05	0.924
التوجه نحو عمل الفريق	05	0.955
العدوانية	05	0.838
الثبات	05	0.959
الثقافة التنظيمية	35	0.980
الأداء المتميز	13	0.927
الكلية	48	0.98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26)

يتضح من الجدول أن:

- ✓ بلغ ألفا كرونباخ للنموذج الكلي لجميع عبارات الاستمارة المقدر ب 48 عبارة قيمة (0.98) ما يقابلها 98% وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائياً كونها أعلى من النسبة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية (60%).
- ✓ بلغ ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية لـ 35 عبارة بقيمة (0.980) وهي قيمة أعلى من القيمة المطلوبة.
- ✓ بلغ ألفا كرونباخ للمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز لـ 13 عبارة بقيمة (0.927) وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً كونها أعلى من القيمة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية، ومنه يمكننا الاطمئنان إلى نتائج الدراسة وتعميمها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث استكمال عرض دراسة حالة من خلال محاور الإستبيان وتفسيرها وتحليل نتائجها ومناقشتها، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات العامة للدراسة

بالإعتماد على الإجابات المقدمة في محور البيانات العامة، تم تحديد خصائص العينة، حيث يتوزع أفراد العينة حسب البيانات العامة (الجنس، السن، الخبرة).

1.الجنس

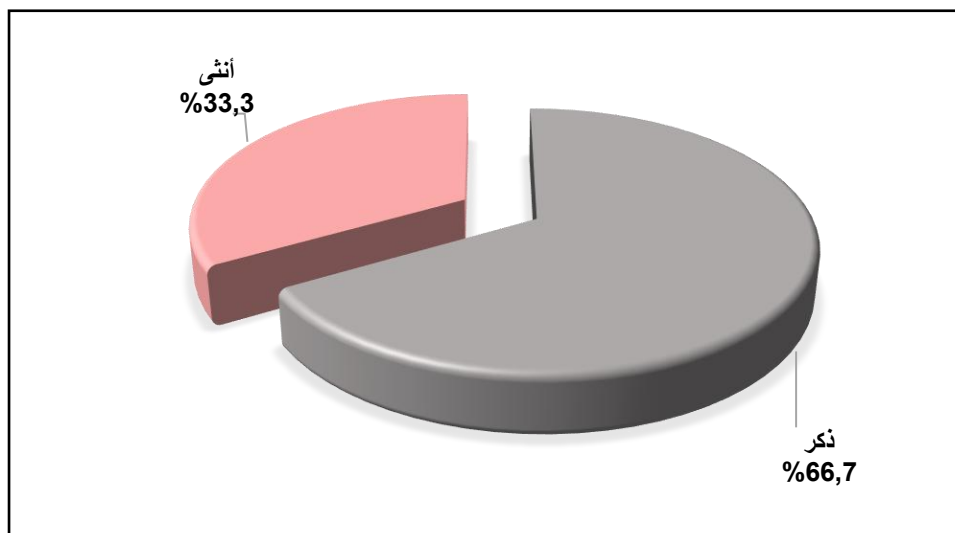
يتوزع أفراد عينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66.7	26	ذكر
33.3	13	أنثى
%100	39	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26)

الشكل رقم(15): نسبة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم عينة الدراسة هم ذكور، حيث بلغت نسبتهم 66.7% مقارنة بنسبة الإناث البالغة 33.3%، وذلك راجع إلى هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة وكذلك طبيعة الأعمال التي يقوم بها الإطار هناك أعمال تحتاج إلى جنس الذكور من جهة وإلى سياسة المؤسسة في اختيار

أفراد في الأعمال الموكلة من جهة أخرى، ونلاحظ تنوع الفئتين حيث المؤسسة توظف الجنسين معا ولكن تختلف النسبة حسب خصوصية العمل.

2. السن

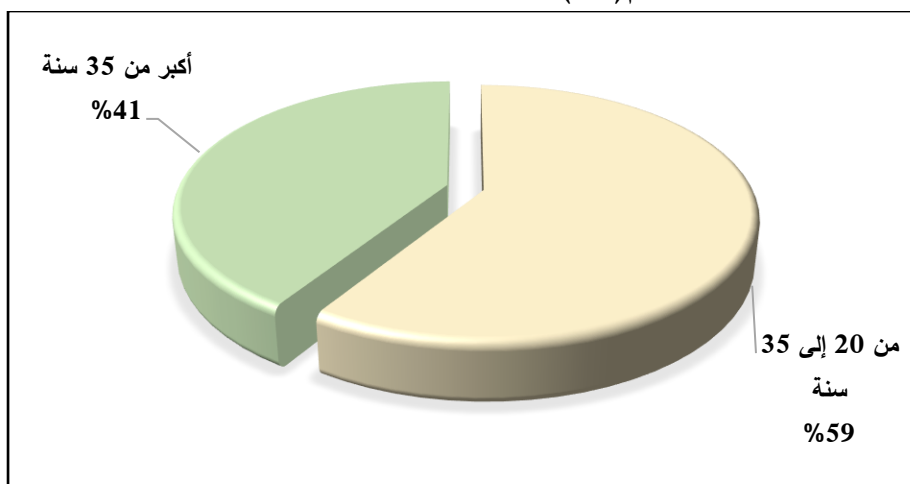
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
0	0	أقل من 20 سنة
59	23	من 20 إلى 35 سنة
41	16	أكبر من 35 سنة
%100	39	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26)

الشكل رقم(16): نسبة أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يشير الجدول والتمثيل البياني أعلاه إلى تقسيمات الفئات العمرية إلى ثلاث فئات، حيث أن أكبر فئة عمرية محصورة بين (20 إلى 35 سنة) بلغت نسبتهم 59%، تليها فئة عمرية (أكبر من 35 سنة) بلغت نسبتهم 41%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف خريجي الجامعات والمعاهد الجدد، فقد تعتمد عليهم فتولي مناصب متنوعة لأنهم الأكثر شبابا ونشاطا وأكثر استقرارا بالمؤسسة وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز، ويمتازون بالمعرفة والكفاءة في مجال العمل.

