



ALbaha University

العدد الثاني والعشرون ... رجب ١٤٤١ هـ - مارس ٢٠٢٠ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندم (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

رندم: ٧١٨٩-١٦٥٢

العدد الثاني والعشرون... رجب ١٤٤١هـ - مارس ٢٠٢٠م

## المحتويات

التعريف بالمجلة

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

المحتويات

- 1 ..... دلالات آيات الأحكام من سورة البقرة على المسائل الأصولية.....  
د. سعيد بن أحمد بن علي آل عيدان الزهراني
- 80 ..... اعتبار المالات في تقرير مسائل الاعتقاد عند أعلام جمعية العلماء المسلمين الجزائريين.....  
د. محمد طاهر تيقموني
- 150 ..... هشام بن الحكم الرافضي أراؤه الاعتقادية، وأثره في تطور الفكر الإمامي.....  
د. بدر بن ناصر بن محمد العواد
- 217 ..... الضوابط الشرعية للمعاملات المالية المعاصرة.....  
د. إيمان بنت محمد يوسف صالح
- 248 ..... إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.....  
د. نيفين بنت حامد الحربي..... د. هبه " محمد نشأت " عواد
- 273 ..... اتجاهات طالبات المرحلة الثانوية ذوي الرهاب الاجتماعي نحو التعليم الإلكتروني.....  
د. رسميه بنت فلاح بن قاعد العتيبي
- 308 ..... فاعلية برنامج تدريبي قائم على الويب الدلالي في تنمية قيم المواطنة الرقمية لدى طالبات  
الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.....  
د. مريم بنت عبد الرحمن محمد الفالح
- 333 ..... الاتجاهات النفسية نحو سلوك التفحيط وعلاقتها بتوكيد الذات لدى عينة من المراهقين بالمرحلة  
الثانوية.....  
د. فتحي مهدي محمد نصر
- 369 ..... واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية  
للجامعة.....  
د. حسن بن عبدالعزيز الداود
- 396 ..... دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.....  
د. خديجة مقبول الزهراني
- 441 ..... دراسة تقويمية عن وعي ربات الأسر السعوديات بالدور الوقائي والعلاجي للمؤسسات المجتمعية  
المهتمة برعاية شؤون الأسرة.....  
د. وجدان بنت عبدالرحمن حمد العوده
- 480 ..... التجريدية كمصدر لجداريات تصويرية معاصرة لطلاب كلية التربية جامعة الباحة.....  
د. مسفر محمد أحمد المروعوي الغامدي

رندم النشر الورقي: 7189 — 1652

رندم النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujzhs

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة

د. خديجة مقبول الزهراني

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية في جامعة الباحة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٦٢ من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الثقافة التنظيمية في جامعة الباحة متوفرة بدرجة متوسطة، وقد توافرت أبعاد الثقافة التنظيمية على الترتيب التالي: (سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية، أداء الإدارة وممارستها، طريقة أداء الواجبات والمهام)، وأن مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة متوسطاً، وقد توافرت معايير التميز المؤسسي على الترتيب التالي: (التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، القيادة، التوجه بالعمل والسوق، نتائج الأعمال، إدارة المورد البشرية، الموارد)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول كلاً من الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي تُعزى إلى متغير الجنس، بينما توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ووجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على التميز المؤسسي في جامعة الباحة، وأخيراً قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في إيجاد بيئة عمل داعمة لتشجيع الأداء المتميز وإمكانية بناء ثقافة التميز على مستوى الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الدور؛ الثقافة؛ الثقافة التنظيمية؛ التميز؛ التميز المؤسسي؛ جامعة الباحة.

### **The Role of Organizational Culture in Achieving Institutional Excellence at Al-Baha University**

*Dr. Khadija Maqbool Al-Zahrani*

*Assistant Professor, Department of Administration and Educational Planning*

*Faculty of Education at Al-Baha University*

#### **Abstract:**

The study aimed to identifying the role played by the organizational culture in achieving organizational excellence. The descriptive approach is used, and the questionnaire was used to gather information. The sample numbers 362 members of the teaching and administrative bodies. The study reached a number of results; the organizational culture of Al-Baha University is available to a medium degree. The dimensions of the organizational culture are available in the following order: human behavior and relations, management performance and practice, performance of duties and tasks. The level of institutional excellence at Al-Baha University is average. The standards of institutional excellence are available in the following order: continuous improvement, strategic planning, operations, leadership, customer and market orientation, business results, human resource management, resources, and the absence of statistically significant differences In the estimates of the sample members on both the organizational culture and institutional excellence due to the difference in genders, while there are significant differences of statistical significance in the estimates of the sample members attributed to the difference (scientific qualification, years of experience, job title) on Institutional Excellence at the University of Al-Baha. Finally, the study presents a number of recommendations that would help to create a supportive work environment to promote outstanding performance and the possibility of building a culture of excellence at the university level.

**Keywords:** Role, Culture, Organizational Culture, Excellence, Institutional Excellence, Al-Baha University.

## مقدمة:

في ظل المنافسة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي للحصول على مراكز متقدمة ضمن التصنيفات العالمية لمؤسسات وهيئات الإعتماد الأكاديمي تسعى الجامعات السعودية كغيرها من الجامعات لإحراز تقدماً في هذا المجال، من خلال السعي المتواصل لأفضل الطرق والأساليب التي من شأنها المساهمة والإرتقاء بمستوى الأداء ومن ثما الوصول إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية.

وتُعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة العصرية للنظم التربوية، لما لها من دور في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية ورفع لإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعات، وتشجيع روح ثقافة العمل الجماعي وأساليب الرقابة الذاتية. (القريوتي، ٢٠٠٨، ٢٤٦)

ومن الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل الجامعات تطبيق نماذج إدارة التميز ولعل من أهمها النموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM Excellence Model الصادر عن EFQM المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (Management European Foundation for Quality)، وهو أكثر النماذج انتشاراً عبر العالم وبخاصة من قبل المؤسسات الأكاديمية، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، والمجال الذي تعمل فيه. (السلمي، ٢٠٠٢، مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية IDMC، ٢٠١٢)

وحيث إنه من الصعب تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة مساندة وداعمة للتميز، ونتيجة للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات في توجيه سلوك الأفراد العاملين لذا فقد بات من الضروري على الجامعات تبني قيم وثقافة التميز، والتميز لا يعني مجرد الحصول على مجموعة من الجوائز وخطابات الشكر، ولكنه يعني الوصول والمحافظة على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، كما يقصد به المراجعة الدائمة للثقافة السائدة في الجامعة للتأكد من ملائمتها لمعايير التميز، ومن كون الثقافة السائدة فيها تدعم وصولها إلى مراتب متقدمة من الأداء المتميز والإبداع في إنتاجها وخدماتها، فثقافة التميز ترتكز على تبني مجموعة من القيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة حتى تستطيع تحقيق التميز.

انطلاقاً من ذلك سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الباحة، من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي تم تحديدها في ثلاثة أبعاد هي: أداء الإدارة وممارستها، طريقة أداء الواجبات والمهام، وسلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية، وتحديد مستوى التميز المؤسسي وفقاً لأهم معايير نموذج التميز الأوربي وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التوجه بالعميل والسوق، الموارد، وإدارة الموارد البشرية، العمليات، نتائج العمليات، التحسين المستمر).

### ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لما تلعبه الثقافة التنظيمية من دور في تحديد الأسلوب الذي تتبناه المنظمات في تقديم خدماتها المختلفة، فقد أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الجامعات السعودية. كدراسة السرحاني (٢٠١٢)، كما اهتمت بعض الدراسات بتحديد درجة ملائمة الثقافة السائدة فيها لنماذج الجودة والتميز كدراسة نجمي (٢٠١١).

وفي السنوات القليلة الماضية ظهر الاهتمام يتزايد بموضوع التميز المؤسسي، فأخذت مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز، نظراً لزيادة حدة المنافسة التي فرضتها العديد من العوامل والمتغيرات، ولأهمية الدور الذي تؤديه هذه الجامعات في دفع عجلة التنمية من خلال بناء رأس المال البشري، وخدمة مجتمعاتها عن طريق تقديم الأبحاث العلمية كونها بيئات بحثية، كل هذا فرض على الجامعات تبني إستراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي، وقد برزت العديد من النماذج لمساعدة المؤسسات لقياس أداها وتحديد مستواها، ومن أبرز هذه النماذج النموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM Excellence Model الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي يُعد من أكثر النماذج انتشاراً واستخداماً. ويؤكد عزب (٢٠٠٨ : ١٤٤) ذلك بقوله "يُعد أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هناك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه".

وقد جاءت توصيات العديد من الدراسات بضرورة رفع مستوى التميز في الأداء الجامعي، وتبني الفلسفات واعتماد الأساليب الداعمة لنشر ثقافة التميز المؤسسي، كدراسة البحيصي (٢٠١٤) التي أوصت بضرورة تعزيز مجالات التميز المؤسسي في كليات التقنية، ودراسة الفرا وسهمود (٢٠١٥) التي أوصت بتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة، ودراسة الفقهاء (٢٠١٢) التي أوصت بضرورة زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز في الجامعة، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة، ودراسة نجمي (٢٠١١) التي أوصت بنشر ثقافة الجودة في جامعة جازان والجامعات السعودية الأخرى.

ولكون جامعة الباحة كغيرها من الجامعات السعودية تسعى إلى تحقيق مركزاً متقدماً فقد أمكن بلورة

مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الباحة؟

ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة الآتية:

س ١/ ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة؟

س ٢/ ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة؟

س ٣/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ نحو

مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق معنوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة نحو مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٢. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة

على التميز المؤسسي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز

المؤسسي في جامعة الباحة، من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة، وتحديد ما إذا

كانت الثقافة السائدة داعمة للتميز أو غير داعمة، وتحديد مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة. كما هدفت

إلى تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على خلق بيئة عمل داعمة لتبني ثقافة التميز

على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة ككل.

خامساً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية: تمثلت في موضوعها الحديث الذي أصبح مطلباً للمنظمات العامة والخاصة فالتميز أصبح

أحد أبرز وأهم الموجهات للجامعات الحكومية للسعي نحو تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك

دور الثقافة التنظيمية في بناء وتبني ثقافة التميز لأهميتها في تطوير الجامعات، كما يعتبر هذا البحث أول عمل يهتم

بفهم وتفسير العلاقة بين الثقافة لتنظيمية والتميز المؤسسي على حد علم الباحثة، وستكون الدراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

**الأهمية التطبيقية:** تتبّع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من دور الجامعات التي انشأتها الدولة للقيام ببعض الأعمال والمهام ذات الطابع الخاص، والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص وبيئة إدارية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها لأنها تتعامل مع منتجات وعملاء وأسواق منافسة، وهذا كله يحتم عليها توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى منسوبيها كونه أحد السبل المهمة التي تساعدها على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة، ومن المتوقع الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين الأداء في جامعة الباحة من خلال إيجاد البيئة المشجعة للتميز المؤسسي من خلال الاهتمام بتأثير عنصر بالغ الأهمية وهو الثقافة التنظيمية، عن طريق التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يُعطي المسؤولين مؤشرات محددة عند محاولة غرس القيم المشجعة على التميز المؤسسي ونبد القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على معايير التميز المؤسسي المتوفرة في الجامعة بما يساعد على تحديد الخصائص والقيم التي يلزم تطويرها لدى الموظفين للوصول إلى الحد المأمول من مستوى التميز المؤسسي الذي يرقى بالجامعة إلى مستوى المنافسة والتميز.

