

دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة تكريت

**The role of a culture of excellence in enhancing job performance in government institutions: an analytical study at the University of TIKRIT**  
**« dawr thaqafat altamayuz fi taeziz al'ada' alwazifii fi almuasasat alhukumiati: dirasat tahliliatan fi jamieat TIKRIT »**

<sup>1</sup> نصيف مروان عامر

قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة تكريت، صلاح الدين، الرمز البريدي 034000، العراق.

<sup>1</sup> NASIF Marwan Ameer

Department of Islamic Finance and Banking, faculty of Islamic Sciences, Tikrit University, Salah al-Din, Zip Code 034000, IRAQ.

[marwan.amer@tu.edu.iq](mailto:marwan.amer@tu.edu.iq)

<https://orcid.org/0000-0002-0020-3532>

<sup>2</sup> صليبي غاندي طالب

قسم التسيير، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، الرمز البريدي: 11112، السودان.

<sup>2</sup> SLEIBI Ghandi Talib.

Management Department, Faculty of Commerce, Al-Neelain University, Khartoum, Postal Code: 11112, SUDAN.

[gandysulybe1985@gmail.com](mailto:gandysulybe1985@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-8505-9623>

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/30

تاريخ الاستلام: 2021/12/27

لتوثيق هذا المقال: أسلوب إيزو 690-2010

نصيف، مروان عامر، صليبي، غاندي طالب، ديسمبر 2021. دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة تكريت. مجلة التراث، المجلد 11، العدد 05، من ص 454، إلى ص 474. [E-ISSN 2602-6813 ISSN: 0339-2253].

**TO CITE THIS ARTICLE Style ISO 690-2010:**

NASIF, Marwan Ameer, SLEIBI, Ghandi Talib, December 2021. The role of a culture of excellence in enhancing job performance in government institutions: an analytical study at the University of TIKRIT. AL TURATH Journal. volume 11, issue 05, P 454, P474. [ISSN: 0339-2253 E-ISSN. 2602-6813].

تنبيه:

ما ورد في هذه المجلة يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة وتخضع كل منشورات للحماية القانونية المتعلقة بقواعد الملكية الفكرية، ويحمل أصحابها فقط كل تبعات مؤلفاتهم.



**Attention:**

What is stated in this journal expresses the opinions of the authors and does not necessarily reflect the views of the editorial board or university. All publications are subject to legal protection related to intellectual property rules, and their owners only bear all the consequences of their literature.

Open Access Available On:

<https://www.asin.cerist.dz/en/PresentationRevue/323>

OPEN ACCESS



V .4 .0



\*المؤلف المرسل: نصيف، مروان عامر، البريد الإلكتروني: [marwan.amer@tu.edu.iq](mailto:marwan.amer@tu.edu.iq)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ثقافة التميز في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وما هو دور ابعاد ثقافة التميز (الجدارات الاساسية، المسؤولية الاجتماعية، قيمة العمل) في تحسين الاداء الوظيفي، حيث بلغت عينة الدراسة من (72) عضو من رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة ذات خصائص سيكومترية جديدة، وقد اظهرت النتائج ان المتوسط العام لثقافة التميز جاء بمستوى متوسط (2.96)، وبينت نتائج الدراسة بوجود مستوى متوسط من الاداء الوظيفي لدى رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت، وكذلك اظهرت نتائج الدراسة بوجود اثر ذو دلالة احصائية لكافة ابعاد ثقافة التميز على الاداء الوظيفي، حيث فسرت ابعاد ثقافة التميز ما قيمته (64%) من التغيرات في الاداء الوظيفي في المؤسسة، كما اظهرت النتائج ان مستوى ثقافة التميز وكذلك مستوى الاداء الوظيفي لا يختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمي، بلد منح الشهادة، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على ترسيخ مفهوم ثقافة التميز في الجامعة وتحسن الاداء الوظيفي لدى رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت.

الكلمات الدالة: أداء المؤسسات؛ خدمة المجتمع؛ المنظمات الحكومية؛ ثقافة؛ الجامعة.

تصنيفات JEL: I23; H52; M14.

## Abstract :

This study aimed to identify the role of the culture of excellence in providing job performance in government institutions and what is the role of dimensions of the culture of excellence (basic competencies ,social responsibility and work value ) in improving job performance .

The study sample reached (72) member of the heads and rapporteurs of the departments of Tikrit University were the descriptive analytical method was relied on ,based on a stylization with new psychometric characteristics ,The results of the study also showed that the general average of the culture of discrimination came at an average level(2.96) the results of the study showed that there is an average level of job among the heads and rapporteurs of the scientific departments at the university of Tikrit and there is a statistically significant effect on all dimensions of discrimination culture on job performance , the dimension of the culture discrimination explained the value of (64%) changes in job performance in the institution ,and the results showed that the level of excellence status as well as the level of performance of the job does not differ according to the demographic variables : sex, age ,experience years ,college ,degree and the country of granting the certificate .