3. الخبرة

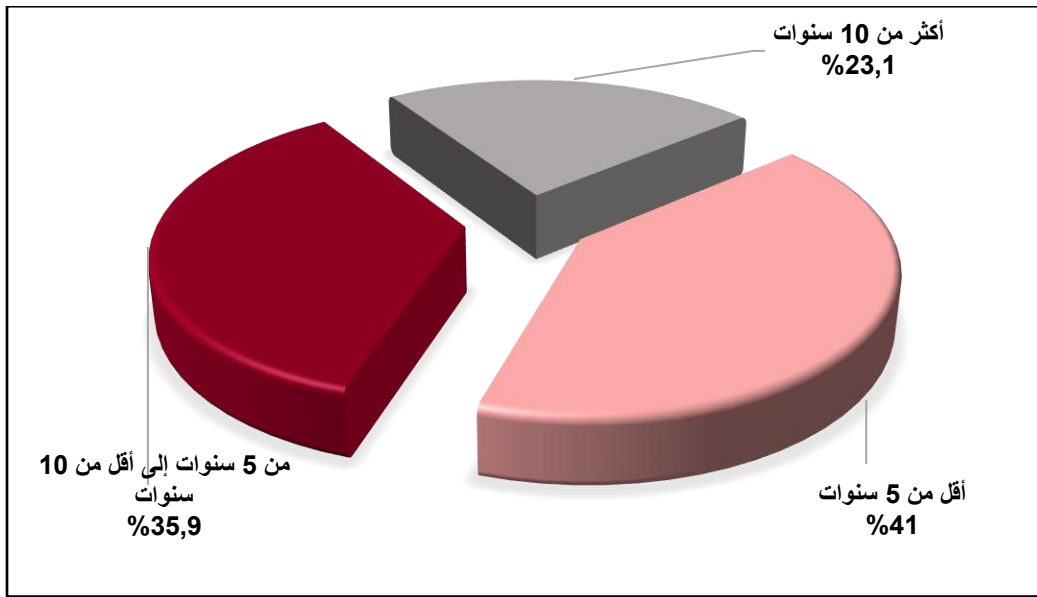
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم(13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
41	16	أقل من 5 سنوات
35.9	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
23.1	9	أكثر من 10 سنوات
%100	39	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26)

الشكل رقم(17): نسبة أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يبين الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهي النسبة الأعلى وقدرت ب 41%، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35.9%، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تكون خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.1%، وهذا راجع إلى أن العينة أغلبهم شباب فمن الطبيعي تكون عدد سنوات الخبرة قليل.

ثانياً: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

سيتم تحليل محاور الإستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الإستبيان استناداً إلى مقياس ليكارت الخماسي، وفيما يلي تحليل كل محور من محاور الإستبيان.

1. الثقافة التنظيمية

تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الثقافة التنظيمية كما يلي:

• بعد الإبداع وتحمل المخاطرة:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة كآتي:

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة ببعد الإبداع وتحمل المخاطرة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والإبتكار	3.79	0.83	موافق
2 توفر المؤسسة بيئة تدعم وتحث على الأفكار الجديدة والمبتكرة	3.82	0.94	موافق
3 يتم تحفيز العمال على تقديم حلول إبداعية لتحسين العمليات والإجراءات	3.69	1.19	موافق
4 المؤسسة مستعدة لقبول المخاطر المحسوبة من أجل تحقيق الإبتكار والتطور	3.56	1.11	موافق
5 تدعم المؤسسة العاملين في إتخاذ قرارات تحتوي على بعض المخاطر	3.20	1.15	موافق بدرجة متوسطة
المتوسط الإجمالي لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة			
	3.61	0.87	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول بعد الإبداع وتحمل المخاطرة كانت أغلبها موافق إذ بلغ المتوسط العام لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة (3.61) وهي تنتمي إلى مجال موافق، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق بدرجة متوسطة، موافق) بمتوسطات حسابية مقاربة تنحصر ضمن المجال [3.82-3.20]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.87) مما يعكس تجانس في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة، أما العبارة 5 التي تنص على تدعم المؤسسة العاملين في إتخاذ قرارات تحتوي على بعض المخاطر جاءت بدرجة موافق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.20) الذي ينتمي إلى المجال [3.39-2.6] وهذا راجع إلى أن مؤسسة جيون الكترونيك لا تدعم بشكل كبير عمالها على إتخاذ قرارات تحتوي على المخاطرة.

• **بعد الاهتمام بالتفاصيل:**

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاهتمام بالتفاصيل كالآتي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة ببعد الإهتمام بالتفاصيل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 المؤسسة تشجع العاملين على التأكد من أن كل جانب من جوانب العمل يتم بعناية	4.05	0.79	موافق
2 هناك عملية منظمة لضمان دقة التفاصيل في المشاريع والمهام اليومية	3.94	0.79	موافق
3 العاملون يأخذون الوقت الكافي لضمان ان كل جزء من العمل يتم بأعلى جودة	4.10	0.78	موافق
4 يوجد إهتمام دائم من طرف الإدارة بتفاصيل العمل	4.10	0.94	موافق

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

5	هناك نظام للتدقيق والتحقق من تفاصيل العمل لضمان الجودة	4.20	0.76	موافق بشدة
المتوسط الإجمالي لبعء الاهتمام بالتفاصيل				
		4.08	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعد الاهتمام بالتفاصيل أغلبها موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (4.08) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية متقاربة ضمن المجال [3.94-4.20]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.65) مما يعكس التجانس في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية لبعء الاهتمام بالتفاصيل، أما العبارة 5 التي تنص على هناك نظام للتدقيق والتحقق من تفاصيل العمل لضمان الجودة جاءت بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.20) الذي ينتمي إلى المجال [4.20-5] وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام للرقابة من أجل التدقيق والاهتمام بتفاصيل العمل لضمان الجودة.