#### سادساً: مصطلحات الدراسة:

**الدور:** هو "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فيما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة" (بدوي، ١٩٩٣: ٣٩٥)

**الثقافة:** هي "العلوم والمعارف والفنون التي يتطلب الحدق فيها" (المعجم الوسيط، ٢٠١١: ١٠٢)

**الثقافة التنظيمية:** هي "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء" (القريوتي، ٢٠٠٨: ٢٨٦).

**ويقصد بالثقافة التنظيمية إجرائياً:** مجموعة القيم والمعتقدات التي يتفق حولها أعضاء التنظيم، وتشكل قناعتهم وتحدد علاقاتهم التنظيمية، وتكون مرجعاً لسلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل.

**التميز:** مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني إمتاز، ويقال: إمتاز الشيء: بدء فضله على مثله، ويقال: تميز القوم إذا تميز بعضهم عن بعض. (المعجم الوسيط، ٢٠١١: ٨٩)

**التميز المؤسسي:** هو "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة" (درويش، ٢٠٠٦: ١٦٢).

ويقصد بالتميز المؤسسي إجرائياً: السعي المتواصل والمستمر من أعضاء المنظمة لبلوغ مستوى مرتفع من الأداء يصل إلى حد الأبداع والابتكار ويفوق توقعات العملاء ورغباتهم، من خلال تبني القيم والمفاهيم الداعمة للتميز.

### الأنموذج الأوربي للتميز Excellence Model :EFQM

يُعد النموذج الأوربي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن European foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوربية للجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يُعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوربية للجودة والتميز. (المؤسسة الأوربية للجودة EFQM، ٢٠١٣)

**جامعة الباحة:** جامعة سعودية انشئت في سنة ١٤٢٦ هـ وتضم خمسة عشر كلية موزعة على محافظات منطقة الباحة، وتقع الجامعة في منطقة الباحة جنوب المملكة، وتشتمل هذه الجامعة الجديدة على نخبة من التخصصات النادرة والتي يحتاجها سوق العمل إلى حد كبير، ويرجع هذا التميز إلى حداثة تأسيس الجامعة والتي استفادت من دراسة توجهات سوق العمل واحتياجاته، ووضعت برامجها على ذلك الأساس. (وكيبيديا، الموسوعة الحرة، ٢٠١٨)

### سابعاً: الأدب النظري والدراسات السابقة:

#### الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد القوى الأساسية والمهمة في تشكيل وتحديد سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات أيضاً كان نشاطها.

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف متولي (٢٠٠٦: ٣٤) الثقافة التنظيمية بأنها "نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم"



كما عُرفت بانها "مجموعة من المحددات التي تحدد سلوكيات العاملين في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر وتتكون من قيم وعادات واتجاهات وايدولوجيات وفلسفة تتبناها المنظمة وتحدد بالنهاية هوية المنظمة في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية" (الدخيل وآل عنزان، ٢٠١٦: ٩).

فيما يعرفها الكبيسي (١٩٩٨: ٧٠) بأنها "مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها".

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه السلوك وحل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة، كما يتضح أن الثقافة التنظيمية تنتج عن سلوكيات الأفراد اليومية عند حدوث بعض المشكلات وطريقة تصرفهم حيالها، ونتاج الجانب الرسمي للمنظمة نفسها.

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام جداً في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية:

١. الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات وتحقق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

٢. الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.

٣. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

٤. تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات، بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي. (جلوي،

٢٠١٣: ٣٥)

### عناصر الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر أبرزها ما يلي:

١. القيم التنظيمية (**Organizational Values**).

٢. المعتقدات التنظيمية (**Organizational Beliefs**).

٣. الأعراف التنظيمية (**Organizational Norms**).

التوقعات التنظيمية (**Organizational Expectations**). (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥: ٣٩٩ -

٤٠١) و (عزيز واخرون، ٢٠١٢: ٥٤).

**أبعاد الثقافة التنظيمية:** تختلف الآراء حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ويمكن تلخيصها في الآتي

حيث تذكر ابتهال شكري (٢٠٠٧: ١٩) أن الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية تتمثل في مرونة التنظيم، المبادرة

الفردية، التسامح مع المخاطر، التوجيه، التكامل، دعم الإدارة، الرقابة، الهوية، نظام المكافآت، التسامح مع الصراع، أنماط الاتصال.

بينما أشارت كلاً من هيفاء الدخيل وسارة آل عنزان (٢٠١٦: ١١) إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تكمن

في:

١. الاتساق والتجانس (قوة الثقافة التنظيمية): والذي يتوقف على بعض المتطلبات وهي: (وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق على القيم الجوهرية، التنسيق والتكامل بين القيم الجوهرية).

٢. الاحتواء والترابط: وهناك عدة عناصر تسهم في تحقيق الاحتواء وهي: (التمكين، تكوين قدرات العاملين، العمل الجماعي، العدالة).

٣. الدعم الإنساني: والذي يعتمد على احترام وتقدير العاملين، المكافأة وتشجيع الإنجاز، الرعاية الصحية والاجتماعية.

٤. المناخ التنظيمي: والذي يتمثل في إجراءات العمل، ونظام الاتصالات بالمنظمة.

**أنواع الثقافة التنظيمية: (آل حسن، ٢٠٠١: ٥)**

١. للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

٢. الثقافة البيروقراطية (**Bureaucratic Culture**): في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

٣. الثقافة الإبداعية (**Innovative Culture**): وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٤. الثقافة المساندة (**Supportive Culture**): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

٥. ثقافة العمليات (**Process Culture**): ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

٦. ثقافة المهمة (**Task Culture**): وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٧. ثقافة الدور (**Role Culture**): وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما: الثقافة القوية (**Strong Culture**)، والثقافة الضعيفة (**Weak Culture**).

ويشرون إلى أن هناك عاملان أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

١. الإجماع (**Consensus**) أو مدى المشاركة (**Shared ness**) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاركة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما مُنح الأعضاء الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

٢. الشدة (**Intensity**) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. (آل حسن، ٢٠٠١: ٥٠)

### القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات:

من خلال مراجعة الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية تبين أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وبالرغم من وجود اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك (١٩٩٦: ٤٠) حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

**قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفوة، المكافأة.

**قيم إدارة المهمة:** يقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: الفاعلية، الكفاية، والاقتصاد.

**قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: العدل، فرق العمل، القانون، النظام.

**قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل فيها، وكيفية التأثير فيها، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

ومن خلال الطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة كبيرة من القيم التي تشكل أبعاد ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، كما تبين أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول تصنيفها وتحديداتها، ونظراً لكثرة هذه القيم وتنوعها، ولكون الباحثة أحد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة فقد أمكنها تحديد أكثر القيم انتشاراً وتأثيراً في سلوك الموظفين في جامعة الباحة من بقية القيم، وهي كما يلي: (القوة، المكافآت، الفعالية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل) وتتوزع هذه القيم على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- أداء الإدارة وممارستها، وتمثلها قيم (القوة، والمكافآت).
- طريقة أداء الواجبات والمهام، وتمثلها قيم (الفعالية، والكفاءة).
- سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية، وتمثلها قيم (العدالة، فرق العمل).

#### المبحث الثاني: التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من أهم الأساليب المهمة والمؤثرة في استمرار وتطور المؤسسات وبقائها، وقد تعددت المداخل التي حاولت وضع تعريفاً لمصطلح التميز.

**تعريف التميز:** في اللغة الإنجليزية: وردت الكلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، أو إمتياز، وإتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين، كما إن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو. (البحيصي، ٢٠١٤: ٢٧)

**تعريف التميز المؤسسي:** يُعرف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard, 2008: 31).

#### أبرز نماذج التميز العالمية:

تشتمل نماذج التميز على مجموعة من المعايير المحددة بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي لأدائها، وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتُعد هذه النماذج مجالاً لتحفيز المنظمات نحو التميز، ومن أبرز هذه النماذج ماييلي:

## النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز. (EFQM): European Foundation for Quality Management

تم بناء هذا النموذج عام ١٩٩٠م من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديثه ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزها، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، كما يُعد أداة مهمة لتقييم وأفع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي (٩) عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات وهي: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات) والنتائج وهي: (رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء). (الدجني، ٢٠١٣: ٣٠)

## النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) (MBNQ): American Malcolm Baldrige National Quality

هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذجاً باسمه، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبع مجالات رئيسية وهي (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل). (الحجار، ٢٠٠٤: ٢٢٠)

### أبرز نماذج التميز العربية والمحلية:

**جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:** حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى. (النسور، ٢٠١٠: ٤٠)

**جائزة الملك عبد العزيز للجودة:** تسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز، 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. يركز هذا النموذج على ثلاثة محاور رئيسية: مبادئ الجودة والتميز المؤسسي والمعايير وآلية التقييم، وقد تم الاتفاق على تسعة مبادئ للجودة والتميز المؤسسي لتكون هي الركائز الأساسية لبناء النموذج، وتمت ترجمتها في صورة ثمانية معايير رئيسية مقسمة إلى جزأين

وهما الممكنات والنتائج، ويتم تقييم النموذج من خلال آلية "إتقان" للتقييم المؤسسي والتي تعتبر آلية خاصة بالجائزة. (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٥: ٦)

وارتكازاً على الأدبيات السابقة وبالاطلاع على ما ذكر في مجال نماذج التميز تبين وجود عدد كبير من نماذج التميز العالمية والعربية والمحلية، ونتيجة لكثرتها فان الباحثة سوف تركز على النموذج الأوربي للتميز بشيء من التفصيل، والذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لكونه أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي، وملابته لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الباحة.

ومن الجدير بالذكر هنا أن هناك العديد من الدراسات التي اعتمدت على هذا النموذج منها دراسة الرشيد (٢٠٠٤) ودراسة الفراء وسهمود (٢٠١٥) ودراسة الدجني (٢٠١٣) وغيرها.