A set of recommendations have been presented that work to consolidate the concept of culture discrimination at the university and improved the job performance among the heads and rapporteurs of scientific departments at the University of Tikrit .

**Keywords:** performance of institutions; Community Service; government organizations; culture; the University.

**JEL Classification Codes :** I23; H52; M14.

## Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la culture de l'excellence dans la performance au travail dans les institutions gouvernementales et quel est le rôle des dimensions de la culture de l'excellence (compétences de base, responsabilité sociale et valeur du travail) dans l'amélioration de la performance au travail.

L'échantillon de l'étude a atteint (72) membres des chefs et rapporteurs des départements de l'Université de Tikrit sur lesquels la méthode analytique descriptive a été invoquée, basée sur une stylisation avec de nouvelles caractéristiques psychométriques. Les résultats de l'étude ont également montré que la moyenne générale des la culture de la discrimination est arrivée à un niveau moyen(2.96) les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un niveau d'emploi moyen parmi les chefs et rapporteurs des départements scientifiques de l'université de Tikrit et il y a un effet statistiquement significatif sur toutes les dimensions de culture de discrimination sur la performance au travail, la dimension de la discrimination de la culture a expliqué la valeur (64%) des changements dans la performance au travail dans l'établissement, et les résultats ont montré que le niveau de statut d'excellence ainsi que le niveau de performance du travail ne diffèrent selon les variables démographiques : sexe, âge, années d'expérience, collège, diplôme et pays de délivrance du certificat.

Une série de recommandations ont été présentées qui visent à consolider le concept de discrimination culturelle à l'université et à améliorer les performances professionnelles des chefs et des rapporteurs des départements scientifiques de l'Université de Tikrit.

**Mots-clés:** performance des institutions; Service public; organisations gouvernementales; culture; l'Université.

**Codes de classification JEL :** I23; H52; M14.

إن المنظمات الحكومية تعتبر من المنظمات غير هادفة للربح وإنما هي مؤسسات تهدف إلى خدمة المجتمع وإن كان بعضها استثمارياً في بعض الأحيان ولكن هدفها الأساسي هو خدمة المجتمع وتعود ملكيتها للدولة مهما اختلفت أنواعها بين استثمارية أو خيرية أو غير ذلك.

وإن المؤسسات والمنظمات في عصرنا هذا تعيش المنافسة الشرسة خصوصاً في ظل التطور في مختلف الأصعدة وهذا ما يضع المؤسسات في موضع عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة هذه التحديات من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية لذا فإن التميز في أداء المؤسسات مهم لتلك المنظمات وأصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة.

حيث بدأ الاهتمام جلياً في معرفة التميز المؤسسي من أجل التأقلم مع البيئات المحيطة والسعي إلى امتلاك المقومات الإدارية من أجل مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتصف بها المؤسسة في ظل المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في المؤسسة (الربيعي 2015: 15)

وتسعى المنظمات إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من أجل تحقيق رغبتها في التميز والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المتدفقة يوماً بعد يوم من أجل إشباع حاجات العملاء ومن أجل البقاء والتطور حتى الوصول إلى الأداء الفعال والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التميز المؤسسي (غازي علي، 2014).

### المحور الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

يعتبر التميز المؤسسي ومعايير أداة أساسية التي تعمل على تحديد أنشطة التحسين التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، ويعتبر أساساً لتقييم وتقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية، فالتميز يحدث تحول نوعي وفكري في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات الحكومية، وكذلك يحسن مستوى الانتاج والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات التعليمية، ومن هنا تبرز مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى توافر ابعاد ثقافة التميز في جامعة تكريت؟
- 2- ما مستوى الاداء الوظيفي في جامعة تكريت؟
- 3- ما هو دور ثقافة التميز تعزيز الاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة تكريت؟
- 4- هل يختلف مستوى ثقافة التميز بين موظفي جامعة تكريت باختلاف خصائصهم الديمغرافية (الجنس، القسم، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد منح الشهادة).

5- هل يختلف مستوى الاداء الوظيفي بين موظفي جامعة تكريت باختلاف خصائصهم الديمغرافية(الجنس، القسم، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد منح الشهادة).