• بعد التوجه نحو النتائج:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التوجه نحو النتائج كآتي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعء التوجه نحو النتائج

العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	المؤسسة تركز بشكل كبير على تحقيق النتائج والإنجازات الملموسة	4.23	0.74	موافق بشدة
2	العاملون في المؤسسة ملتزمون بتحقيق الأهداف المحددة	4.10	0.78	موافق
3	المؤسسة تضع أهداف واضحة ومحددة للعاملين	3.97	0.81	موافق
4	توجد ثقافة داخل المؤسسة تركز على الوصول إلى الأهداف	3.82	0.91	موافق
5	يتم تحفيز العاملين للعمل بكفاءة لتحقيق النتائج المستهدفة في أقصر وقت ممكن	3.48	1.16	موافق
المتوسط الإجمالي لبعء التوجه نحو النتائج				
		3.92	0.76	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعد التوجه نحو النتائج أغلبها موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.92) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية متقاربة ضمن المجال [3.48-4.23]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.76) مما يعكس التجانس في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية لبعء التوجه نحو النتائج، أما العبارة 1 التي تنص على أن المؤسسة تركز بشكل كبير على تحقيق النتائج والإنجازات الملموسة جاءت بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.23) الذي ينتمي إلى المجال [4.20-5] وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

على تحسين جودة الخدمات المقدمة، والتزامها بالمعايير المطلوبة واهتمامها برفع مستوى الأداء خاصة في ظل المنافسة الشرسية من مؤسسة condor.

• بعد التوجه نحو الأفراد:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوجه نحو الأفراد كالاتي:

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة ببعده التوجه نحو الأفراد

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة	3.66	0.95	موافق
2 المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات الأفراد وتمييزها	3.82	1.04	موافق
3 تسعى المؤسسة دائماً الى توفير بيئة عمل داعمة	3.87	0.92	موافق
4 المؤسسة تهتم بتوفير فرص لتطوير المسار المهني للعاملين	3.92	0.92	موافق
5 تطبيق المؤسسة اجراءات الصحة والسلامة المهنية	4.07	0.98	موافق
المتوسط الإجمالي لبعده التوجه نحو الأفراد	3.87	0.84	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعده التوجه نحو الأفراد كلها كانت موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.87) بمتوسطات حسابية متقاربة ضمن المجال [3.66-4.07]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.84)، وهذا راجع إلى أن مؤسسة جيون تولي اهتماماً بعمالها من تطوير مهارتهم ومعارفهم، توفير بيئة مشجعة وداعمة وتوفير الأمان والصحة داخل العمل، مما يعكس التجانس في إجابات أفراد العينة حول بعده التوجه نحو الأفراد للثقافة التنظيمية.

• بعد التوجه نحو عمل الفريق:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوجه نحو عمل الفريق كالاتي:

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة ببعده التوجه نحو عمل

الفريق

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي	4.00	0.91	موافق
2 تخصص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم البعض	3.69	1.07	موافق
3 تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة	3.79	0.97	موافق

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

موافق	0.99	3.53	4	يتم تعزيز روح الفريق من خلال الأنشطة التي تشجع على التعاون بين الأعضاء
موافق	0.85	3.82	5	هناك بيئة داعمة داخل الفريق تساعد على تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين أعضائه
موافق	0.89	3.76	المتوسط الإجمالي لبعد التوجه نحو عمل الفريق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعد التوجه نحو عمل الفريق كلها كانت موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.76) وهو ينتمي إلى المجال موافق، بمتوسطات حسابية مقارنة ضمن المجال [4-3.53]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.89)، وهذا راجع إلى أن مؤسسة جيون الكترونيك تشجع العاملين على العمل معاً كفريق، وتعمل على تقوية الروابط بين أعضاء الفريق وبناء ثقة فيما بينهم، مما يعكس التجانس في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية لبعد التوجه نحو عمل الفريق.

• بعد العدوانية:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العدوانية كآتي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعد العدوانية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول	
1	4.20	0.95	موافق بشدة	
2	4.02	0.93	موافق	
3	4.25	0.96	موافق بشدة	
4	4.23	0.80	موافق بشدة	
5	4.05	1.07	موافق	
المتوسط الإجمالي لبعد العدوانية		4.15	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعد العدوانية كانت أغلبها موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (4.15) وهو ينتمي إلى مجال موافق، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية مقارنة تنحصر ضمن المجال [4.02-4.20]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.74) مما يعكس تجانس في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية لبعد العدوانية، أما العبارة 1 التي تنص على تسود في المؤسسة ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع

العاملين، والعبارة 3 التي تنص على تتبع المؤسسة سياسات واضحة للتعامل مع سلوكيات العدوانية أو التمييز في بيئة العمل، وكذلك العبارة 4 التي تنص على أعضاء الفريق يعاملون بعضهم البعض بشكل محترم وداعم، جاءو بدرجة موافق بشدة بمتوسطات حسابية تنتمي إلى المجال [4.20-5] وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على ضوابط وقوانين للتعامل مع السلوكيات العدوانية، وتسودها ثقافة الإحترام المتبادل والتعاون بين العاملين في المؤسسة.

• بعد الثبات:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الثبات كآآتي:

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة ببعث الثبات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 المؤسسة توفر بيئة عمل مستقرة تدعم المسار الشخصي والمهني للعاملين	3.89	0.96	موافق
2 تتمتع المؤسسة بسياسات ثابتة تدعم الاستقرار الوظيفي في جميع أقسامها	3.84	0.96	موافق
3 أعضاء الفريق يشعرون بالثقة في استمرارية العمل واستقرار الأوضاع داخل المؤسسة	3.84	0.84	موافق
4 المؤسسة تتبنى ممارسات طويلة الأجل تساهم في الاستقرار والنمو المستدام	3.87	0.92	موافق
5 التغيير داخل المؤسسة يتم بشكل مدروس	3.71	0.94	موافق
المتوسط الإجمالي لبعث الثبات	3.83	0.86	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات بعث الثبات كلها كانت موافق إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.83) وهو ينتمي إلى المجال موافق، بمتوسطات حسابية متقاربة ضمن المجال [3.71-3.89]، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.86) وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تدعم الاستقرار لعمالها وهي ذات أساس قوي، ولديها قدرة على الاستمرار على نفس النهج لفترة طويلة، مما يعكس التجانس في إجابات أفراد العينة حول بعث الثبات للثقافة التنظيمية.