### النموذج الأوربي للتميز:

كما ذكر سابقاً فان نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، ويتضمن هذا النموذج عدداً من المعايير، فوجد أن كلاً من (الفراء وسهمود، ٢٠١٥: ٦) و (العايدي، ٢٠٠٩: ١٣) و (الرشيد، ٢٠٠٤: ٢٨) يجدون تسعة معايير هي كما يلي:

**المعيار الأول: القيادة:** حيث يطور وييسر القادة الممتازين تحقيق الرسالة والرؤيا وتنمية القيم المطلوبة للنجاح على المدى البعيد عن طريق تنفيذ هذه الإجراءات والسلوك المناسب ويشاركوا شخصياً في ضمان تنفيذ نظام إدارة الجامعة ويحافظوا على ثبات الغرض خلال فترات التغيير، وعند الحاجة يستطيع هؤلاء القادة تغيير اتجاه الجامعة ويلهموا الآخرين على أن يحدوا حذوهم.

**المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية:** تطبق الجامعات الممتازة رسالتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة على ان تأخذ في الاعتبار قطاع التعليم ذا العلاقة وتوجهات هذا القطاع، ويتم تطوير ونشر السياسات والخطط ولأهداف والغايات والعمليات من أجل توصيل الاستراتيجية عبر ومن خلال المؤسسة.

**المعيار الثالث: الأفراد:** تدير وتطور وتطلق الجامعات الممتازة المعرفة والقدرات الكامنة لموظفيها على المستوى الفردي، وتهتم بالاتصالات، والمكافأة، والتقدير لموظفيها بطريقة تحفزهم وتنمي ولائهم لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم لصالح الجامعة.

**المعيار الرابع: الشراكة والموارد:** تخطط وتدير الجامعات الممتازة شركات داخلية وخارجية، والموردين، والموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفعال لعملياتها، ومن خلال تخطيط وإدارة الشراكات والموارد تحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة وللمجتمع.

**المعيار الخامس: العمليات:** الجامعات الممتازة تصمم وتدير وتحسن العمليات من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها بارتياح كامل وتولد قيمة إضافية لموظفيها وطلابها وغيرهم من أصحاب المصلحة.

**المعيار السادس: نتائج الزبائن:** الجامعات الممتازة تقيس بشمولية وتحقق نتائج بارزة فيما يخص طلابها وعملائها التجاريين الآخرين.

**المعيار السابع: نتائج الأفراد:** الجامعات الممتازة تقيس بشمولية وتحقق نتائج بارزة فيما يخص أفرادها.

**المعيار الثامن: نتائج المجتمع:** الجامعات الممتازة تقيس بشمولية وتحقيق نتائج بارزة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي.

**المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية:** الجامعات الممتازة تقيس بشمولية وتحقق نتائج بارزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية للسياسة والاستراتيجية والأداء المخطط.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

كدراسة النوح (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديرو المدارس ومعلموها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى عدد من نتائج من أهمها: أن أفراد العينة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ومعلميها بمدينة الرياض يرون أن مستوى الثقافة المدرسية جاء بدرجة متوسطة، وأن أفراد العينة يتفقون على أن مجال العلاقات الإنسانية هو أعلى المجالات ممارسةً، ويختلفون في أقل المجالات ممارسةً، فبينما يرى مديرو المدارس أن مجال العدالة أقل المجالات ممارسة يرى معلمو المدارس أن مجال الابتكار والتجديد هو أقل المجالات ممارسة. كما بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ومعلميها بمدينة الرياض على ممارسة جميع مجالات الثقافة المدرسية (العمل الجماعي، والعدالة، والعلاقات الإنسانية، والابتكار والتجديد) موجودة بدرجة متوسطة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة نحو الثقافة المدرسية بمجالاتها المختلفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالي (العلاقات الإنسانية، والعدالة) وفقاً لمتغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مجالي

(العمل الجماعي، والعدالة) باختلاف متغير الخبرة، بينما وُجدت فروق نحو مجال العلاقات الإنسانية باختلاف متغير الخبرة.

كما هدفت دراسة Mahasinpaisan (2011) إلى اقتراح نموذج للعلاقة السببية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وطبقها على عينة مكونة من ٣٨٩ فرداً من المعلمين في التعليم العالي الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لهما تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي، بينما إدارة المعرفة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي. أما دراسة عزيز وآخرون (٢٠١٠) فهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإكراه، التهذئة، المساومة، المواجهة)، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من ١٧٣ فرداً موزعين على ٨٦ من الأندية و٨٧ من الاتحادات، ولتحقيق الأهداف استخدم الباحثون استبانة الثقافة التنظيمية المعدة من قبل (الخشالي والتميمي، ٢٠٠٨) حيث تكونت استبانة الثقافة التنظيمية من ٢٥ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية)، كما استخدم الباحثون استبانة أساليب معالجة الصراع التنظيمي المعد من قبل (الحيايلى، ٢٠٠٥)، حيث تكونت الاستبانة من ٥٠ فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (التجنب، الإكراه، التهذئة، المساومة، المواجهة)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ظهور مستوى عالي للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها، وكذلك وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي، كم كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإكراه في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

فيما هدفت دراسة Ohlson (2009) إلى معرفة تأثير خصائص المعلمين وتصوراتهم عن الثقافة المدرسية على غياب الطلاب، وطبقت الدراسة على عينة قصدية عبارة عن ٢٣ مدرسة في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارها على أساس مشاركتها في برنامج تحسين المدرسة، وتم أخذ غياب الطلاب من تقرير (مؤشرات المدرسة) الصادر عن وزارة التعليم بولاية فلوريدا، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التعاونية لها تأثير سلبي على حضور الطلاب، أي أن هناك معدلات زائدة للغياب، وقد أرجع الباحث هذه النتيجة غير المتوقعة إلى عوامل، منها صغر حجم عينة الدراسة، أو أن هناك خصائص فريدة في المدارس المشاركة.



أما دراسة الحشالي والتميمي (٢٠٠٨) فهدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في اتخاذ القرار، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبيان صمم لهذا الغرض، وتكونت العينة من ١٤٧ فرداً من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء من أهمها: ارتفاع مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وكان العنصر الأكثر تمثيلاً من بين عناصر الثقافة التنظيمية هو عنصر الفاعلية، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

أما دراسة العوفي (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، من خلال التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وكذلك الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وتكونت عينة الدراسة من ١٦٧ موظفاً، وتوصلت إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة، كما أوضحت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عالياً في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة طردية وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لأفراد العينة (المرتبة الوظيفية، المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة) والثقافة التنظيمية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لأفراد العينة والالتزام التنظيمي. فيما هدفت دراسة الشلوي (٢٠٠٥) إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق أداة البحث الاستبانة على عينة مكونة من ٢١٥ موظفاً من كلية الملك خالد العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية السائدة مرتفع نسبياً، وأن مستوى الانتماء التنظيمي

لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

أما دراسة الرشيد (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى معرفة مدى اختلاف الثقافة التنظيمية بين القطاعات الرئيسية الثلاثة الصناعي، والخدمي، والمصرفي، التي شملتها الدراسة، وكذلك معرفة مدى اختلافها بين كل منظمة والأخرى في هذه القطاعات، ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية والمؤسسية على إدراك العاملين لنمط الثقافة التنظيمية السائد في منظماتهم في القطاعات الثلاثة: الصناعي، والخدمي، والمصرفي. كما هدفت دراسة العنزي (٢٠٠٤) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية وقد تمت الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل فرانسيس وودكوك والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية من قبل هيجان (١٤١٦هـ) وقد تم تعديله من قبل الباحث ليناسب متطلبات الدراسة، أما الجزء الثاني فهو مخصص لقياس عناصر الإبداع الإداري وقد تم تصميمه من قبل الحقباني (١٤١٨هـ) وقد استعان به الباحث بعد إجراء بعض التعديلات عليه، أما الجزء الثالث والأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، وقد بلغت عينة الدراسة ٤٥٤ مفردة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة التي كانت منخفضة، توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

بينما هدفت دراسة الخواص (٢٠٠٢) إلى قياس مدى ملاءمة الثقافة السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن ٣٨٠ من العاملين في الأجهزة الحكومية، وقد استجاب ٢٦٦ منهم. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالدوائر الحكومية تتصف بدرجة متوسطة من الملاءمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة. أما دراسة الطعامة (٢٠٠١) فهدفت إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة في بعض الوزارات والدوائر الحكومية، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقها على ٢٥٠ من موظفي الوزارات والدوائر، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة تعطي حرية محدودة للمشاركة وتمكين العاملين في الأجهزة الحكومية بالأردن، ولا تكرم بصورة معقولة الإبداع والمبدعين في تلك الأجهزة.

**الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:**

كدراسة الفراء وسهمود (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على وأقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات بواسطة استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ حجم المجتمع ١١٦ مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات/الإجراءات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن ٦٠٪، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق نموذج عناصر النموذج الأوروبي للتميز في جامعة الأقصى تعزى لمجال العمل (إدارة عليا، أكاديمي، إداري)، وكذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي للتميز في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي، بكالوريوس، دبلوم متوسط).

أما دراسة البحيصي (٢٠١٤) فقد هدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ٦٢ فقرة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٥ فرداً من موظفي الكليات التقنية وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وتكونت الاستبانة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ويشمل (الثقافة التنظيمية، التفويض، المشاركة بالمعلومات، وفرق العمل)، والأخر يقيس درجة التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث أحتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، كذلك أوضحت النتائج أن أفراد العينة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة، وأتت مرتبة على التوالي، التميز القيادي، والتميز البشري والتميز الخدماتي، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الكلية والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة والعمر.

فيما هدفت دراسة الدجني (٢٠١٣) إلى التعرف على وأقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للتميز وسبل تطويره في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة) وذلك في ضوء المعايير الآتية: (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع) مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدم أداتي الاستبانة والتي تكونت من 66 فقرة وتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من ١٧٨ عضوا من أكاديميين وإداريين، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدرستهم في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز بلغ 70.24 %، وقد توافرت المعايير على الترتيب التالي: معيار الموارد المالية والمادية ثم معيار قطاع عمل المؤسسة يليه معيار الخدمات المقدمة للمجتمع ثم معيار القيادة والإدارة ثم معيار التخطيط المؤسسي وأخيرا معيار الموارد البشرية، كم أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدرستهم في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تُعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدرستهم في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجالات (القيادة، الإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول مجالات (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة) تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي إداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدرستهم في ضوء الأنموذج الأوربي في مجالات (القيادة والإدارة، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما دراسة Saada (2013) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقا للنموذج الأوربي للتميز، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوربي للتميز بلغ حوالي ٧٩.٠٪، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. وأن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة

القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري والتحسين، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وحل أخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

كما هدفت دراسة الفقهاء (٢٠١٢) إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. واستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

فيما هدفت دراسة الجعبري (٢٠٠٩) إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من ٧٩ فقرة لقياس درجة تحقق عناصر التميز وقياس نتائج الأعمال في تلك المؤسسات، حيث تم الاستعانة بالنموذج الأوربي للتميز ونموذج مالكوم بالدريج، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب، ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إمكانات إدارة التميز بلغ ٣,٨٣ أي بنسبة متوسطة، وجاء ترتيب عناصر الإمكانات لإدارة التميز حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي: القيادة بالإبداع، تلاها إدارة الموارد البشرية، ثم العلاقات والموارد، يليها إدارة العمليات، ثم السياسات/الاستراتيجيات، ثم أخير التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وأن مستوى إدارة الأداء لمؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى أنه يوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها، كما يوجد اختلاف في

ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال من وجهة نظر المبحوثين ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر.