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن الأهمية العلمية للبحث في إبراز أثر ثقافة التميز في المؤسسات الحكومية في تعزيز الأداء مما يؤثر بشكل ايجابي في مستوى تلك المؤسسات، بالإضافة الى تسليط الضوء على مدخل من مداخل الفكر الاداري وهو مستوى الأداء وعلاقته بالتميز المؤسسي حيث تسهم الدراسة في الثراء المعرفي لمفهوم ثقافة التميز من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة والمراجع والمؤلفات ذات الصلة بالموضوع، وبسبب ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ثقافة التميز ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي توفر هذه الدراسة عدة بيانات تساعد الباحثين في هذا المجال، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة حقيقية على مستوى الأبحاث المنشورة وذلك نتيجة لندرة الدراسات التي تناولت أثر ثقافة التميز على الأداء في المؤسسات الحكومية.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل اساسي في التعرف على ابعاد ثقافة التميز وواقع ممارستها في جامعة تكريت من خلال تحقيق الاهداف التالية:

1- ايجاد اطار نظري لموضوع الدراسة الحالية من خلال مراجعة الادبيات السابقة المتخصصة في هذا المجال.

2- التعرف على مستوى ادراك العاملين في جامعة تكريت لخصائص ثقافة التميز.

3- التعرف على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة تكريت.

4- الخروج بنتائج وتوصياته يستفاد منها أصحاب القرار في جامعة تكريت.

### رابعاً: حدود الدراسة

طبقت هذه الدراسة في جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين في العراق، وشملت افراد العينة رؤساء الاقسام العلمية ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت، كما تطرقت الدراسة الحالية على ابعاد ثقافة التميز، والاداء الوظيفي.

### خامساً: اداة جمع البيانات والتحليل الاحصائي

استخدم الباحثان في الجانب الميداني استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم عرضها على مجموعة من خبراء مختصين في مختلف المجالات من اجل اختبار مدى صدها الظاهري والشمولي لاستمارة الاستبانة، وتم تحليل هذه البيانات بالاستناد إلى العديد من الأدوات الإحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبارا للعينة، وذلك لبيان مدى توافر وامتلاك الجامعة المبحوثة لابعاد ثقافة التميز.

### سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الاقسام العلمية ومقرري تلك الاقسام العاملين في جامعة تكريت، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الميسرة، حيث قام الباحث بتوزيع (80) استبانة على العينة المتمثلة بالتدريسين، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (76) استبانة، وبعد تفريغ الاستبانة المسترجعة من البيانات تبين ان هناك (4) استبانات غير مكتملة البيانات، وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (72) استبانة.

## المحور الثاني: الاطار النظري

### اولاً: مفهوم ثقافة التميز

اختلف العلماء والباحثين في ايجاد تعريف موحد لثقافة التميز فقد عرفها (السلمي، 2002، 48) بانها "نوع من أنواع التفوق الإداري والقيام بالأعمال بشكل ابداعي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين والعاملين في المنظمة". كما عرفها (الجعبري، 2009: 32) على انها "كل ما هو جديد ومغاير عما يأتي به الاخرين، والذي ينتج عنه تحقيق رقي بالأداء الاداري، حيث يعتبر أيضاً التميز على انه الإبداع الاداري في تقديم المنتجات ذات تأثير من اجل تحقيق نتائج مرضية للزبائن والعاملين في المؤسسة". وكذلك عرفها (الخالدي، 2012: 14) هي "قدرة المنظمات على استغلال الموارد المتاحة بشكل افضل من منافسيها، وقدرتها على ممارسة انشطتها وفق افضل المعايير المتعارف عليها والمحافظة على ديمومتها من خلال بناء الجدارات الاساسية، وعلاقتها الحسنة مع كافة الاطراف التي تتعامل معها وقيمة العمل لديها".

ومن وجهة نظر الباحثان ان ثقافة التميز في أداء المهام الوظيفية هو أسلوب جيد للحياة الوظيفية وهو سبيل للسعي على استغلال الفرص المتاحة من اجل التفوق على كل المنظمات التي تقدم نفس الخدمات والمنتجات بشكل يفوق توقعات العملاء.

### ثانياً: اهمية ثقافة التميز

ان لثقافة التميز اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات من خلال دورها الفعال والبارز في مهارة ادارة المؤسسة وتحقيق النتائج والاهتمام بالزبائن وتثبيت الهدف وادارة العمليات والتحسين المستمر والابداع، كما انه يجعل المؤسسة تستغل الفرص المتاحة من خلال التحليل البيئي (SWAT) ووضع خطط استراتيجية فعالة، فهي تكون قادرة على اقتناص الفرص واستثمارها لصالحها وتفادي المشكلات (Dick.2002:30). وكذلك تجعل المؤسسة تحقق اداء يفوق توقعات الزبائن، من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسة في معرفة ماذا يريد الزبون من منتجات او خدمات، كما انه يقودها نحو التفرد والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات، عن طريق تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تأخذها نحو التفرد والتفوق على باقي تلك المؤسسات التي تعمل معها في نفس البيئة ونفس المجال، وبصورة مستمرة وبقائها على ارتباط وتواصل مع العملاء والزبائن بشكل متفائل (Standan, 2004:4).

