

## درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة [دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة] The Degree of Influence of Organizational Culture on Achieving Competitive Advantage from the Viewpoint of Quality Departments (a descriptive survey study on quality officials in Majmaah University)

Dr. Salma Mohammed Jaghoubi<sup>1</sup>, Noura Al-Humidi Al-Hurries<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al - Majmaah, 11952, Saudi Arabia.

2. Master Degree in Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al - Majmaah, 11952, Saudi Arabia.

د. سلمى محمد الجغوبي<sup>١</sup>، نورة الحميدي الحريص<sup>٢</sup>

١. أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية - s.jaghoubi@mu.edu.sa

٢. ماجستير إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية - NouraAlmutiri\_1@hotmail.com

<https://doi.org/10.56760/IUSS9115>

### Abstract

This study aimed to demonstrate the degree of organizational culture practice prevailing in Majmaah University and to reveal the sources on which Majmaah University depends in shaping its own organizational culture. It aimed also to demonstrate the relationship between the dimensions of organizational culture and elements of overall quality at Majmaah University and to identify the aspects of organizational culture and its supporting elements for the attitudes of achieving the overall quality dimensions in Majmaah University, as well as to know whether there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) or less in the degree of practicing organizational culture from the view of the employees on the quality departments at Majmaah University due to the study variables (gender, rank, experience).

To achieve these goals, we used the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool to achieve the study goals. The study community consisted of officials at the quality departments at Majmaah University during the period (1441 AH - 1442 AH). The results demonstrated that study sample's agreement came to an (agree) level on the degree of influence of organizational culture in achieving competitive advantage through total quality, organizational expectations and organizational norms. In addition, there were no statistically significant differences at the level (0.05) and less in the study sample's responses on these three axis.

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى بيان درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة، والكشف عن المصادر التي تعتمد عليها الجامعة في تشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بها، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة، وإلى التعرف على جوانب الثقافة التنظيمية وعناصرها الداعمة لتوجهات تحقيق أبعاد الجودة الشاملة في جامعة المجمعة، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة، الخبرة).

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمنا المنهج الوصفي المسحي، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة خلال العام (١٤٤١هـ - ١٤٤٢هـ). كما استخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد الآتية: الجودة الشاملة، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية. كذلك بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة المعتمدة.

**Keywords:**

Organizational culture، Competitive Advantage، Total Quality management، Majmaah University

**الكلمات المفتاحية :**

الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة، جامعة المجمعة الفكرية.

**١. المقدمة:**

المملكة ٢٠٣٠، في ظل الانفتاح العالمي الجديد لبناء مجتمع معرفي منافس، ليس فقط محليا وإنما عالميا، من خلال الارتقاء بمهارات العاملين، ويتطلب الأمر الكثير من العمل والتعاون لتحويل المؤسسات الجامعية من الثقافة الإدارية الروتينية إلى الاستفادة من أفكار الجودة، وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، التي تعتمد درجة نجاح التحول إلى الثقافة الجديدة على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة الجودة، وإجراءات التغيير بشكل واضح وبسيط، إضافة إلى تبني هذه الثقافة إيجابيا من قبل جميع العاملين والمستفيدين. وهذا التغيير يتمثل في مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة والعملية المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية؛ ولذلك يعتبر الحاجز الثقافي الذي تواجهه الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل إطار الثقافة التنظيمية من الصعوبات التي تقف وراء إجراء تغيير ثقافة المؤسسة بسهولة؛ وذلك لأن القيم الجديدة التي جاءت بها ثقافة الجودة الشاملة هي قيم جديدة، ستحدث تغييرات في سلوك العاملين وفي الثقافة السائدة في المؤسسة، وتعتبر الجودة الشاملة من أهم المراكز التي تعتمد عليها المؤسسات في تجويد أدائها، من خلال الأنشطة التي تعمل بها المؤسسة، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية حديثة، وأسلوب حياة من بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وإمكانية بقائها واستمراريتها في ظل المتغيرات التي تؤثر على العالم أجمع.