بينما هدفت دراسة Sharma & Talwar (2007) الى تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي (القيادة، الثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأکید النجاح، والبيئة الخارجية)، ويوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأکید النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة كما تُسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاختلاف:

تناولت بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها أحد متغيرات الدراسة الحالية منفرداً كدراسة النوح (٢٠١٢)، ودراسة الرشيد (٢٠٠٤)، التي أهتمت بالتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وتحديد درجة توافر أبعادها فقط، وكذلك دراسة الفرا وسهمود (٢٠١٥)، ودراسة الدجني (٢٠١٣)، ودراسة Saada (2013)، ودراسة Sharma & Talwar (2007)، التي هدفت الى التعرف على درجة توافر معايير التميز في عدد من المنظمات، فيما تناول عدد منها أحد متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات مختلفة كدراسة Mahasinpaisan (2011)، ودراسة عزيز واخرون (٢٠١٠)، ودراسة Ohlson (2009)، ودراسة الخشالي والتميمي (٢٠٠٨)، ودراسة العوفي (٢٠٠٥)، ودراسة الشلوي (٢٠٠٥)، التي حاولت فهم علاقة الثقافة التنظيمية بعدد من المتغيرات كإدارة المعرفة، القيادة التحويلية، الصراع التنظيمي، غياب الطلاب، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي. فيما اهتمت دراسة البحيصي (٢٠١٤)، ودراسة الفقهاء (٢٠١٢)، ودراسة الجعبري (٢٠٠٩)، بموضوع التميز وعلاقته بعدد من المتغيرات مثل تمكين العاملين، تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير الأداء. بينما تميزت الدراسة الحالية بالجمع بين متغيري الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي من خلال محاولتها فهم وتفسير دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق التميز المؤسسي.

#### أوجه الشبه:

اقتربت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تم استعراضها، كدراسة الخواص (٢٠٠٢)، التي هدفت إلى قياس مدى ملاءمة الثقافة السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الطعامة (٢٠٠١) التي هدفت إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة في بعض المنظمات الحكومية.

## أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديدها للإطار المرجعي النظري، وتطوير أداة الدراسة، وبناء منهجيتها، ومناقشة وتفسير النتائج، كما استفادت من التوصيات والمقترحات عند كتابة المشكلة وتبرير وشرح أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى توجيه الباحثة نحو كثير من المراجع المفيدة لموضوع دراستها الحالي.

## ثامناً: منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، ٢٠١٠، ١٩١).

وفي الدراسة الحالية سيتم استخدام نوعان من المنهج الوصفي على النحو التالي:

- المنهج الوصفي التحليلي: للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، وقياس مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة.
- المنهج الوصفي الارتباطي: لبحث العلاقة الارتباطية وفهم الدور المحتمل للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الباحة.

## تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (١٩٠٤) فرداً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية كما يلي:

- أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة بجامعة الباحة، وبلغ عددهم وفقاً لإحصاءات شؤون الموظفين (١٢٣٠) عضواً.

- الموظفين الإداريين، وبلغ عددهم وفقاً لإحصاءات شؤون الموظفين (٦٧٤) موظفاً.

وقد اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين الذين تم اختيارهم وفقاً للعينة العشوائية البسيطة من عدد من كليات جامعة الباحة، وقد قامت الباحثة بتحويل أداة الدراسة (الاستبانة) إلى رابط الكتروني ليسهل توزيعه عن طريق إرساله إلى أفراد العينة عبر الهواتف والأجهزة الذكية، ولتوفير الوقت والجهد المبذول في عملية الاسترداد، إذ تم توزيع ٤٠٠ استبانة، وتم الحصول على ٣٦٧ استجابة، وبعد استبعاد ٥ استبانات لعدم اكتمال الإجابة عليها، تم التعامل مع ٣٦٢ استبانة، أي بنسبة ٩٠,٥٪ من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة.

جدول (1) خصائص مجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	التصنيف
الجنس		
58	210	أنثى
42	152	ذكر
100	362	المجموع
المسمى الوظيفي		
53.3	193	عضو هيئة تدريس لا يشغل منصب قيادي
21.8	79	عضو هيئة تدريس يشغل منصب قيادي
24.9	90	موظف
100	362	المجموع
المؤهل العلمي		
26.5	96	بكالوريوس
61.9	224	دكتوراه
11.6	42	ماجستير
100	362	المجموع
سنوات الخبرة		
33.1	120	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
22.1	80	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
21.5	78	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
23.2	84	من ١٥ سنة وأكثر.
100	362	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب قيادية، بينما أقل نسبة هم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب قيادية، بينما عدد الموظفين الإداريين ٩٠، ويعكس ذلك تركيبة الهيكل التنظيمي للموظفين في جامعة الباحة، كما تبين أن النسبة الأعلى من موظفي الجامعة هم من حملة الدكتوراه، وهذا أمر طبيعي كون الجامعة مؤسسة أكاديمية فإن النسبة الأكبر تكون لحملة الدكتوراه.

كما أتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من أصحاب الخبرة القصيرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، في حين كانت أقل فئة للذين تتراوح خبراتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وتفسر الباحثة النتيجة التي ظهرت من أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة القصيرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات في ضوء كون جامعة الباحة من الجامعات الناشئة ومازالت عمليات الاستقطاب والتوظيف حديثة



من أجل سد النقص واستكمال هيكلها، فإنه من الطبيعي أن تكون النسبة الأعلى من موظفيها من أصحاب الخبرات القصيرة.

### عاشراً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من جزأين الأول: للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة وتكون من ٢٢ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للثقافة هي: أداء الإدارة وممارستها وتمثلت في قيم (القوة، المكافآت) وطريقة أداء الواجبات والمهام وتمثلت في قيم (الفعالية، والكفاءة) وسلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية وتمثلت في قيم (العدالة، فرق العمل)، ومن الجدير بالذكر هنا أن من أهم الدراسات التي استفادت منها الباحثة في تحديد أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية دراسة النوح (٢٠١٢) ودراسة العنزي (٢٠٠٤) ودراسة العوفي (٢٠٠٥)، والجزء الثاني: لقياس مستوى التميز المؤسسي وتكون من ٣٦ فقرة موزعة على ثمانية معايير هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التوجه بالعميل والسوق، الموارد، وإدارة الموارد البشرية، العمليات، نتائج العمليات، التحسين المستمر)، وقد أمكن للباحثة تحديد معايير التميز من خلال مراجعتها الأدب الخاص بالموضوع، والاطلاع على نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية والمحلية، وعدد من الدراسات السابقة ومن أهمها دراسة الفراء وسهمود (٢٠١٥) ودراسة الدجني (٢٠١٣) ودراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي اعتمدت على النموذج الأوربي للتميز.

وقد تم استخدام مقياس سلم "ليكرت" ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (١،٢،٣،٤،٥). وتم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي: (١ - ١,٨٠) ضعيفة جداً، (١,٨١ - ٢,٦٠) ضعيفة، (٢,٦١ - ٣,٤٠) متوسطة، (٣,٤١ - ٤,٢٠) مرتفعة، (٤,٢١ - ٥) مرتفعة جداً.

### صدق أداة الدراسة:

أتبعت الباحثة للتحقق من صدق الأداة بمحوريتها الثقافية التنظيمية والتميز المؤسسي طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة على ١٠ من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من مصداقيتها وانتماء الفقرات للمحاور التي تضمنتها، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات ومحاور الأداة، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بمحوريتها الثقافية التنظيمية والتميز المؤسسي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل الفقرات، وبين كل فقرة والمحور الذي تنتمي له، وبين كل محاور الأداة، حيث أشارت النتائج إلى أن جميع فقرات المحاور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وفق قيم تراوحت ما بين (٠,٨٧) إلى (٠,٩٥)، ويشير ذلك إلى صدق فقرات الأداة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

## ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام عينة استطلاعية لحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢) يوضح قيمة كرومباخ ألفا

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
58	0.990

يتضح من الجدول (٢) ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٩٠)، وهو معامل ثبات جيد جداً يطمئن الباحثة إلى ثبات الأداة بمحورها الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي وصلاحياتها للتطبيق.

## الحادي عشر: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:

### إجابة السؤال الأول والذي ينص على ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أبعاد الثقافة التنظيمية لتحديد أكثر الأبعاد سيادةً، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أبعاد الثقافة التنظيمية

م	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة السيادة	الأهمية
١	البعد الأول: أداء الإدارة وممارستها	2.8577	0.96006	متوسط	2
٢	البعد الثاني: طريقة أداء الواجبات والمهام	2.8477	0.97136	متوسط	3
٣	البعد الثالث: سلوك الافراد وعلاقتهم الانسانية	3.0213	0.98142	متوسط	1
	الثقافة التنظيمية	2.9089	0.9298	متوسطة	

يتضح من الجدول (٣) أن أفراد العينة يقيمون مستوى سيادة الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في جامعة الباحة بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي عن جزء الثقافة التنظيمية ككل ٢,٩٠٨٩، وهذا يعني أن أفراد العينة يقيمون الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة متوسطة، وتفق هذه النتيجة مع دراسة النوح (٢٠١٢) ودراسة العوفي (٢٠٠٥) ودراسة العنزى (٢٠٠٤) ودراسة الخواص (٢٠٠٢) والتي بينت جميعها أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع نتائج دراسة عزيز وآخرون (٢٠١٠) ودراسة الخشالي والتميمي (٢٠٠٨) ودراسة الشلوي (٢٠٠٥) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية، كما يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن البعد الثالث (سلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية) والذي يمثل قيم العدالة وفرق العمل، حصل على أعلى متوسط 3.0213 مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن سلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية هي القيم الأكثر سيادةً، وتعزو الباحثة ذلك إلى الفلسفة الإسلامية التي تحكم تعامل الأفراد وسلوكهم وتحدد أطر علاقتهم مع بعضهم، وتفق هذه النتيجة مع دراسة النوح (٢٠١٢) التي كشفت عن

أن مجال العلاقات الإنسانية هو أعلى المجالات سيادة، فيما احتل البعد الأول (أداء الإدارة وممارستها) والذي يمثل قيم القوة والمكافآت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.8577، بينما حصل البعد الثاني (طريقة أداء الواجبات والمهام) والذي يمثل قيم الفعالية والكفاءة على أدنى متوسط 2.8477 من بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الباحة، وتقترب هذه النتيجة من النتيجة التي توصلت لها دراسة الطعمانة (٢٠٠١) والتي أشارت إلى أن الثقافة السائدة تعطي حرية محدودة للمشاركة وتمكين العاملين في الأجهزة الحكومية بالأردن، وتختلف قليلاً مع دراسة العوفي (٢٠٠٥) من حيث ترتيب القيم المكونة للثقافة، حيث أوضحت أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة .

### البعد الأول: أداء الإدارة وممارستها (القوة، والمكافآت): درجة سيادة قيم القوة والمكافآت من وجهة

نظر أفراد العينة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: أداء الإدارة وممارستها (القوة، والمكافآت).

م	فقرات البعد الأول: أداء الإدارة وممارستها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة السيادة	الأهمية
١	تساهم الممارسات الإدارية في الجامعة بترسيخ ثقافة الجودة في إنجاز العمل.	3.46	1.257	مرتفعة	1
٢	تمنح إدارة الجامعة الموظفين في جميع الأقسام السلطات والصلاحيات المناسبة لإنجاز العمل.	3.02	1.146	متوسطة	٢
٣	يحصل الموظفون ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	3.02	1.202	متوسطة	٢
٤	يتم تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في الجامعة.	2.81	1.162	متوسطة	٤
٥	تولي إدارة الجامعة اهتماماً لآراء الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	2.65	1.046	متوسطة	٥
٦	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبني الأفكار الجديدة.	2.83	1.081	متوسطة	٣
٧	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين وفقاً للأداء المتميز.	2.44	1.173	قليلة	٧
٨	تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة التميز بين الموظفين.	2.64	1.181	متوسطة	٦

يتضح من الجدول (٤) أن الغالبية العظمى من عبارات البعد الأول: أداء الإدارة وممارستها (القوة، المكافآت) تقع في الفئة "متوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات ارتفاعاً هي الفقرة الأولى (تساهم الممارسات الإدارية في الجامعة بترسيخ ثقافة الجودة في إنجاز العمل) بمتوسط حسابي ٣,٤٦، تليها أهمية الفقرة الثانية (تمنح إدارة الجامعة الموظفين في جميع الأقسام السلطات والصلاحيات المناسبة لإنجاز العمل) وتشترك معها في نفس المرتبة الفقرة الثالثة (يحصل الموظفون ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي) بمتوسط حسابي ٣,٠٢ لكلا العبارتين، بينما جاءت الفقرة السادسة (تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبني الأفكار الجديدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٨٣، وحصلت الفقرة الرابعة (يتم تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في الجامعة) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٨١، واحتلت الفقرة الخامسة (تولي إدارة الجامعة اهتماماً لآراء الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢,٦٥،

تلتها الفقرة الثامنة (تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة التميز بين الموظفين) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٦٤، بينما احتلت الفقرة السابعة (تكافئ إدارة الجامعة الموظفين وفقاً للأداء المتميز) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٤، مما يدل على أن الاهتمام بنظام المكافأة والحوافز ضعيف ويحتاج إلى عناية خاصة من قبل إدارة الجامعة، وتقترَب هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٤) التي كشفت نتائجها عن عدم توافر قيم المكافأة.

**البعد الثاني: طريقة أداء الواجبات والمهام (الفعالية، والكفاءة):** درجة سيادة قيم الفعالية، والكفاءة من

وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الثاني: طريقة أداء الواجبات والمهام (الفعالية، والكفاءة)

م	فقرات البعد الثاني: طريقة أداء الواجبات والمهام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة السيادة	الأهمية
١	تساعد الثقافة السائدة في الجامعة على تشجيع الإبداع والابتكار.	2.87	1.229	متوسطة	٣
٢	يتسم الاتصال بين الوحدات الإدارية في الجامعة بالسرعة والسهولة الكافية.	2.61	1.146	متوسطة	٦
٣	تتسم التعليمات وإجراءات تنفيذ الأعمال داخل الجامعة بالوضوح.	2.85	1.121	متوسطة	٤
٤	تتحم إدارة الجامعة بتوفير الوسائل الفعالة لمساعدة الموظفين.	2.73	1.151	متوسطة	٥
٥	تتحم إدارة الجامعة باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق كفاءة الأداء.	2.92	1.113	متوسطة	٢
٦	تهيئ إدارة الجامعة بيئة العمل لزيادة الفاعلية والإنتاجية.	2.6	1.142	متوسطة	٧
٧	تتحم إدارة الجامعة بتبليغ القرارات الصادرة من قبل الإدارة العليا للموظفين بشكل فاعل ورسمي.	3.35	1.077	متوسطة	١

يتضح من الجدول (٥) أن كل عبارات البعد الثاني: طريقة أداء الواجبات والمهام (الفعالية، والكفاءة) تقع

في الفئة "المتوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة الفاعلية والكفاءة سيادة هي الفقرة السابعة (تتحم إدارة الجامعة بتبليغ القرارات الصادرة من قبل الإدارة العليا للموظفين بشكل فاعل ورسمي) حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٣٥، تليها الفقرة الخامسة (تتحم إدارة الجامعة باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق كفاءة الأداء) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٩٢، واحتلت الفقرة الأولى (تساعد الثقافة السائدة في الجامعة على تشجيع الأبداع والابتكار) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٨٧، وجاءت الفقرة الثالثة (تتسم التعليمات وإجراءات تنفيذ الأعمال داخل الجامعة بالوضوح) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٨٥، بينما احتلت الفقرة الرابعة (تتحم إدارة الجامعة بتوفير الوسائل الفعالة لمساعدة الموظفين) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢,٧٣، أما الفقرة الثانية (يتسم الاتصال بين الوحدات الإدارية في الجامعة بالسرعة والسهولة الكافية) فقد جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٦١، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة السادسة (تهيئ إدارة الجامعة بيئة العمل لزيادة الفاعلية والإنتاجية) بمتوسط حسابي ٢,٦٠، وهذا يتطلب من الجامعة بذل المزيد من العناية الخاصة لإيجاد أفضل أساليب العمل لزيادة الفاعلية والإنتاجية.

### البعد الثالث: سلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية (العدالة، وفرق العمل): درجة سيادة قيم العدالة،

وفرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: سلوك الافراد وعلاقتهم الإنسانية (العدالة، وفرق العمل)

م	فقرات البعد الثالث: سلوك الافراد وعلاقتهم الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة السيادة	الأهمية
١	تشجع إدارة الجامعة مبدأ العمل بروح الفريق.	3.15	1.234	متوسطة	٣
٢	تستطيع فرق العمل بالجامعة تنفيذ ما تتخذه من قرارات بيسر وسهولة.	3.09	1.07	متوسطة	٤
٣	تنمي ثقافة الجامعة الشعور بالرضا الوظيفي.	2.78	1.14	متوسطة	٥
٤	يعبر الموظفون في الجامعة عن آرائهم بكل حرية.	2.78	1.097	متوسطة	٦
٥	تسود العدالة في التعامل مع الموظفين.	2.78	1.238	متوسطة	٧
٦	الاحترام والتقدير هو مبدأ إدارة الجامعة في التعامل مع الموظفين.	3.3	1.129	متوسطة	١
٧	تسود روح التعاون والمشاركة بين الموظفين في الجامعة.	3.27	1.107	متوسطة	٢

يتضح من الجدول (٦) أن كل عبارات البعد الثالث: سلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية (العدالة، وفرق العمل) تقع في الفئة "المتوسطة". كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة العدالة وفرق العمل سيادة الفقرة السادسة (الاحترام والتقدير هو مبدأ إدارة الجامعة في التعامل مع الموظفين) حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٣، تليها الفقرة السابعة (تسود روح التعاون والمشاركة بين الموظفين في الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٧، وحتلت الفقرة الأولى (تشجع إدارة الجامعة مبدأ العمل بروح الفريق) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,١٥، وجاءت الفقرة الثانية (تستطيع فرق العمل بالجامعة تنفيذ ما تتخذه من قرارات بيسر وسهولة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٣,٠٩، بينما احتلت الفقرات الثالثة (تنمي ثقافة الجامعة الشعور بالرضا الوظيفي) والرابعة (يعبر الموظفون في الجامعة عن آرائهم بكل حرية) والخامسة (تسود العدالة في التعامل مع الموظفين) المرتب الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٨، وهذا يدل على أن هناك انقسام وعدم تأكيد بين الموظفين حول ما إذا كانت الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة وأن الثقافة السائدة تنمي الشعور بالرضا الوظيفي وأنها تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بكل حرية. مما يتطلب من إدارة الجامعة توجيه الاهتمام والعناية من أجل سيادة العدالة والرضا ومزيد من الحرية لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

### إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معايير التميز المؤسسي

"وفقاً للنموذج الأوربي للجودة والتميز"، من وجهة نظر أفراد العينة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة

م	معايير التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	القيادة	2.9378	1.01679	متوسطة	٤
٢	التخطيط الاستراتيجي	3.021	0.98375	متوسطة	٢

٣	التوجه بالعميل والسوق	2.8785	0.98767	متوسطة	٥
٤	الموارد	2.7169	0.9631	متوسطة	٨
٥	إدارة المورد البشرية	2.7514	1.1179	متوسطة	٧
٦	العمليات	2.9713	0.89098	متوسطة	٣
٧	نتائج الأعمال	2.7997	1.06779	متوسطة	٦
٨	التحسين المستمر	3.0442	0.98803	متوسطة	١
	المجموع	2.8901	0.92325	متوسط	

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٨٩٠١ وذلك لجميع معايير التميز، وهذا يعني أن النتيجة العامة لمستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة متوسطة، الأمر الذي يتطلب من جامعة الباحة الاهتمام بتعزيز وتطبيق هذه المعايير من أجل الارتقاء والنهوض بالجامعة وفقاً لمعايير التميز العالمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (٢٠٠٩) التي كشفت عن وجود درجات متوسطة لعناصر إدارة التميز في جامعات التعليم العالي بالصفة الغربية. وكذلك دراسة الدجني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن تقدير العاملين للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز بلغ 70.24 % وهي نسبة متوسطة، بينما تختلف مع نتائج دراسة البحيصي (٢٠١٤) التي كشفت عن توافر التميز المؤسسي في كليات التقنية في قطاع غزة بجميع أبعاده بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع نتائج دراسة الفرا وسهمود (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يقل عن ٦٠٪ وهي نسبة منخفضة من التميز، كما اختلفت مع نتائج دراسة Saada (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٩٪ وهي نسبة مرتفعة نسبياً، كما يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق أن المعيار الثامن (التحسين المستمر) كان أكثر المعايير تحقّقاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٤٤٢، بينما احتل المعيار الثاني (التخطيط الاستراتيجي) المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٢١، وجاء المعيار السادس (العمليات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٩٧١٣، يليه المعيار الأول (القيادة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٩٣٧٨، واحتل المعيار الثالث (التوجه بالعميل والسوق) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢,٨٧٨٥، أما المعيار السابع (نتائج الأعمال) فقد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ٢,٧٩٩٧، كما حصل المعيار الخامس (إدارة المورد البشرية) المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٥١٤، مما يدل على أن الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تطوير المهارات والمعارف ضعيف ويحتاج إلى اهتمام ورعاية خاصة من قبل إدارة الجامعة حيث أن العنصر البشري هو أهم مكون في الجامعة وهو من سيقود التطوير والإبداع والتميز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا وسهمود (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى توافر معيار الموارد البشرية يقل عن المستوى الافتراضي ٦٠٪.