### ثالثاً: ابعاد ثقافة التميز

حدد العلماء والمختصين والباحثين ابعاد كثيرة لثقافة التميز ولكن الباحثان تطرقا لهذه الابعاد لانهم يرونها مناسبة لمجتمع الدراسة، ومن هذه الابعاد هي:

أ- الجدارات الاساسية: فقد عرفها وفصلها (الكساسبة، 2015: 534) بانها "مزيج من الامكانيات، والقدرات التي يصعب احيانا، تقليدها او كشفها، وهي تدفع المؤسسات نحو التميز". وتقسم الى نوعين هما:

- الجدارات الفردية: هي مهارات ومعارف وقدرات يمتلكها الافراد العاملين في المؤسسة تمكنهم من المشاركة في صياغة الرؤى والاهداف، واتخاذ القرارات، وتعلمهم عناصر فعالة في تطوير اساليب العمل.
- الجدارات التنظيمية: هي تلك المعارف، والخبرات والمهارات، والقيم وكذلك الاتجاهات التي يمتلكها العاملون، والتي يمكن ان تتحد مع بعضها لتكوين سلوكاً معيناً لاداء مجموعة المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية داخل للمؤسسة نفسها(الربيعي،2015: 15).

ب- المسؤولية الاجتماعية: يعد هذا المصطلح نوعاً ما جديداً بالنسبة للمؤسسات والمنظمات تجاه المجتمع، لكنه توسع واصبح يشمل المؤسسات نفسها، أي البيئة الداخلية للمؤسسة، وعليها ان تحدث اثار ايجابية للمجتمع المحلي بيئيا واقتصاديا واجتماعيا، فهو الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسات وتلزم نفسها بها تجاه المجتمعات التي تعمل بها تلك المؤسسات عن طريق المحافظة على جودة العمل وحياة العاملين، بالاضافة الى عوائل العاملين وتطبيق سياسة شفافة، بالاضافة الى التقيد بالضوابط الادارية المتميزة التي لها اثار ايجابية على المؤسسة والمجتمع بصورة عامة، بالاضافة الى تطوير وتوسيع العلاقات مع المؤسسات الداخلية والخارجية وفق اسس اخلاقية مهنية(القحطاني، 2010: 145).

ت- قيمة العمل: تعمل المؤسسات جاهده من اجل وضع معايير اخلاقية وبعض المواقف التي تتعلق بالعمل الخاص بها، وتريد من العاملين لديها ان يتبنوها سواء بشكل فردي او على مستوى الجماعات، من اجل ضمان توزيع وتبادل المعارف، وكذلك القدرة على خدمة الزبائن بشكل يرضيهم، وان قيمة العمل هي امكانية المؤسسة على تكيفها مع التغيرات البيئية وتطوراتها، وكذلك وضع اهداف واضحة ومفهومة، والعمل على تقديم افضل الخدمات والمنتجات مقابل نظيراتها من المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة (الكساسبة، 2015: 534).

#### رابعاً: الأداء الوظيفي

حظى الأداء الوظيفي باهتمام كبير إذ أنه يعتبر الأداة الوحيدة لتحقيق الأهداف غير انه عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادة ريادية إدارية حقيقية عن طريق إعادة هيكلة تصميمها، ومحاولاتها اشراك عاملها في وضع الاستراتيجيات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للمجهود الفردي والجماعي المؤثر، وغيرها الكثير من الأساليب التي تصب على تحقيق غاية محددة هي تحسين الأداء(السكران،2004: 44). ولقد باتت المؤسسات تنظر بجدية الى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي بغية الوصول الى حقيقة الأداء والتعرف على المؤثرات التي تحدده، ولتعرف على نقاط الضعف وتصحيحها وذلك للوصول الى مستويات الأداء المطلوبة،

والأداء الوظيفي هو محصلة سلوك الافراد في ضوء الإجراءات التي تواجه العمل نحو الوصول للأهداف المرسومة (بواب، 2015 :74).

### خامساً أهمية الاداء الوظيفي في الجامعات

تعدد مفاهيم الأداء الوظيفي والإداري تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص، او تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي يراها البعض على انها علم يراها آخر على انها فن وممارسة، والفرق جوهري بين العلم والفن، فان العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية (بواب، 2015: 74). وان الاداء الوظيفي القائم على اساس الفرد او الفريق او الجامعة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد الكفاءة والفاعلية، وان مستوى الاداء الوظيفي على مستوى الفرد له تأثير فعال في اداء الفريق، مما يؤثر على اداء المؤسسة (الجامعة) بشكل كلي (مصطفى، 2002: 415). ومن اجل رفع الاداء الوظيفي في الجامعات على التدريسي ان يكون ملم بالاهداف العامة والانشطة التدريسية على مختلف مستوياتها، وعلية تنوع اساليبه التدريسية، وتشخيص نقاط القوة والضعف لدية والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وان الغاية من ذلك هو رفع اداء العاملين الذي بدوره يرفع اداء المؤسسة ويدفعها نحو التميز ومن خلال تحقيق الاهداف المنشودة (Neumann, 2000:123).