تعد الثقافة التنظيمية ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ومدى التزام العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم، وتعطيهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، فإن "ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي يمكن أن ينعكس تأثيرها على العاملين في المنظمة، وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك على الأنماط السلوكية لدى العاملين فيها".

لكل منظمة ثقافة خاصة بها، وتتطور مع الوقت، ويشمل ذلك قيما ومعتقدات وأعرافا وتوقعات تنظيمية، وبما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة؛ فإن الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية التي تشكل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ وقواعد العاملين فيها، وإن الوعي بالثقافة التنظيمية من قبل المعنيين بها في الجامعات أصبح من الضروري إعطاء صورة واضحة لتطبيق التفاعل الإداري والتربوي داخل الجامعة، ويعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير ومعتقدات سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجودة من ناحية تشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعة.

انطلاقا من الرؤية التي تسعى لها وزارة التعليم بالمملكة نحو تعليم راقٍ ومتميز يتوافق مع رؤية

مثل ثورة الاتصالات والتكنولوجيا. مما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة؟

ومن هذا السؤال تنفرع عدة أسئلة:

٢. ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمع؟
٣. ما هي العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة في جامعة المجمع؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمع تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة، الخبرة)؟

#### ١.٢. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. بيان درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمع.
  ٢. بيان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة في جامعة المجمع.
  ٣. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمع، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة).

#### ١.٣. أهمية الدراسة:

إن لموضوع الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين والمهتمين في الإدارة؛ لما له من دور حيوي في نجاح المنظمات وقدرتها على الميزة التنافسية؛ ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة بدرجة

إن دور الثقافة التنظيمية الإيجابية الذي لا يقتصر فقط على خلق التجانس بين أعضاء المنظمة، أو على تشجيع روح المشاركة والعمل الجماعي، أو على تشجيع الأداء المبتكر والتفكير الإبداعي، أو مساعدة المنظمة وتمكينها لسرعة التكيف والاستجابة للمتغيرات؛ ولكن يتضمن دور الثقافة التنظيمية الإيجابية بتوظيف اتجاهات العاملين بالشكل الذي يخدم عملية التغيير التنظيمي، بحيث تصبح الثقافة التنظيمية الدواء الذي يعمل على جعل اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي المراد تحقيقه إيجابية، بالشكل الذي يبرز الكفاءات والقدرات التعاونية بين أعضاء المنظمة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

#### ١.١. مشكلة الدراسة:

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية داخل المنظمة يمكن الإدارة من توجيه اتجاهات العاملين نحو التغيير بشكل إيجابي، وتطبيق أطر الجودة الشاملة من خلال سعيها نحو تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطوير مبادئ الديمقراطية، وتشجيع التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ودفع العاملين على العمل الجاد والالتزام والتعاون والمشاركة، وإتاحة الفرص للتوجيه الذاتي والإبداع، وتحقيق المرونة بالشكل الذي يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات الخارجية بكفاءة وفعالية؛ مما يمكن المنظمة من تحقيق الجودة الشاملة، والتحلي بثقتها. في ضوء استقراء ما سبق يتضح أن التنافسية بين الجامعات أمر لا يمكن غض الطرف عنه، لا بد من المطالبة به في وجود التصنيفات العالمية لتحقيق متطلبات تتفوق فيها وتفردتها، في ظل التحديات المنافسة في مجال التعليم الجامعي،

- تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهه نظر إدارات الجودة دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة؛ لتحسين أداء إدارات الجودة في جامعة المجمعة، والتأكيد على أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحدد أهمية الدراسة العلمية والعملية في الآتي:

#### أ- الأهمية العلمية:

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية قطاع التطبيق "جامعة المجمعة" نظراً لأنها تمثل إحدى الجامعات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية مع الجامعات الأخرى.
- توجيه الاهتمام الكافي لدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات الجودة الشاملة في جامعة المجمعة؛ ومن هنا فإن هذه الدراسة تعتبر محاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين عملية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة المجمعة.
- قد تساهم هذه الدراسة في تطوير أبعاد الثقافة التنظيمية، والانتقال بإدارات الجودة من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في الإدارة، باستخدام عناصر الجودة.
- قد تسد هذه الدراسة فجوة بحثية في مجال الاستفادة من أبعاد الثقافة التنظيمية، وعناصر الجودة الشاملة.