فيما احتل معيار (الموارد) المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط ٢,٧١٦٩، مما يدل على أن الإمكانيات والموارد المالية والمادية في جامعة الباحة ضعيفة ربما يكون السبب هو اعتقاد معظم أفراد العينة أن حجم التمويل الممنوح للمشاريع التطويرية محدود، أو ربما يكون السبب هو قلة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تصرف للأداء المتميز، وهو ما أكدته الدراسة الحالية في الفقرة السابعة في البعد الأول للثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الباحة (أداء الإدارة وممارستها)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١٣) والتي بينت أن معيار الموارد المالية والمادية قد حصل على المرتبة الأولى من بين معايير النموذج الأوروبي للتميز الذي طبق على مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة، وتدعم هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة الجعبري (٢٠٠٩) من أنه يوجد تفاوت بين المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها، ووجود اختلاف في ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز من وجهة نظر الباحثين كأفراد ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الأول: القيادة

م	فقرات المعيار الأول: القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تتبنى إدارة الجامعة التميز كطريقة وفلسفة في تسيير أعمالها.	2.75	1.118	متوسطة	٣
٢	تعمل إدارة الجامعة على إحداث وإدارة التغيير بفاعلية.	3.05	1.115	متوسطة	٢
٣	تراقب إدارة الجامعة باستمرار التقدم تجاه أهدافها المعلنة.	3.06	1.072	متوسطة	١
٤	تهتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات التخصصية لتعريف الموظفين بأهمية التميز في عملهم.	2.9	1.325	متوسطة	٤

يتضح من الجدول (٨) أن كل فقرات المعيار الأول: القيادة تقع في الفئة "المتوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققاً هي الفقرة الثالثة (تراقب إدارة الجامعة باستمرار التقدم تجاه أهدافها المعلنة) بمتوسط حسابي ٣,٠٦، أما الفقرة الثانية (تعمل إدارة الجامعة على إحداث وإدارة التغيير بفاعلية) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٠٥، بينما جاءت الفقرة الأولى (تتبنى إدارة الجامعة التميز كطريقة وفلسفة في تسيير أعمالها) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٥، وأخيراً الفقرة الرابعة (تهتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات التخصصية لتعريف الموظفين بأهمية التميز في عملهم) بمتوسط حسابي ٢,٩٠.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

م	لفقرات المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تمتاز الخطة الاستراتيجية للجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة.	2.78	1.155	متوسطة	٥
٢	تعمل إدارة الجامعة على تطوير رؤيتها ورسالتها الساعية للتميز.	3.07	1.151	متوسطة	٢
٣	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مواكبتها لأهداف المرحلة التنموية.	3.12	1.082	متوسطة	١
٤	يتم تطبيق ومراقبة الخطة الاستراتيجية لضمان تطوير الأداء بالجامعة.	3.03	1.078	متوسطة	٣
٥	تبنى الخطة الاستراتيجية للجامعة وفقاً لاحتياجات وتوقعات المعنيين (الطلاب، وأصحاب المصلحة الآخرين).	3.1	1.074	متوسطة	٤

يتضح من الجدول (٩) أن كل فقرات المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي تقع في الفئة "المتوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققاً هي الفقرة الثالثة (يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مواكبتها لأهداف المرحلة التنموية) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,١٢، بينما حصلت الفقرة الثانية (تعمل إدارة الجامعة على تطوير رؤيتها ورسالتها الساعية للتميز) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٠٧، أما الفقرة الرابعة (يتم تطبيق ومراقبة الخطة الاستراتيجية لضمان تطوير الأداء بالجامعة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٠٣، والفقرة الخامسة (تبنى الخطة الاستراتيجية للجامعة وفقاً لاحتياجات وتوقعات المعنيين) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١، بينما حصلت الفقرة الأولى (تمتاز الخطة الاستراتيجية للجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٨.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الثالث: التوجه بالعميل والسوق

م	فقرات المعيار الثالث: التوجه بالعميل والسوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تقدم الجامعة خدماتها بما يتوافق مع احتياجات العملاء (الطلاب، وأصحاب المصلحة الآخرين)	3.05	1.188	متوسطة	١
٢	تخضع عمليات تقديم الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى عملائها إلى التطوير المستمر.	3.02	1.071	متوسطة	٢
٣	تتسم إجراءات تقديم الخدمة في الجامعة بالسرعة المطلوبة.	2.75	1.073	متوسطة	٣
٤	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للارتقاء بمستوى خدماتها.	2.7	1.037	متوسطة	٤

يتضح من الجدول (١٠) أن كل فقرات المعيار الثالث: التوجه بالعميل والسوق تقع في الفئة "المتوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققاً هي الفقرة الأولى (تقدم الجامعة خدماتها بما يتوافق مع احتياجات العملاء) حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٠٥، أما الفقرة الثانية (تخضع عمليات تقديم الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى عملائها إلى التطوير المستمر) فقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٠٢، وحصلت الفقرة الثالثة (تتسم إجراءات تقديم الخدمة في الجامعة بالسرعة المطلوبة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٧٥، بينما احتلت الفقرة الرابعة (تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للارتقاء بمستوى خدماتها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٠.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الرابع: الموارد

م	فقرات المعيار الرابع: الموارد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	توفر الجامعة نظام فعال لنشر المعرفة والمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.	2.9	1.027	متوسطة	١
٢	آلية استخدام الموارد المالية للجامعة تعكس وتحقق الأهداف الاستراتيجية لها.	2.73	1.122	متوسطة	٣
٣	تخصص إدارة الجامعة ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز.	2.46	1.039	ضعيفة	٤
٤	توفر الجامعة أدوات وتقنيات حديثة تساعد على أداء الأعمال بجودة عالية.	2.77	1.173	متوسطة	٢



يتضح من الجدول (١١) أن معظم فقرات المعيار الرابع: الموارد تحققت بدرجة "متوسطة"، فيما عدا الفقرة الثالثة (تخصص إدارة الجامعة ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز) كانت بدرجة ضعيفة، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققت هي الفقرة الأولى (توفر الجامعة نظام فعال لنشر المعرفة والمعلومات اللازمة) بمتوسط حسابي 2.9، تليها الفقرة الرابعة (توفر الجامعة أدوات وتقنيات حديثة تساعد على أداء الأعمال بجودة عالية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.77، وجاءت الفقرة الثانية (آلية استخدام الموارد المالية للجامعة تعكس وتحقق الأهداف الاستراتيجية لها) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.73. بينما الفقرة الثالثة (تخصص إدارة الجامعة ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.46، ودرجة تحقق ضعيفة.

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الخامس: إدارة المورد البشرية

م	فقرات المعيار الخامس: إدارة المورد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تساعد البرامج التدريبية في الجامعة على تنمية قدرات ومهارات العاملين بما يدعم تحسين الأداء.	3.1	1.248	متوسطة	١
٢	تتبنى إدارة الجامعة نظام للحوافز يدعم التميز.	2.46	1.165	ضعيفة	٥
٣	تنظر الجامعة إلى مقدرات الأفراد على أنها مصدر هام للميزة التنافسية.	2.73	1.235	متوسطة	٣
٤	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.	2.78	1.252	متوسطة	٢
٥	تحرص إدارة الجامعة على الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين.	2.68	1.257	متوسطة	٤

يتضح من الجدول (١٢) أن معظم فقرات المعيار الخامس تحققت بدرجة "متوسطة". فيما عدا الفقرة الثانية (تتبنى إدارة الجامعة نظام للحوافز يدعم التميز) كانت بدرجة ضعيفة، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققت هي الفقرة الأولى (تساعد البرامج التدريبية في الجامعة على تنمية قدرات ومهارات العاملين بما يدعم تحسين الأداء) بمتوسط حسابي 3.1، تليها في المرتبة الثانية الفقرة الرابعة (تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي) بمتوسط حسابي 2.78، وجاءت الفقرة الثالثة (تنظر الجامعة إلى مقدرات الأفراد على أنها مصدر هام للميزة التنافسية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.73، بينما جاءت الفقرة الخامسة (تحرص إدارة الجامعة على الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.68، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثانية (تتبنى إدارة الجامعة نظام للحوافز يدعم التميز) بمتوسط حسابي 2.46، وبدرجة تحقق ضعيفة.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار السادس: العمليات

م	فقرات المعيار السادس: العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح	3.07	1.045	متوسطة	٢
٢	يلتزم جميع الموظفين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	3.19	1.103	متوسطة	١
٣	تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييم الذاتي في تطوير الأداء.	2.93	1.013	متوسطة	٣

د. خديجة مقبول الزهراني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.

م	فقرات المعيار السادس: العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٤	تراعى إدارة الجامعة مواصفات الجودة في إجراء العمليات.	2.88	1.017	متوسطة	٤
٥	يتم تطوير العمليات بالاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء.	2.78	1.049	متوسطة	٥

يتضح من الجدول (١٣) أن كل فقرات المعيار السادس تحققت بدرجة "متوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققاً هي الفقرة الثانية (يلتزم جميع الموظفون في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام) بمتوسط حسابي 3.19، تليها الفقرة الأولى (تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح) بمتوسط حسابي 3.07، وجاءت الفقرة الثالثة (تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقويم الذاتي في تطوير الأداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.93، بينما احتلت الفقرة الرابعة (تراعى إدارة الجامعة مواصفات الجودة في إجراء العمليات) المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.88، وأخيراً حصلت الفقرة الخامسة (يتم تطوير العمليات بالاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.78.