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### أولاً: الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات التي تتعلق بحالة موضوع الدراسة، وذلك لوصف رأي رؤساء الاقسام العلمية ومقرري تلك الاقسام في جامعة تكريت فيما يتعلق بدور ثقافة التميز تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

#### ثانياً: أداة الدراسة

تم تطوير استبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث اشتملت على ثلاثة أقسام رئيسية هي:

**القسم الأول:** اختص هذا القسم بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة مثل (الجنس، القسم، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على أحر درجة علمية).

**القسم الثاني:** يشمل ثقافة التميز كمتغير مستقل بالاعتماد على ثلاثة أبعاد هي (الجدارات الاساسية، المسؤولية الاجتماعية، قيمة العمل)، وبلغ عدد الفقرات (15) فقرة.

**القسم الثالث:** يشمل المتغير التابع الذي يتم من خلاله قياس الاداء الوظيفي في هذه الدراسة ويتكون من (5) فقرات.



## ثالثاً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام حزمة (SPSS) لتحليل البيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتعرف على معدل تواجد كل متغير وتشتته، اختبار ( T-Test ) لعينتين مستقلتين لاختبار معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) لدراسة معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما وتم تحديد الأهمية النسبية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً للصيغة التالية: طول الفترة = ( الحد الأعلى للبدليل - الحد الأدنى للبدليل ) / عدد المستويات التي تم تبنيها = (5 - 1) / 3 = 1.33 حيث كانت التقسيمات على النحو التالي: مرتفع، متوسط، منخفض، وبذلك يكون المتوسط الحسابي كما يلي: (1 - 2.33) يعتبر المستوى منخفضاً، (2.34 - 3.67) يعتبر المستوى متوسطاً، (3.68 - 5) يعتبر المستوى مرتفعاً.

## رابعاً: صدق الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الكادر التدريسي في جامعة تكريت والذين يتمتعون بالمؤهلات والخبرة العلمية الكافية، حيث قاموا بإبداء الرأي حول وضوح أداة الدراسة وسلامة الصياغة اللغوية وملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وفي مظهر آخر من مظاهر الصدق، تم التحقق من صدق بناء الأداة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الأداة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.560 - 0.709) وهي قيم تمثل معاملات فوق المتوسطة وجميعها دالة عند مستوى ( $p < 0.01$ ) مما يقدم دعماً إضافياً لصدق بناء الأداة، وكانت كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين أبعاد الأداة

المتغير	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث
الجدارات	الامسؤولية	قيمة العمل	المتغير التابع

الاداء الوظيفي		الاجتماعية	الاساسية	
			1	البعد الأول الجدارات الاساسية
		1	.658**	البعد الثاني المسؤولية الاجتماعية
	1	.587**	.560**	البعد الثالث قيمة العمل
1	.655**	.690**	.709**	المتغير التابع الاداء الوظيفي

\*\* دالة على مستوى (p<0.01)

#### خامسا: ثبات الأداة

تشير معاملات الثبات في الجدول رقم (2) إلى أن قيم معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة مرتفعة وتراوح بين (0.787-0.932) مما يدل على موثوقية أداة الدراسة وإمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
المقياس الكلي	20	0.787
المدارات الاساسية	5	0.932
المسؤولية الاجتماعية	5	0.831
قيمة العمل	5	0.989
الاداء الوظيفي	5	0.831

سابعاً: خصائص عينة الدراسة

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	58.3%
	أنثى	30	41.7%
الكلية	العلمية	32	44.4%
	الإنسانية	40	55.6%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21	29.2%
	أستاذ مساعد	22	30.6%
	مدرس	16	22.2%
	مدرس مساعد	13	18.1%
سنوات الخبرة	أقل من 7 سنوات	14	19.4%
	من 7 سنوات إلى أقل من 12 سنة	32	31.9%

48.6%	35	أكثر من 12 سنوات	العمر
25.0%	18	أقل من 45 سنة	
15.3%	11	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	
59.7%	43	أكثر من 55 سنة	
37.5%	27	العراق	بلد الحصول على آخر مؤهل علمي
31.9%	23	دول عربية	
25%	18	دول اسوية وماليزيا	
5.6%	4	روسيا	
100%	72	المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة	

ثامنا: اختبار فرضيات الدراسة

الإجابة المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى توافر أبعاد ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت؟

الجدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المدارات الاساسية	3.02	1.203	متوسط
المسؤولية الاجتماعية	2.88	1.072	متوسط
قيمة العمل	2.98	1.137	متوسط
الاداء الوظيفي (الكلي)	2.96	.974	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط توافر ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام في جامعة تكريت من وجهة نظر الباحثين قد بلغ (2.96) وانحراف معياري (0.974) ما يدل على عدم تشتت استجابات الأفراد واقتراحهم من الوسط الحسابي، كما يظهر أن بعد المدارات الاساسية هو الأكثر إيجابية حيث جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، يليها المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.98)، وفي المرتبة الثالثة قيمة العمل بمتوسط حسابي (2.88).