2. الأداء المتميز

تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الأداء المتميز كما يلي:

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات الأداء المتميز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1 يتم إجراء ورشات تكوينية تدريبية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري	3.64	1.11	موافق
2 تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والإبتكار	3.76	1.01	موافق
3 يتلقى الأفراد العاملين بالمؤسسة مكافآت وحوافز تستهدف رفع أدائهم	3.00	1.19	موافق بدرجة متوسطة
4 تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء	4.12	0.76	موافق
5 تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات عمالها	3.74	1.16	موافق
6 مسيري المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة	4.15	0.77	موافق
7 يقوم العامل بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد	4.00	0.79	موافق
8 يحصل العامل على التدريب المناسب في عمله	3.71	1.02	موافق
9 تجري باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات العملاء والسوق	4.02	1.84	موافق
10 تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء العميل عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن)	4.20	0.73	موافق بشدة
11 يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم	3.92	0.77	موافق
12 تحقق المؤسسة معدلات ربح عالية	3.94	0.75	موافق
13 تقدم المؤسسة منتجاتها للزبون في أوقاتها	4.17	0.79	موافق
المتوسط الإجمالي للأداء المتميز			موافق
3.87			0.67

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارات الأداء المتميز كانت كلها موافق ما عدا العبارة 3 التي تنص على يتلقى الأفراد العاملين بالمؤسسة مكافآت وحوافز تستهدف رفع أدائهم بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (1.19) تنتمي إلى مجال موافق بدرجة متوسطة، والعبارة 10 التي تنص على تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء العميل عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن) بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.73) تنتمي إلى مجال موافق بشدة، إذ بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.87) كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.67) مما يعكس تجانس في إجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز، حيث يتبين من خلال الجدول أن العبارة 10 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.73)، ثم تليها العبارة 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف

معياري قدره (0.79)، ثم تأتي العبارة رقم 6 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.15) وإنحراف معياري قدره (0.77)، وبعدها تأتي العبارات الأخرى بمتوسطات حسابية تنتمي إلى المجال [3-4.12] وإنحرافات معيارية تنتمي للمجال [1.19-0.76] .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك وفيما يلي تحليل عبارات الإستبيان مقسمة حسب المحاور والأبعاد كالاتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليها نصيغ الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(22): تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	معامل الانحدار	الثابت	Sig
الثقافة التنظيمية	0.89	0.80	152.847	0.82	0.67	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 89% أي علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز، كما أن قيمة (R²) هي 0.80 أي أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية مسؤول عن 80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز والنسبة المتبقية 20% يفسرها عوامل أخرى، وبما أن F المحسوبة 152.847 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.82، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.82.

وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=0.67+0.82X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص بوجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(23): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	معامل الانحدار	الثابت	Sig
الأداء المتميز	0.75	0.56	47.53	0.57	1.80	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة المتغير المستقل على المتغير التابع هي 75% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد الإبداع وتحمل المخاطرة والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.56 أي أن المتغير المستقل بعد الإبداع وتحمل المخاطرة مسؤول عن 56% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز والنسبة المتبقية 44% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن F المحسوبة

47.53 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05. ولمعرفة أثر بعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الإنحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإنحدار هي 0.57 ، وهذا يعني أنه كلما زاد بعد الإبداع وتحمل المخاطرة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.57. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=1.80+0.57X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد الإبداع وتحمل المخاطرة)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص بوجود أثر لبعد الإبداع وتحمل المخاطرة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر لبعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(24): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	معامل الإنحدار	الثابت	Sig
الأداء المتميز	0.81	0.66	73.381	0.83	0.48	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 81% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد الإهتمام بالتفاصيل والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل

التحديد (R^2) هي 0.66 أي أن المتغير المستقل بعد الإهتمام بالتفاصيل مسؤول عن 66% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز والنسبة المتبقية 34% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن F المحسوبة 73.381 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعده الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05. ولمعرفة أثر بعد الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الإنحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإنحدار هي 0.83، وهذا يعني أنه كلما زاد بعد الإهتمام بالتفاصيل بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.83. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=0.48+0.83 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد الإهتمام بالتفاصيل)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود أثر لبعده الإهتمام بالتفاصيل على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة. 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(25): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز

Sig	الثابت	معامل الإنحدار	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	البيان
0.00	1.06	0.71	73.65	0.66	0.81	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 81% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد التوجه نحو النتائج والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.66 أي أن المتغير المستقل لبعده التوجه نحو النتائج مسؤول عن 66% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز والنسبة المتبقية 34% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن F المحسوبة 73.65 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر بعد التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الإنحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإنحدار هي 0.71 ، وهذا يعني أنه كلما زاد بعد التوجه نحو النتائج بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.71. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=1.06+0.71 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد التوجه نحو النتائج)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود أثر لبعده التوجه نحو النتائج على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	معامل الانحدار	الثابت	Sig
الأداء المتميز	0.83	0.69	85.14	0.66	1.32	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 83% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد التوجه نحو الأفراد والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.69 أي أن المتغير المستقل لبعده التوجه نحو الأفراد مسؤول عن 69% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز والنسبة المتبقية 31% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن F المحسوبة 85.14 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر بعد التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.66، وهذا يعني أنه كلما زاد بعد التوجه نحو الأفراد بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.66. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y = 1.32 + 0.66 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد التوجه نحو الأفراد)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص بوجود أثر لبعده التوجه نحو الأفراد على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

5.الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة أنه يوجد أثر لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(27): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	معامل الانحدار	الثابت	Sig
الأداء المتميز	0.81	0.66	73.83	0.61	1.56	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 81% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد التوجه نحو عمل الفريق والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.66 أي أن المتغير المستقل لبعد التوجه نحو عمل الفريق مسؤول عن 66% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز، أما النسبة المتبقية 34% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 73.83 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر بعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.61، وهذا يعني كلما زاد بعد التوجه نحو عمل الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب 0.61. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=1.56 +0.61 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد التوجه نحو عمل الفريق)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0.

وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص بوجود أثر لبعد التوجه نحو عمل الفريق على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة أنه يوجد أثر لبعد العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(28): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد العدوانية على الأداء المتميز

Sig	الثابت	معامل الإنحدار	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	البيان
0.00	0.94	0.70	57.46	0.60	0.78	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 78% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد العدوانية والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.60 أي أن المتغير المستقل لبعد العدوانية مسؤول عن 60% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز، أما النسبة المتبقية 40% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 57.46 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعد العدوانية على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر بعد العدوانية على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الإنحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإنحدار هي 0.70، وهذا يعني كلما زاد بعد العدوانية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.70.

وبالتالي يمكن إستخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=0.94+0.70 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد العدوانية)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0.

وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص بوجود أثر لبعء العدوانية على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

7. الفرضية الفرعية السابعة:

تنص الفرضية الفرعية السابعة أنه يوجد أثر لبعء الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف نتطرق إلى اختبار الفرضية التي سبق طرحها وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج spss، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(29): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الثبات على الأداء المتميز

Sig	الثابت	معامل الإنحدار	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	البيان
0.00	1.25	0.68	126.16	0.77	0.87	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 87% أي علاقة إيجابية قوية بين بعد الثبات والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.77 أي أن المتغير المستقل لبعء الثبات مسؤول عن 77% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المتميز، أما النسبة المتبقية 23% تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 126.16 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.18 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر لبعء الثبات على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.00 وهذه القيمة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر بعد الثبات على الأداء المتميز بصورة مفصلة نستخدم الإنحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإنحدار هي 0.68، وهذا يعني كلما زاد بعد الثبات بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بـ 0.68.

وبالتالي يمكن إستخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y=1.25 +0.68 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز)

X: المتغير المستقل (بعد الثبات)

ومنه نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H0. وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص بوجود أثر لبعء الثبات على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل عملنا على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج.

تناولنا في بداية هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بتقديم للمؤسسة محل الدراسة ثم تم التطرق إلى أفراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، المتمثلة في الاستبيان الإلكتروني وذلك من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة، بعد جمع البيانات تم تفريغها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ومعالجتها بإستعمال الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والإنحدار البسيط)، وذلك بغرض معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته الفرضيات الرئيسية التي توصلت في الأخير إلى أن هناك أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج.

الختامة

من خلال هذه الدراسة التي تم التطرق فيها إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بدراسة أجريت على شركة جيون الكترونيك، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول خصص بتقديم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد قمنا بدراسة تطبيقية على شركة جيون لكترونيك التي تعتبر من بين أهم الشركات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية وذلك بإتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلات وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

أولا: النتائج النظرية

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب النظري:

1. تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة.
2. تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية.
3. تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية في كونها وسيلة ناجحة للتسيير في المنظمة ولقيادة أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.
4. تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية حيث تتغير وتتطور إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة.
5. إن تحقيق التميز أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية.
6. تحقق المنظمة أداءا متميزا عندما تعمل على توفير متطلبات تحقيقه والتي تتمثل أهمها وأبرزها في: تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، إمتلاك نظام معلومات متكامل، مرونة هيكلها التنظيمي، التركيز على العميل الذي يمثل المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة.
7. التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

بناء على نتائج الإختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعد الإبداع وتحمل المخاطرة والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الإنحدار لبعده الإبداع وتحمل المخاطرة 0.57 مايفسر أنه كلما زاد بعد الإبداع وتحمل المخاطرة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.57.

2. أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين بعد الإهتمام بالتفاصيل والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد الإهتمام بالتفاصيل 0.83 مايفسر أنه كلما زاد بعد الإهتمام بالتفاصيل بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.83.

3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين بعد التوجه نحو النتائج والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد التوجه نحو النتائج 0.71 مايفسر أنه كلما زاد بعد التوجه نحو النتائج بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.71.

4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعد التوجه نحو الأفراد والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد التوجه نحو الأفراد 0.66 مايفسر أنه كلما زاد بعد التوجه نحو الأفراد بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.66.

5. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين بعد التوجه نحو عمل الفريق والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد التوجه نحو الفريق 0.61 مايفسر أنه كلما زاد بعد التوجه نحو الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.61.

6. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعد العدوانية والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد العدوانية 0.70 مايفسر أنه كلما زاد بعد العدوانية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.70.

7. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعد الثبات والأداء المتميز، وبلغت قيمة معامل الانحدار لبعد الثبات 0.68 مايفسر أنه كلما زاد بعد الثبات بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز ب0.68.

✚ الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- ضرورة تكاتف جهود جميع أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات لتحقيق التميز وإنجاز نتائج غير مسبوقه وهذا بالإعتماد على التعلم والإبتكار المستمرين.

- العمل على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية وذلك بالتعاون مع الجامعات ومعاهد التكوين لإيجاد الأفكار الجديدة.

- ضرورة تفعيل نظام حوافز للعاملين من أجل رفع مستوى آدائهم.

- دعم المؤسسة للعاملين على إتخاذ قرارات تحتوي على نوع من المخاطرة بالتشجيع وتوضيح أن الأثار المترتبة عن هاته المخاطر تكون على عاتق المؤسسة.