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار السابع: نتائج الأعمال

م	فقرات المعيار السابع: نتائج الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	أظهرت نتائج التزام الجامعة بمسئولياتها مستويات عالية من الرضا لدى المستفيدين.	2.8	1.092	متوسطة	٢
٢	أظهرت نتائج الأداء التشغيلي في الجامعة مستويات عالية من الأداء المتميز.	2.73	1.138	متوسطة	٤
٣	يتم مقارنة نتائج أداء الجامعة بنتائج الأداء لجامعات متقدمة لمعرفة مدى التقدم.	2.75	1.219	متوسطة	٣
٤	أظهرت نتائج قياس أداء العمليات في الجامعة تحسن في الاداء.	2.93	1.168	متوسطة	١

يتضح من الجدول (١٤) أن كل فقرات المعيار السابع: نتائج الأعمال تحققت بدرجة "متوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققاً هي الفقرة الرابعة (أظهرت نتائج قياس أداء العمليات في الجامعة تحسن في الاداء) حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.93، اما الفقرة الأولى (أظهرت نتائج التزام الجامعة بمسئولياتها مستويات عالية من الرضا لدى المستفيدين) فقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.8، بينما احتلت الفقرة الثالثة (يتم مقارنة نتائج أداء الجامعة بنتائج الأداء لجامعات متقدمة لمعرفة مدى التقدم) المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.75، واحتلت الفقرة الثانية (أظهرت نتائج الأداء التشغيلي في الجامعة مستويات عالية من الأداء المتميز) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.73.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعيار الثامن: التحسين المستمر

م	فقرات المعيار الثامن: التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	يوجد تحسن وأضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.	3.22	1.112	متوسطة	١
٢	تتابع الجامعة نتائج الطلاب باستمرار لمعرفة مدى التحسن.	3.20	1.108	متوسطة	٢
٣	تتبع الجامعة نظام فرق العمل لتحسين أدائها.	3.12	1.212	متوسطة	٣
٤	يتم تحسن الأداء وتقديم الخدمات في الجامعة بطرق إبداعية	2.73	1.107	متوسطة	٥
٥	تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة على مرافقها لتحسين خدماتها.	2.94	1.125	متوسطة	٤

يتضح من الجدول (١٥) أن كل فقرات المعيار الثامن: التحسين المستمر تحققت بدرجة "متوسطة"، كما يتضح من الجدول أن أكثر الفقرات الخاصة بهذا المعيار تحققت هي الفقرة الأولى (يوجد تحسن وأضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب) بمتوسط حسابي 3.22، أما الفقرة الثانية (تتابع الجامعة نتائج الطلاب باستمرار لمعرفة مدى التحسن) فقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٠، والفقرة الثالثة (تتبع الجامعة نظام فرق العمل لتحسين أدائها) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,١٢، بينما حصلت الفقرة الخامسة (تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة على مرافقها لتحسين خدماتها) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٩٤، وأخيراً الفقرة الرابعة (يتم تحسين الأداء وتقديم الخدمات في الجامعة بطرق إبداعية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٣.

**إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد العينة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟**

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باختبار الفرضية التالية: لا توجد فروق معنوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بواسطة الاختبارات التالية:

جدول (١٩) نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الدلالة	المتغيرة	الدرجات الحرة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الاستجابات	الجنس
غير دال	٠,٢١٩	٣٦٠	٢,٤٥٣	0.89	2.77	152	ذكر
				٠,٩٥	٣,٠١	210	أنثى
غير دال	٠,٢٢٣	٣٦٠	1.466	0.88	٨١2.	152	ذكر
				٩٥0.	٢,٩٥	210	أنثى

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) لمتغير الثقافة التنظيمية ٠,٢١٩، بينما كانت قيمة المعنوية لمتغير التميز المؤسسي ٠,٢٢٣ وجميعها أكبر من ٠,٠٥، وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء الذكور ومتوسط آراء الإناث في تحديد كلاً من الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى التميز المؤسسي، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن كلاً من النساء والرجال يعملون في مؤسسة واحدة، ذات سياسة واحدة، ومجلس إدارة واحد، وهم جميعاً يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات، مما انعكس على تقييمهم فكانت نتائج التقييم لكلا الجنسين متقاربة، وبناء عليه تم قبول الفرض الصفرية الذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز

د. خديجة مقبول الزهراني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.

المؤسسي في جامعة الباحة تعزى إلى اختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول (٢٠) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد الاستجابات	قيمة ف	المعنوية p-value	الدلالة
الثقافة التنظيمية	٩٦	23.298	٠,٠٠٠	دال
	٤٢			
	٢٢٤			
التميز المؤسسي	٩٦	10.473	٠,٠٠٠	دال
	٤٢			
	٢٢٤			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) لكل من الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي هي: ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، لذا تم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات أفراد العينة نحو كلاً من مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العوفي (٢٠٠٥) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة، كما اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة الفراء وسهمود (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق معايير التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد فئات المؤهل العلمي التي أدت إلى اختلاف آراء أفراد العينة قامت الباحثة بإجراء اختبار Scheffe، وحصلت على النتائج التالية:

الجدول (٢١) نتائج اختبارات "Scheffe" لتحديد الاختلافات بين فئات المؤهل العلمي

الثقافة التنظيمية			
المعنوية p-value	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.00	-.73002*	دكتوراه	بكالوريوس
0.014	-.47747*	ماجستير	بكالوريوس
0.232	-.25255	دكتوراه	ماجستير
التميز المؤسسي			
0.00	-0.50218*	دكتوراه	بكالوريوس
0.141	-0.33041	ماجستير	بكالوريوس
0.526	-0.17176	دكتوراه	ماجستير

يتضح من الجدول السابق أن الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة هي فئة البكالوريوس، وحيث أن فروق المتوسطات سالبة، فيكون الفرق لصالح فئة الدكتوراه والماجستير، بمعنى أن كلاً من حملة الدكتوراه والماجستير يقيمون مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة بدرجة أكبر من حملة البكالوريوس، فيما كانت الفروق بين فئتي الماجستير والدكتوراه غير معنوية، كما يتضح من الجدول السابق أن الاختلاف في آراء مفردات العينة حول مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة كان بين فئتي البكالوريوس والدكتوراه، وحيث أن فروق المتوسطات سالبة فيكون الفرق لصالح فئة الدكتوراه، بمعنى أن حملة الدكتوراه يقيمون مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة بدرجة أكبر من حملة البكالوريوس، فيما كانت بقية الفروق غير معنوية.

الدلالة	المعنوية	قيمة ف	عدد الاستجابات	سنوات الخبرة	
دال	0.00	9.448	120	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	الثقافة التنظيمية
			80	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			78	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
			84	من ١٥ سنة فأكثر	
دال	0.00	7.514	120	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	التميز المؤسسي
			80	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			78	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
			84	من ١٥ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أن قيم المعنوية (p-value) لكل من الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي 0.00 وهي أقل من ٠,٠٥، لذا تعين رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العوفي (٢٠٠٥) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة، بينما اتفقت مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير التميز تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء أفراد العينة قامت الباحثة بإجراء اختبار Scheffe، وحصلت على النتائج التالية:

د. خديجة مقبول الزهراني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.

الجدول (٢٣) نتائج اختبارات "Scheffe" لتحديد الاختلافات بين فئات سنوات الخبرة

الثقافة التنظيمية			
المعنوية p-value	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.244	0.26533	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
0.00	.58823*	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
0.951	-0.07543	من ١٥ سنة وأكثر	
0.167	0.32291	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
0.119	-0.34075	من ١٥ سنة وأكثر	
0.00	-0.66366*	من ١٥ سنة وأكثر	
التميز المؤسسي			
المعنوية p-value	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.042	0.37313*	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
0.00	.57139*	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
0.854	0.11295	من ١٥ سنة وأكثر	
0.59	0.19827	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
0.331	-0.2618	من ١٥ سنة وأكثر	
0.016	-0.45845*	من ١٥ سنة وأكثر	

يتضح من الجدول السابق أن الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة هي الفئة الثالثة من (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة)، بمعنى أن أصحاب هذه الفئة يقيمون مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة أقل من الفئتين الأولى (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) والأخيرة (من ١٥ سنة وأكثر)، بينما لم تحدث فرقاً معنوياً مع الفئة الثانية (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات).

كما يتضح من الجدول السابق أن الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة هي الفئة الأولى (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) بمعنى أن أصحاب هذه الفئة يقيمون مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة بدرجة أعلى من الفئتين الثانية (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) والثالثة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة)، فيما لم تحدث فرقاً معنوياً مع الفئة الأخيرة (من ١٥ سنة وأكثر)، بينما أظهرت الفئة الثالثة من (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) فرقاً معنوياً مع الفئة الأخيرة (من ١٥ سنة وأكثر) وكان الفرق لصالح الفئة الأخيرة.

جدول (٢٤) نتائج اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عدد الاستجابات	قيمة ف	المعنوية	الدلالة
التنظيمية والثقافية	٩٣	23.216	0.00	دال
	٧٩			
	٩٠			
التميز المؤسسي	٩٣	6.610	0.02	دال
	٧٩			
	٩٠			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (p-value) لمستوى الثقافة التنظيمية 0.00، وقيمة المعنوية لمستوى التميز المؤسسي 0.02 وكلا القيمتان أقل من 0.05، لذا تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق معنوية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة تُعزى إلى اختلاف فئات المسمى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العوفي (٢٠٠٥) التي بينت عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف المرتبة الوظيفية التي يشغلها الموظف، ولتحديد الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء أفراد العينة قامت الباحثة بإجراء اختبار Scheffe، وحصلت على النتائج التالية:

جدول (٢٥) نتائج اختبارات "Scheffe" لتحديد الاختلافات بين فئات المسمى الوظيفي

الثقافة التنظيمية			
المعنوية p-value	الفرق بين المتوسطين	فئات المسمى الوظيفي	
0.995	0.01196	عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري	عضو هيئة تدريس لا يشغل منصب إداري
0.00	0.73041*	موظف	
0.00	0.71845*	موظف	عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري
التميز المؤسسي			
0.951	0.0385	عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري	عضو هيئة تدريس لا يشغل منصب إداري
0.002	0.41168*	موظف	
0.03	0.37318*	موظف	عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري

يتضح من الجدول السابق أن الفئة التي أدت إلى اختلاف آراء مفردات العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز في جامعة الباحة هي الفئة الثالثة (موظف)، بمعنى أن الموظفين يقيمون الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التميز في جامعة الباحة بدرجة أقل من الفئتين (عضو هيئة تدريس لا يشغل منصب إداري) و (عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختلاف طبيعة العمل يترتب عليها اختلاف حاجات كل من الإداريين والأكاديميين، وبالتالي اختلفت وجهات النظر حول تقييم الثقافة

د. خديجة مقبول الزهراني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.

التنظيمية السائدة ومستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول مجالات التميز التالية: (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة) تُعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهمهم الوظيفي إداري. بينما تختلف جزئياً مع نفس الدراسة والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول مجالات التميز التالية: (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع) يعزى إلى المسمى الوظيفي. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الفراء وسهمود (٢٠١٥) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي للتميز في جامعة الأقصى تعزى إلى متغير مجال العمل (إدارة عليا، أكاديمي، إداري).