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت؟

الجدول(5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الاداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاداء الوظيفي	3.41	1.061	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت من وجهة نظر الباحثين قد بلغ (3.41) بنسبة أهمية متوسطة.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هو دور ثقافة التميز في تعزيز الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية الإسلامية في جامعة تكريت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة Enter لدراسة معنوية أثر أبعاد ثقافة التميز في تعزيز الداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت كما في الجدول الآتي:

الجدول(6): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ثقافة التميز في تعزيز الداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت.

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			معاملات الانحدار			
	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	درجات الحرية Df	Sig	B	T	Sig	
الاداء الوظيفي	**0.80	0.64	40.317	الانحدار	3	*0.000	.319	3.589	.001*
				البواقي	68				
				المجموع	71				
						الجدارات الاساسية			
						المسؤولية الاجتماعية			
						قيمة العمل			

\*\* دالة على مستوى  $p < 0.01$

\* دالة ( $p < 0.05$ ).

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى قيمة (F) والبالغة (40.317) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يُلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية بين الاداء الوظيفي وثقافة التميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.64)، أي أن ما قيمته (64%) من التغيرات في الاداء الوظيفي ناتج عن ثقافة التميز، وهو ما يعكس تفسير أثر ثقافة التميز في الاداء الوظيفي، وتترك ما نسبته (36%) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، وتبين أن قيم (B) كانت (0.319، 0.282، 0.266). على التوالي، وتفسر التنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على التابع، وبمتابعة قيم اختبار (T) يتضح أن الجدارات الاساسية، المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى قيمة، لها تأثير في الاداء الوظيفي، حيث بلغت قيم (T) (3.589، 2.761، 3.046) على التوالي، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الإجابة المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت باختلاف خصائصهم الديمغرافية: (الجنس، القسم، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)؟

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لبيان الاختلاف في مستوى ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً لمتغير الجنس وكذلك لمتغير القسم كما في الجدول رقم (7).

الجدول (7): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيري الجنس والقسم

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	Sig
الجنس	ذكر	2.8352	1.00802	1.331-	70	.187
	أنثى	3.1438	.91279			
القسم	الكليات الإنسانية	2.8255	.97618	1.353-		.180
	الكليات العلمية	3.1366	.96061			

تشير النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً لمتغير الجنس وكذلك لمتغير القسم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية sig (.187، .180). على التوالي، والدلالات الإحصائية لها جميعاً أكبر من (0.05).

كما وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً للمتغيرات ذات الثلاثة مستويات فما أكثر: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)، كما في الجدول رقم (8).

الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	.310	3	.103	.104	.957
	الخطأ	67.180	68	.988		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.096	2	.048	.049	.952
	الخطأ	67.394	69	.977		
العمر	بين المجموعات	1.469	2	.734	.767	.468
	الخطأ	66.021	69	.957		
بلد الحصول على آخر درجة علمية	بين المجموعات	.317	4	.079	.079	.989
	الخطأ	67.173	67	1.003		

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في مستوى ثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يختلف مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت باختلاف خصائصهم الديمغرافية: (الجنس، القسم، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)؟

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لبيان الاختلاف في مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً لمتغيري الجنس والقسم كما في الجدول رقم (9).

الجدول(9): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للاداء الوظيفي وفقاً لمتغيري الجنس والقسم

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	Sig
الجنس	ذكر	3.2936	1.12459	-1.196-	70	.236
	أنثى	3.5963	.95770			
القسم	الكليات الإنسانية	3.4805	1.13053	.549	69.494	.585
	الكليات العلمية	3.3438	.98173			

تشير النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً لمتغير الجنس وكذلك لمتغير القسم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية sig (0.236، 0.585) على التوالي، والدلالات الإحصائية لهم أكبر من (0.05).

وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت وفقاً للمتغيرات ذات الثلاثة مستويات فما أكثر: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)، كما في الجدول رقم (10).