✚ آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النفاص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- إجراء دراسات مماثلة وتطبيقها على مؤسسات مغايرة.
- القيام بدراسة أثر تغيير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في المؤسسات.
- دور الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة واقع الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية.
- متطلبات تطبيق النموذج الجزائري للجودة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات.
- دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أسامة خيري، التميز التنظيمي، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
2. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
4. رضا إبراهيم الملجي، إدارة التميز المؤسسي، ط1، عالم كتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2012.
5. صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008.
8. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2002.
9. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2001.
10. فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار في منظمات الأعمال، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2019.
11. فاطمة الزهراء مهدي، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2021.
12. لحسن عبد الله باشوية وآخرون، التميز المؤسسي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2016.
14. محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، ط2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2010.
15. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
16. محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي: عوامل النجاح، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
17. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط4، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، 2014.
18. مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، ط1، ناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2018.
19. نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البيترولوية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014-2015.
2. أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت -جمورة- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021-2022.
3. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFAM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى -غزة-، 2013.
4. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزرع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
5. بشار حسن، درجة تطبيق معيار مالكولم بالدريج للجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانباس لتكرير النفطى بسورية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021.
6. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
7. بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، 2011-2012.
8. بوزيدايوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
9. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CAB)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015.
10. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البلدة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.

11. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.
12. سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012-2013.
13. علال علي، دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية مديرية التربية لولاية المسيلة - الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023-2024.
14. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، الللمؤسسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
15. عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، 2017-2018.
16. عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أوبوكر بلقايد -تلمسان-، 2011-2012.
17. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017-2018.
18. فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعريريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016.
19. فراس محمود الدعجة، أثر التطور التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
20. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012.

21. قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2011-2012.
22. قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (أدرار، بشار، تندوف)، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف-، 2020-2021.
23. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2015-2016.
24. وردة حواطي، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021-2022.

ثالثا: الدوريات والمجلات

1. أحلام غريال، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022.
2. إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013.
3. جائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، 2006.
4. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، كتيب جائزة الخدمة الحكومية المتميزة، مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة 2014.
5. حسام الدين سيد توفيق، تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 01، يوليو 2023.
6. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013.
7. خالدية مصطفى وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019.
8. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 09، 2013.

9. رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
10. سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
11. شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
12. صباح عربي، محمود تيشوش، الإستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من المجتمع الافتراضي، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 11، العدد 03، 2023.
13. عثمان ليلي، سراي صالح، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، مارس 2018.
14. علي حسون فندي الطائي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016.
15. فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2019.
16. فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2018.
17. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أبريل 2014.
18. محمد بوحجي، معايير برنامج البحرين للتميز، مركز البحرين للتميز، 2009.
19. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013.
20. مرزقال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، 2020.
21. مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018.
22. مصطفى يونس، سعد مرزق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.

23. منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
24. منيرة محمد ساتي السيد، أثر منظومة القيم على الأداء البشري المتميز، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 15، أكتوبر 2020.

رابعا: مطبوعات

1. دشه محمد علي، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، مقياس إدارة الأداء والتميز، موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، 2024-2025.
2. سحنون هبة، مطبوعة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، مقياس الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة إستراتيجية ، جامعة باجي مختار عنابة، 2022-2023.
3. سراي أم السعد، محاضرة بعنوان نماذج ثقافة المؤسسة، مقياس ثقافة المؤسسة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2023-2024.
4. فاطمة الزهراء مهديد، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، مقياس إدارة الأداء والتميز، موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-، 2024-2025.

المراجع باللغة الأجنبية

1. De Wall, The Characteristics Of a High Performance Organization "Published in Business Series, Vol 08, NO 03, 2007.
2. Fatima Zohra mahdid and others, The Algerian Quality Award: A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institution, International Journal of Economic Perspectives, Vol 02, No 19, 2025.
3. Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Managenent 'Social Dimention, Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000.
4. Kinji.G, Total Quality Management, Kinji Business Scorecard, Vol 06, No 12, 2001.
5. Muhammed Qudrat Wisnu Aji, Investigatind Organizational Culture In Secretariat General Of The Ministry Of Education And Culture Of Indonesia, International Journal Of Education and Social Science Research, Vol 03, No 03, 2020.
6. Shein Edgar H, the corporate: survival guide, new and revised edition, JosseyBass, San Francisco, United States of America, 2009.

المواقع الإلكترونية

- <https://www.geant.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي بـبرج بوعريـريـج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

أخي الكريم...، اختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي، وهذا في إطار نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حول موضوع: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز. دراسة حالة مؤسسة

"Géant Electronics"

نأمل منكم الإطلاع على محاور الإستبيان والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، ونحيطكم علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذة:

فاطمة الزهراء مهديد

من إعداد الطالبتين:

❖ ملاك بلقرة

❖ فيروز بن قاسي

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر انثى

السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى 35 سنة أكبر من 35 سنة

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
-------	--	------------	-------	--------------------	----------------	-----------

❖ البعد الأول: الإبداع وتحمل المخاطرة

1	هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والإبتكار					
2	توفر المؤسسة بيئة تدعم وتحث على الأفكار الجديدة والمبتكرة					
3	يتم تحفيز العمال على تقديم حلول إبداعية لتحسين العمليات والإجراءات					
4	المؤسسة مستعدة لقبول المخاطر المحسوبة من أجل تحقيق الإبتكار والتطور					
5	تدعم المؤسسة العاملين في إتخاذ قرارات تحتوي على بعض المخاطر					

❖ البعد الثاني: الإهتمام بالتفاصيل

1	المؤسسة تشجع العاملين على التأكد من أن كل جانب من جوانب العمل يتم بعناية					
2	هناك عملية منظمة لضمان دقة التفاصيل في المشاريع والمهام اليومية					
3	العاملون يأخذون الوقت الكافي لضمان ان كل جزء من العمل يتم بأعلى جودة					
4	يوجد إهتمام دائم من طرف الإدارة بتفاصيل العمل					