#### ب- الأهمية العملية:

- تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية، حيث يمكن أن تفيد القائمين على إدارات الجودة في تقويم وتنمية أنفسهم ذاتياً، ووضع اليد على نقاط القوة للبناء عليها، ونقاط الضعف لتلافيها وتحسينها؛ مما قد يساهم في تحسين وتطوير جامعة المجمعة لتحقيق الميزة التنافسية.

• قد تفيد هذه الدراسة في توجيه الكثير من الاهتمام -من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية- لدراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة المجمعة.

• قد تفيد هذه الدراسة في تحسين مستوى أداء الخدمة التعليمية، وذلك من منطلق أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في تحسين الجودة في جامعة المجمعة.

#### ١.٤. فروض الدراسة:

##### الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وعناصر الجودة الشاملة في جامعة المجمعة.

##### الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a=0.05$  في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة الوظيفية، الخبرة).

#### ١.٥. الدراسات السابقة:

دراسة (باصور عقيلة علي عبدالله، ٢٠١٩) بعنوان: "التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، واختبار تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد التأثيرات المحتملة لبعض عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم

من خلال تقديم خدمات ممتازة دون الإضرار بالكفاءة، من توصيات الدراسة ضرورة توجيه ودعم مشاركة الموظفين في برامج التميز، وحتى يكونوا كذلك يجب المشاركة ضمن معايير إلزامية محددة، وضرورة زيادة الجهود لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص الوقت الكافي، ومكافأة الجهود المتميزة.

دراسة (مشنان بركة، ٢٠١٦) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة" تهدف هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها، محاولة الوصول إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها، ومعرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الإدارة، الأستاذ، الطالب، المناهج التدريسية، الإمكانيات المادية، استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال دراسة ميدانية بجامعة باتنة، حيث تمت الاستعانة بأداة التقييم للثقافة التنظيمية للباحثين كوين وكامرون، ووجهت الأداة للأساتذة الإداريين باعتبارهم مسؤولين عن التنظيم في الجامعة، كما تم استخدام أداة الاستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، حيث تم من خلالها دراسة درجة ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتطرق

الاقتصادية بجامعة المدية، وتحديد مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأساتذة في الكلية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استمارة؛ من أجل تجميع البيانات من العينة، التي بلغت (٥٢) أستاذًا في الكلية، توصلت إلى نتائج أهمها: حرص المسؤولين في الكليات على ترقية وتنمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، من خلال تمكينهم من تأدية المهام الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية، مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين مستويات أدائهم، والتغيير الهادف للبيئة الجامعية من بيئة تسير إلى بيئة إبداع، والسعي الحثيث للتقليل من الرسمية القاتلة للإبداع، وتفعيل قيم تدفق المعلومات بحرية تامة.

دراسة (مازن الشوبكي، سامي صالح أبو ناصر، ٢٠١٧) بعنوان: " دور ممارسة إستراتيجيات الأفضلية في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر بغزة" استندت الدراسة إلى فرضية أن تطوير إستراتيجيات التميز وتنفيذها في التعليم شرط هام وأساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات التعليم العالي، تهدف الدراسة إلى إلقاء نظرة على دور ممارسة إستراتيجيات التميز لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بجامعة الأزهر بغزة نموذجًا، توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود ارتباط بين مستوى ممارسة إستراتيجيات التميز في التعليم، وبين تحقيق مؤسسات التعليم للميزة التنافسية المستدامة وجود اتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة لجميع المستويات الثلاثة (الطالب، الموظف، والجامعة) مما يساهم في تميز الكلية، وتمكنت الكلية من تحقيق مزايا تنافسية

ضوء متطلب تحقيق القدرة التنافسية للجامعات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف معرفة القدرة التنافسية ومتطلباتها وسياسة التعليم الجامعي وتطويره في ضوء تلك المتطلبات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: الطريق إلى تحقيق القدرة والميزة التنافسية للجامعات، والمنافسة في التعليم العالي؛ هو الابتكار والتنوع، يتطلب التميز من الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل نمط الإدارة، ونظم الجودة، وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات يرتبط بتوفير مجموعة من الموارد البشرية والمهارات التكنولوجية.