الجدول (10): نتائج اختبار (One Way Anova) للاداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر درجة علمية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	1.188	3	.396	.341	.795
	الخطأ	78.868	68	1.160		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.567	2	.284	.246	.783
	الخطأ	79.489	69	1.152		
العمر	بين المجموعات	3.063	2	1.532	1.373	.260
	الخطأ	76.993	69	1.116		
بلد الحصول على آخر درجة علمية	بين المجموعات	1.279	4	.320	.272	.895
	الخطأ	78.777	67	1.176		

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الاداء الوظيفي بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## اولاً: الاستنتاجات

1- يتضح من نتائج المتوسطات الحسابية أن المتوسط العام لثقافة التميز بين رؤساء ومقرري الاقسام العلمية في جامعة تكريت كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.96)، كما أظهرت النتائج أن بعد الجدارة هو الأكثر إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، وقد يعود السبب إلى وعي رؤساء ومقرري الاقسام العلميو بأن الجدارات الاساسية من أهم الدعائم الأساسية في علاقات العمل، والتي تعتبر من أهم الأدوات الإدارية في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.98)، وقد يعود السبب ان المسؤولية الاجتماعية موجودة بصورة متفاوتة فيما بينهم، بالإضافة إلى أن الإبداع يحتاج إلى مختلف أنواع الدعم المعنوي وكذلك المادي، فيما حصل بُعد قيمة العمل بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، وقد يعود السبب إلى انخفاض مستوى المنافسة فيما بينهم.

2- أظهرت النتائج أن مستوى الاداء الوظيفي جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، وقد يعود السبب إلى تواضع تبني رؤساء ومقرري الاقسام العلمية بسبب عدم إيمانهم الكافي بأهمية قيمة العمل المناط اليهم.

3- بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة التميز ( الجدارات الاساسية، المسؤولية الاجتماعية، قيمة العمل) على الاداء الوظيفي، حيث كان بُعد الجدارات الاساسية أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الاداء الوظيفي، يليه بُعد المسؤولية الاجتماعية ومن ثم بُعد قيمة العمل، مما يعكس أهمية ثقافة التميز في توفير بيئة مشجعة لتعزيز الاداء الوظيفي الذي يعتبر عامل مؤثر في تنمية المؤسسة وديمومتها.

4- أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة التميز وكذلك مستوى الاداء الوظيفي لا يختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية، وتبدو النتيجة منطقية إلى حد ما، إذ أن جميع رؤساء ومقرري الاقسام العلمية يعيشون ظروف العمل ذاتها بغض النظر عن الجنس، والعمر، وغيرها من المتغيرات والعوامل الشخصية.

## ثانياً: التوصيات

استناداً الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- يجب على المنظمة نشر ثقافة التميز بين العاملين فيها من خلال كسب الخبرات العلمية واصحاب المعارف.
- 2- الحفاظ واستقطاب الاشخاص الذين لديهم مهارات يصعب تقليدها من قبل المؤسسات الاخرى.
- 3- ان تسهم الجامعة في تنمية الافراد العاملين فيها وكذلك تنمية المجتمع، من اجل تحسين نوعية الحياة.
- 4- وضع معايير اخلاقية ومواقف تتعلق بالعمل من اجل ان يتبناها العاملين، لضمان تقاسم المعارف فيما بينهم.
- 5- العمل على بث روح التعاون والانفتاح والاداء المتميز في بيئة العمل.

## 📖 قائمة المراجع والمصادر:

1. الخالدي، صالح (2012). " دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في شركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
2. القحطاني، فيصل (2010). " المهارات القيادية ودورها في تبين استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك السعودية"، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
3. الكساسبة، وصفي، (2015). " اثر ادارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العامة في مدينة تبوك"، مجلة العلوم الادارية، 42(2).
4. الربيعي، سمية عباس (2015). "صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز" الجامعة المستنصرية، المستودع الرقمي العراقي للرسائل والاطارح الجامعية، بغداد بغداد ص 18.
5. مصطفى، احمد سيد (2002). المدير وتحديات العولمة، ادارة جديدة لعالم جديد، ط1، القاهرة، دار النهضة العربية.
6. غازي، علي احمد (2014). " الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، جمعية ادارة الاعمال الدينية، (14)6.13.
7. بواب، رضوان. (2015). "الاداء الوظيفي والاجتماعي للاستاذ الجامعي في نظام LMD"، جامعة جليل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد21.
8. عاصي، نايف علي (2014) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار راس المال البشري في تميز الأداء المنظمي بغداد جامعة بابل ص141.
9. الجعبري، تغريد عيد (2009). "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
10. السكران، ناصر محمد ابراهيم، (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
11. الربيق، محمد، (2004). "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشآت والقوات الخاصة لامن الطرق"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

12. السلمي، على. (2002). "إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

## Resources

1-Neumann, R.,. (2000). Communication student evaluation of teaching results: Rating interpretation guides (RIGS), **Assessment and Evaluation in Higher Education**, 25(2),p121-134.

2- Stadan, Jim. (2004). The EFQM Excellence Model" , <http://www.JimStandan.CO.UK>.