					5	هناك نظام للتدقيق والتحقق من تفاصيل العمل لضمان الجودة
--	--	--	--	--	---	--

❖ البعد الثالث: التوجه نحو النتائج

					1	المؤسسة تركز بشكل كبير على تحقيق النتائج والإنجازات الملموسة
					2	العاملون في المؤسسة ملتزمون بتحقيق الأهداف المحددة
					3	المؤسسة تضع أهداف واضحة ومحددة للعاملين
					4	توجد ثقافة داخل المؤسسة تركز على الوصول الى الأهداف
					5	يتم تحفيز العاملين للعمل بكفاءة لتحقيق النتائج المستهدفة في أقصر وقت ممكن

❖ البعد الرابع: التوجه نحو الأفراد

					1	تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة
					2	المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات الأفراد وتميئتها
					3	تسعى المؤسسة دائماً الى توفير بيئة عمل داعمة
					4	المؤسسة تهتم بتوفير فرص لتطوير المسار المهني للعاملين
					5	تطبق المؤسسة اجراءات الصحة والسلامة المهنية

❖ البعد الخامس: التوجه نحو عمل الفريق

					1	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي
					2	تخصص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم البعض

					3 تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة
					4 يتم تعزيز روح الفريق من خلال الأنشطة التي تشجع على التعاون بين الأعضاء
					5 هناك بيئة داعمة داخل الفريق تساعد على تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين أعضائه

❖ البعد السادس: العدوانية

					1 تسود في المؤسسة ثقافة الإحترام المتبادل بين جميع العاملين
					2 المؤسسة تشجع على التعامل بلطف في حالة وجود أي نزاع أو خلافات بين العاملين
					3 تتبع المؤسسة سياسات واضحة للتعامل مع سلوكيات العدوانية أو التمييز في بيئة العمل
					4 أعضاء الفريق يعاملون بعضهم البعض بشكل محترم
					5 التعامل مع الخلافات بين الأفراد يتم بطرق بناءة دون اللجوء الى العدوانية أو التعصب

❖ البعد السابع: الثبات


					1 المؤسسة توفر بيئة عمل مستقرة تدعم المسار الشخصي والمهني للعاملين
					2 تتمتع المؤسسة بسياسات ثابتة تدعم الاستقرار الوظيفي في جميع أقسامها
					3 أعضاء الفريق يشعرون بالثقة في استمرارية العمل واستقرار الأوضاع داخل المؤسسة
					4 المؤسسة تتبنى ممارسات طويلة الأجل تساهم في الإستقرار والنمو المستدام

					5	التغيير داخل المؤسسة يتم بشكل مدروس
--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

المحور الثالث: الأداء المتميز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إجراء ورشات تكوينية تدريبية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري					
2	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار					
3	يتلقى الأفراد العاملين بالمؤسسة مكافآت وحوافز تستهدف رفع أدائهم					
4	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء					
5	تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات عمالها					
6	مسيرى المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة					
7	يقوم العامل بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد					
8	يحصل العامل على التدريب المناسب في عمله					
9	تجري باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات العملاء والسوق					
10	تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء العميل عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن)					
11	يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم					
12	تحقق المؤسسة معدلات ربح عالية					
13	تقدم المؤسسة منتجاتها للزبون في أوقاتها					

الملحق رقم 02: نظام الإدارة بمؤسسة جيون الكترونيك

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTEGRE	Référence : PTQ-GOV-01
	POLITIQUE	Version : 02
	POLITIQUE QSE	Date d'application : 16/01/2025
		Page : 1 sur 1

Fondée en 2005, la **SARL LOTFI ELECTRONICS** s'est imposée comme un acteur incontournable dans la fabrication, l'assemblage et la commercialisation de produits électroniques et électroménagers. Animée par une vision axée sur le renouvellement et l'excellence dans la réalisation des opérations, l'entreprise adapte constamment sa stratégie afin de répondre aux attentes croissantes de ses clients et aux exigences d'un marché en forte concurrence et en constante évolution.


Pour relever les défis actuels et préparer l'avenir, nous avons mis en place un Système de Management Intégré qui oriente nos actions vers les priorités suivantes :

1. **Développement commercial et marketing** : Renforcer nos actions et accroître nos parts de marché.
2. **Optimisation de la supply chain** : Réduire les délais et maîtriser les coûts.
3. **Autonomisation des pôles industriels** : Améliorer l'efficacité des processus de production.
4. **Investissement stratégique** : Développer des infrastructures, incluant des hangars de stockage, une nouvelle unité de production de climatiseurs et un parc logistique.
5. **Amélioration des processus de fabrication et d'assemblage** : Garantir une production fiable et conforme aux attentes des clients.
6. **Déploiement de l'ERP** : Centraliser les données et améliorer la coordination entre les différentes unités.
7. **Durabilité et gestion des ressources** : Optimiser l'utilisation des ressources, réduire les déchets et minimiser notre empreinte environnementale.
8. **Santé et sécurité** : Protéger nos collaborateurs grâce à des infrastructures adaptées et des actions de prévention ciblées.

Dans cette démarche, je m'engage à fournir toutes les ressources nécessaires pour :

- Répondre aux exigences de nos clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires.
- Encourager la participation active et la consultation des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.
- Réduire notre impact environnemental tout en maîtrisant les impacts associés à nos activités.
- Identifier et éliminer les dangers afin de garantir un environnement de travail sûr et motivant.
- Maintenir un Système de Management Intégré performant, basé sur l'amélioration continue et adapté aux spécificités de notre entreprise.

La **SARL LOTFI ELECTRONICS** place la performance de son Système de Management Intégré au cœur de ses priorités stratégiques. Nous comptons sur l'implication et l'engagement de nos collaborateurs, ainsi que sur la coopération active de nos partenaires et parties intéressées pour atteindre nos objectifs ambitieux.