### إجابة السؤال الرابع:

#### س ٤/ ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الباحة؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باختبار الفرض الصفري التالي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة على التميز المؤسسي، وذلك بإجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢٤) تحليل التباين الأحادي لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة ف	المعنوية	الدلالة
الانحدار	262.80	2105.92	0.00	دال
الخطأ	44.92			
المجموع	307.72			

يتضح من الجدول السابق أن نموذج الانحدار معنوياً وذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2105.92 بمعنوية 0.00، والجدول التالي رقم (٢٥) يوضح دور الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.

جدول (٢٥) تحليل الانحدار البسيط لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي

معامل التحديد	المعنوية Sig	T (ت)	المعالم غير القياسية		النموذج
			بيتا	الخطأ	
0.854	0.00	3.617	0.221	0.061	ثابت الانحدار
	0.00	45.890	0.918	0.020	الثقافة التنظيمية

\* المتغير التابع: التميز المؤسسي.

يتضح من الجدول السابق أن الثقافة التنظيمية ذات دور معنوي ودال إحصائياً حيث بلغت قيمة (ت) 45.89 بمعنوية 0.00، كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد بلغ 85.4% للتغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي نتيجة للتغير في الثقافة التنظيمية السائدة، وهي نسبة مرتفعة مما يشير إلى وجود دور عالي للثقافة



التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، وبذلك تصل الباحثة إلى قرار رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية السائدة على التميز المؤسسي في جامعة الباحة، وتنسجم هذه النتيجة مع ما تم طرحه في الأدب النظري لهذه الدراسة من تأكيد على دور القادة بالعمل على نشر وتنمية القيم المطلوبة للنجاح وبلوغ التميز، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الفقهاء (٢٠١٢) التي بينت وجود ارتباطا قوي بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (2011) Mahasinpaisan التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي.

وبناءً على ما كشفت عنه الدراسة من وجود دور كبير للثقافة التنظيمية السائدة على التميز المؤسسي والذي أتضح من معامل التحديد في النتيجة السابقة، فإنه يتعين على الجامعة بذل المزيد من الجهود لتعزيز قيم التميز من خلال عقد ورش العمل والدورات القصيرة بهدف إعداد وتنمية العاملين من أجل التغيير والتطوير في الثقافة التنظيمية لتتوافق مع تطبيق مفاهيم وأساليب التميز المؤسسي.

## الثاني عشر: ملخص النتائج والتوصيات:

### ملخص النتائج:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الباحة جاء بدرجة متوسطة حسب تقديرات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.9089، وقد توافرت الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: أولاً بُعد (سلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية) والمتمثل في قيم العدالة، وفرق العمل، يليه بُعد (أداء الإدارة وممارستها) والمتمثل في قيم القوة، والمكافآت، وأخيراً بُعد (طريقة أداء الواجبات والمهام) والمتمثل في قيم الفعالية، والكفاءة.
- إن مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة جاء بدرجة متوسطة حسب تقديرات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٢,٨٩٠١، وقد توافرت المعايير مرتبة كما يلي: (التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، القيادة، التوجه بالعميل والسوق، نتائج الأعمال، إدارة المورد البشرية، الموارد).
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تُعزى إلى اختلاف الجنس.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقديرات أفراد العينة حول مستوى التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الباحة تُعزى إلى اختلاف الجنس.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقديرات أفراد العينة حول مستوى التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الباحة تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية السائدة على التميز المؤسسي في جامعة الباحة، حيث بلغت قيمة (ت) 45.89 بمعنوية 0.00، كما بلغ معامل التحديد 85.4% للتغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي نتيجة للتغير في الثقافة التنظيمية السائدة مما يشير إلى وجود دور عالي للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### توصيات الدراسة:

- وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي :
١. نظراً لما كشفت عنه نتائج الدراسة من أن الثقافة التنظيمية في جامعة الباحة متوسطة، توصي الباحثة بالعمل على استحداث وحدة تنظيمية تكون تابعة لجامعة الباحة تسمى بالثقافة التنظيمية، ويتبعها عدد من اللجان في كل كليات وعمادات الجامعة، ويكون من مهام هذه الوحدة واللجان التابعة لها بناء ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على مفاهيم التميز المؤسسي.
  ٢. عقد ورش عمل للموظفين وأعضاء هيئة التدريس لنشر ثقافة التميز، وترسيخ قيمها في نفوسهم حتى تصبح جزءاً من سلوكهم.
  ٣. نظراً لما كشفت عنه نتائج الدراسة من ضعف نظام المكافآت والحوافز، فإنه يتوجب على إدارة الجامعة مراجعة نظام المكافآت والحوافز وربطه بالأداء الوظيفي، والاهتمام بتحفيز الموظفين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم، لأن ذلك سيشكل دافعاً لهم لبذل جهود مضاعفة من أجل الحصول على هذه الحوافز وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تحقيق أداء أفضل.
  ٤. نظراً لما كشفت عنه نتائج الدراسة من تدني معيار الموارد، فإنه يتعين على قيادة الجامعة العمل على زيادة الإمكانيات والموارد المالية والمادية للجامعة.
  ٥. نظراً لما كشفت عنه نتائج الدراسة من انخفاض معيار إدارة الموارد البشرية، فإنه يتوجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتطوير مهارات ومعارف موظفيها، وبذل المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تصميم

البرامج التدريبية القصيرة لهم، والعمل على توفير البيئة التنظيمية التي تمكنهم من إطلاق قدراتهم ومهاراتهم التفكيرية والإبداعية، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات، والاستماع لآرائهم واستشارتهم مما يشعرهم بأهميتهم، ويدعم ولائهم وإخلاصهم.

٦. العمل والاهتمام على تنمية ثقافة الجامعة الداعمة لتنمية شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، من خلال توفير ميزانية للأداء المتميز ومنح الحوافز المناسبة، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم بكل حرية.

٧. العمل على وضوح اللوائح التي تبين حقوق العاملين وواجباتهم، وزيادة التدريب الموجه لتطوير قدرات العاملين، وتقوية أنظمة تقييم الأداء المتبعة في جامعة الباحة، مع إتاحة حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.

٨. العمل على إقامة الدورات المتخصصة لتعريف الموظفين بأهمية التميز في عملهم، من خلال الرفع من المهارات الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم لتوائم وتصيب في ثقافة الجامعة الساعية للتميز.

٩. العمل على تحسين الأداء وتقديم الخدمات في الجامعة بطرق إبداعية للارتقاء بمستوى خدمات الجامعة، والحرص على تطوير العمليات بالاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء.

١٠. العمل على تبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً لضمان النمو.

١١. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول تبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي، ودراسات عن أنظمة الجودة في الثقافة المؤسسية، والبحث في أي متغيرات أخرى يمكن أن يكون لها دور في دعم وتأكيده ثقافة التميز.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

بدوي، أحمد زكي (١٩٩٣). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان.

تدريب، EFQM (٢٠١١)، تدريب، EFQM "تعلم، تواصل، طور" ترجمة وتعريب مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، السعودية.

د. خديجة مقبول الزهراني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.

الحجار، رائد حسين (٢٠٠٤). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الحيالي، أيهاب عبد الرزاق حسين (٢٠١٣). اليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. كلية الهندسة، جامعة بابل.

آل حسن، عبد العزيز حسن (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الحشالي، شاكر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، عمان: الأردن. تم الاستدعاء من:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?>

الخواص، أحمد مرسي (٢٠٠٢). مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد ١٤، العدد (٤، ٣).

درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (٢٠٠٦). إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة.

الذجني، علي يحي علي (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

الدخيل، هيفاء بنت منصور، وآل عنزان، سارة بنت زيد (٢٠١٦). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، معهد الادارة العامة، الرياض.

الرشيد، عادل محمود (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، مجلة أبحاث اليومك، المجلد ٢٠، العدد ٣-ب.

السرحاني، حسين مرزوق (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الرابع والعشرون، الجزء الأول.

السلمي، علي، (٢٠٠٢). مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية. تم الاستدعاء بتاريخ: ٢٧/١/٢٠١٨ من: [www. Idmc.ps](http://www.Idmc.ps)

شكري، ابتهاج شبيب (٢٠٠٧). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشلوي، حمد بن فرحان (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

العايدي، حاتم علي (٢٠٠٩). مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية. دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
عزب، محسن عبد الستار (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة. الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عزيز، خالد محمود، وأحمد، ثابت إحسان، وعبد الاله، علاء الدين (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى. مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد الخامس، العدد الثالث (ج٢).

العساف، حمد (٢٠١٠). المدخل الي البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.  
العززي، بسام مناو (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

طعامنة، محمد (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة الخامسة عشر، العدد الثالث والرابع.

فرانسيس، دايفيد، وودكوك، مايك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة، الرياض، ١٩٩٦.

الفرا، ماجد محمد، وسهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٥). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني.

الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح العالمية حالة دراسية. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الأول استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، دار وائل للنشر.

الكبيسي، عامر (١٩٩٨). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر.

متولي، السيد متولي (٢٠٠٦) السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

مجمع اللغة العربية (٢٠١١). المعجم الوسيط. الجزء الأول. الطبعة الخامسة، القاهرة، مكتبة دار الشروق الدولية.

المؤسسة الأوروبية للجودة (٢٠١٣) تم الاستدعاء في: ٦ / ٢ / ٢٠١٨ من: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

وكيبديا، الموسوعة الحرة، تم الاستدعاء بتاريخ ٢/فبراير/ ٢٠١٨ من: <https://ar.wikipedia.org>

نجمي، فيصل بن علي يحيى (٢٠١١). درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. تم

الاستدعاء في: ٢٥ / ١ / ٢٠١٨ من: [libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind14940.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind14940.pdf)

النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (٢٠١٥). النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، الإصدار الأول شعبان ١٤٣٦هـ، يونيو ٢٠١٥م.

النوح، عبد العزيز (٢٠١٢). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقويمية. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Mahasinpaisan, T. (2011). The Causal Relationship of Organizational Performance of Thailand Private Higher Education Institutions. A Paper to be Presented at *the 9th Annual Hawaii International Conference on Education*. Honolulu, Hawaii, January pp.4-7.

- Ohlson, M. (2009). Examining instructional leadership: A study of school culture and teacher quality characteristics influencing student outcomes. *Florida Journal of Educational Administration and Policy*, 2(2), pp.102-113.
- Pinar, M., & Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 29-45.
- Saada, I. (2013). " Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS as a case study", *Paper Thesis master's in business administration Islamic University, Gaza*.
- Sharma, A. & Talwar, B. (2007). "Evolutions Of University Business Excellence Model in Companies Vedic Philosophy", *Measuring Business Excellence*.11 (3), pp. 4-2.



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 22 ... Rajab 1441 H – March 2020 G

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>