3-Grot, Dick. (2002). "The performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide from managers" USA.

## LIST OF REFERENCES AND SOURCES IN ROMAN SCRIPT

### qā'imāt al-marāḡi' w al-maṣādir:

1. alkhalidi, salih (2012). " dawr abead judat alkhidmat waqudrat altaealum altanzimii fi tatwir thaqafat altamayuzu: dirasat maydaniat fi sharikat alsinaeiat almudrajat fi suq alkuayt lilawraq almaliati", risalat majistir, kuliyat alaeamali, jamieat alsharq alawst, eaman.
2. alqahtani, faysal (2010). " almaharat alqiadiat wadawruha fi tabayun astiratijiat altamayuz: dirasat tahliliat fi albunuk alsaediati", risalat majistir, kuliyat adarat alaeamali, aljamieat alduwaliat albritaniata, almamlakat almutahidati.
3. alkasasbat, wasafi, (2015). " athir adarat almaerifat fi tatwir thaqafat altamayuzu: dirasat maydaniat libunuk altijariat aleamat fi madinat tbuk", majalat aleulum aladariati, 42(2).
4. alrabiei, sumyat eabaas (2015). "sinaeat almaerifat walaightirab alwazifii watathiruha fi al'ada' almutamayiza" aljamieat almustansiriat, almustawdae alraqamii aleiraqii lilrasayil walatarih aljamieati, baghdad baghdad s 18.
5. mustafaa, ahmad sayid (2002). almodir watahadiyat aleawlamati, adarat jadidat liealam jadid, ta1, alqahirata, dar alnahdat alearabiati.
6. ghazi, eali aahmad (2014). " alnumarasat altatbiqiat limieyar almawarid walsharikat ka'ahad maeayir almunminat lithahqiq altamayuz almuasisii",jameiat adarat alaiemal aldiyniati, (14)613.
7. bawabi, ridwan. (2015). "alada' alwazifiu walaijtimaeiu liliastadh aljamieii fi nizam LMD", jamieat jilil, majalat aleulum alansaniat walaijtimaeiati, aleadadi21.
8. easi, nayif eali (2014) tathir suluk almuatanat altanzimiat wastithmar ras almal albasharii fi tamayuz al'ada' almunazimii baghdad jamieat babil sa141.
9. aljaebari, taghrid eid (2009). "dur 'iidarat altamayuz fi tatwir 'ada' muasasat altaelim aleali fi aldifat algharbiati", risalat majistir, 'iidarat alaeamali, jamieat alkhalil , kuliyat aldirasat aleulya walbahth aleilmi, filastin.

10. alskran, nasr mahmud abraham, )2004 (. "alminakh altanzimuy waealaqatih bial'ada' alwazifi: dirasat mushiat ealaa dubaat qitae quaat alamin alkhasat bimadinat alriyada", risalat majistir, jamieat nayif alearabiat lileulum alaminiati, alriyad.

11. alribiq, mahamda, (2004). " aleawamul almuwthirat ealaa faeilit al'ada' alwazifi lilqadat alamnit: dirasat tatbiqiat ealaa aldubaat aleamilin fi qiadat quaat amin almunshat walquaat alkhasat lamin alturuq", jamieat nayif alearabiat lileulum alaminiati, kuliyat aldirasat aleulya, alriyad.

12. alsilmi, ealaa. (2002). " 'iidarat altamayuzu namadhij watiqniaat aladarat fi easr almaerifati", dar gharib liltibaeat walnashri, alqahirati.

### Resources

1-Neumann, R,. (2000). Communication student evaluation of teaching results: Rating interpretation guides (RIGS), Assessment and Evaluation in Higher Education, 25(2),p121-134.

2- Stadan, Jim. (2004). The EFQM Excellence Model" , <http://www.JimStandan.CO.UK>.

3-Grot, Dick. (2002). "The performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide from managers" USA.



V .4.0

# JOURNAL INDEXING

مَجَلَّةُ التُّرَاثِ

AL TVRATH Journal (ALT)

ثلاثية، دولية، دورية، محكمة، تعنى بالدراسات الإنسانية والاجتماعية

متعددة التخصصات، متعددة اللغات

Trimestral, International, Periodic And Arbitrated Manner, Devoted To Human And Social Studies

Multidisciplinary, Multilingual.

LEGAL DEPOSIT: 2011- 1934

ISSN: 2253-0339

E-ISSN: 2602-6813



ASJP

Algerian Scientific Journal Platform



TOGETHER WE REACH THE GOAL



Scientific Indexing Services



A Clarivate Analytics company

Arcif

Analytics

معامل التاثير والاستشهادات المرجعية العربي Arab Citation & Impact Factor

ScienceGate Academic Search Engine



الكشاف العربي  
للإستشهادات المرجعية



INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER

INTERNATIONAL CENTRE