Le Gérant
MEBARKIA LOTFI

الملحق رقم 03: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	35

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	48

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	66,7	66,7	66,7
	أنثى	13	33,3	33,3	100,0
Total		39	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[20-35]	23	59,0	59,0	59,0

>35	16	41,0	41,0	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <05	16	41,0	41,0	41,0
[5-10]	14	35,9	35,9	76,9
>10	9	23,1	23,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A11	39	1,00	5,00	3,7949	,83286
P1A12	39	1,00	5,00	3,8205	,94233
P1A13	39	1,00	5,00	3,6923	1,19547
P1A14	39	1,00	5,00	3,5641	1,11909
P1A15	39	1,00	5,00	3,2051	1,15119
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A21	39	2,00	5,00	4,0513	,79302
P1A22	39	2,00	5,00	3,9487	,79302
P1A23	39	2,00	5,00	4,1026	,78790
P1A24	39	1,00	5,00	4,1026	,94018
P1A25	39	2,00	5,00	4,2051	,76707
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A31	39	2,00	5,00	4,2308	,74203
P1A32	39	2,00	5,00	4,1026	,78790
P1A33	39	2,00	5,00	3,9744	,81069
P1A34	39	1,00	5,00	3,8205	,91398
P1A35	39	1,00	5,00	3,4872	1,16691
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A41	39	1,00	5,00	3,6667	,95513
P1A42	39	1,00	5,00	3,8205	1,04810
P1A43	39	2,00	5,00	3,8718	,92280
P1A44	39	1,00	5,00	3,9231	,92863
P1A45	39	1,00	5,00	4,0769	,98367
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A51	39	1,00	5,00	4,0000	,91766
P1A52	39	1,00	5,00	3,6923	1,07981
P1A53	39	1,00	5,00	3,7949	,97817
P1A54	39	1,00	5,00	3,5385	,99594
P1A55	39	1,00	5,00	3,8205	,85446
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A61	39	1,00	5,00	4,2051	,95089
P1A62	39	1,00	5,00	4,0256	,93153
P1A63	39	1,00	5,00	4,2564	,96567
P1A64	39	2,00	5,00	4,2308	,80986
P1A65	39	1,00	5,00	4,0513	1,07480
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P1A71	39	2,00	5,00	3,8974	,96777
P1A72	39	1,00	5,00	3,8462	,96077
P1A73	39	1,00	5,00	3,8462	,84413
P1A74	39	1,00	5,00	3,8718	,92280
P1A75	39	1,00	5,00	3,7179	,94448
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P021	39	1,00	5,00	3,6410	1,11183
P022	39	1,00	5,00	3,7692	1,01207
P023	39	1,00	5,00	3,0000	1,19208
P024	39	3,00	5,00	4,1282	,76707

P025	39	1,00	5,00	3,7436	1,16343
P026	39	3,00	5,00	4,1538	,77929
P027	39	2,00	5,00	4,0000	,79472
P028	39	1,00	5,00	3,7179	1,02466
P029	39	1,00	5,00	4,0256	,84253
P0210	39	1,00	5,00	4,2051	,73196
P0211	39	1,00	5,00	3,9231	,77407
P0212	39	2,00	5,00	3,9487	,75911
P0213	39	2,00	5,00	4,1795	,79046
N valide (liste)	39				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	P1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,897 ^a	,805	,800	,30010	,805	152,847	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), P1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
	de Student	3,332	37	,090		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), P1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,671	,264		2,543	,015					
	P1	,824	,067	,897	12,363	,000	,897	,897	,897	1,000	1,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,750 ^a	,562	,551	,44973	,562	47,539	1	37	,000

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,615	1	9,615	47,539	,000 ^b
	de Student	7,483	37	,202		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,806	,309		5,841	,000						
	x1	,574	,083	,750	6,895	,000	,750	,750	,750	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,815 ^a	,665	,656	,39357
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,367	1	11,367	73,381	,000 ^b
	de Student	5,731	37	,155		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,487	,401		1,215	,232
	x2	,831	,097	,815	8,566	,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,657	,39309

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,381	1	11,381	73,654	,000 ^b
	de Student	5,717	37	,155		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,066	,334		3,194	,003
	x3	,717	,084	,816	8,582	,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,835 ^a	,697	,689	,37415

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,919	1	11,919	85,142	,000 ^b
	de Student	5,179	37	,140		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,322	,284		4,663	,000
	x4	,661	,072	,835	9,227	,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,657	,39276

a. Prédicteurs : (Constante), x5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,390	1	11,390	73,837	,000 ^b
	de Student	5,708	37	,154		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,565	,277			5,657	,000
	x5	,614	,071	,816		8,593	,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x6 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 ^a	,608	,598	,42543

a. Prédicteurs : (Constante), x6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,401	1	10,401	57,469	,000 ^b
	de Student	6,697	37	,181		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), x6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,945	,393		2,404	,021
	x6	,707	,093	,780	7,581	,000

a. Variable dépendante : P2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x7 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,879 ^a	,773	,767	,32372

a. Prédictors : (Constante), x7

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,221	1	13,221	126,161	,000 ^b
	de Student	3,877	37	,105		
	Total	17,098	38			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédictors : (Constante), x7

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,251	,240		5,218	,000
	x7	,685	,061	,879	11,232	,000

a. Variable dépendante : P2

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة جيون الكترونيك ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبيان إلكتروني على عينة الدراسة التي بلغت 105 مفردة، وفي ضوء ذلك تم معالجة وتحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS V26. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الإبداع وتحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو عمل الفريق، العدوانية، الثبات) على الأداء المتميز بمؤسسة جيون الكترونيك، وخلصت الدراسة باقتراح مجموعة من التوصيات التي ستزيد من فعالية تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء المتميز، مؤسسة جيون الكترونيك برج بوعريريج.

Abstract :

This study aimed to examine the impact of organizational culture on achieving excellence in performance at Géant Electronics, located in Bordj Bou Arréridj. To accomplish the objectives of the study, an electronic questionnaire was distributed to a sample consisting of 105 respondents. The collected data were subsequently processed and analyzed using SPSS version 26.

The study yielded several significant findings, most notably the existence of a statistically significant impact of organizational culture across its dimensions (innovation and risk-taking, attention to detail, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability) on excellence performance at Géant Electronics. Based on these findings, the study concluded with a set of recommendations aimed at enhancing the effectiveness of organizational culture in contributing to excellence performance.

Key Words: Organizational Culture, Excellence Performance, Geant Electronics Company Bordj Bou Arreridj.