من توصيات الدراسة الإعداد المتميز لخريجي الجامعات، بحيث يمتلك المهارات والمعرفة ما تؤهله للعمل، والتأكد أن الخطة الإستراتيجية للجامعات على مستوى القدرة التنافسية لا تقتصر فقط على وظيفة واحدة من وظائف الجامعة، بل لابد أن تشمل جميع وظائفها (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

#### ١.٦. التعليل على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الأدبيات والدراسات السابقة، والتي دار موضوعها حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة، سواء العربية منها أو الأجنبية؛ وجدنا أن هناك بعض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وبين هذه الدراسات، كما رصدنا أيضاً بعض أوجه الاختلاف بينهما.

#### ١.٦.١. أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة - من حيث الموضوع - وهو دور الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي، مثل دراسة (باصور عقيلة، ٢٠١٩) التي تناولت أبعاد

إلى معرفة مدى موافقة المسؤولين الإداريين لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم نتائج الدراسة سيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً. من توصيات الدراسة: ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة، تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد، وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير؛ مما يؤدي إلى خلق وإيجاد قيم جديدة تتوافق مع التغيير المطلوب.

دراسة (كاظم فرح عارف، ٢٠١٥) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه كليات جامعة السليمانية ومعاهدها في تطبيق الجودة الشاملة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم تصميم استبيان، وتم توزيعه على عينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود معوقات ومشاكل تواجه كليات السليمانية التقنية ومعاهدها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ضعف الدعم المالي، ضعف العلاقات بين الأقسام العلمية وإدارات الجامعة)، كما أوصى الباحث في دراسته بضرورة الاهتمام بالخوافز الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس، وضرورة إقامة دورات تطوير مستمرة، خاصة لإدارات الجودة، وتخصيص مبالغ مالية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

دراسة (فوزية محمد علام، ٢٠١٤) بعنوان: "تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية" تهدف الدراسة إلى تحقيق واقع سياسة التعليم الجامعي بمصر في

## ٢. الإطار النظري:

## ٢.١. الثقافة التنظيمية:

## ٢.١.١. مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهومها في بداية الثمانينيات فأصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة، والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة لها، بالإضافة إلى الافتراضات التي يكوها الأفراد حول المنظمة التي ينتمون إليها، والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مائة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة؛ الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف. لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها، وإنما طوروا كثيرًا من التعاريف التي يغلب عليها التداخل، وإن كان بعضها يكمل بعضها، وقد استخدم كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، ١٩٩٦: ١١). إلا أن القريوتي (٢٠٠٠: ٢٨٦) يراها تتمثل في: "منظومة تمثل المعنى والرمز والمعتقد، والممارسة التي تطورت مع الزمان، وأصبحت سمة للتنظيم والترتيب السلوك المتوقع من الأفراد.

نرى أنه يمكن إكمال معظم تعاريفها على أنها منظومه الأفكار والعادات والتقاليد، وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم، وتتحكم في خبراتهم، التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها، وتشتمل على طرق تنظيم عمل الموظفين، وطبيعة قيادتهم، ونظم مكافآتهم وتقييمهم.

## ٢.١.٢. أهمية الثقافة التنظيمية:

هي البيئة التي ينجز الفرد فيها مختلف أعماله، وهي أمر معنوي لا يمكن مشاهدته أو لمسه، إلا

الثقافة التنظيمية في التعليم الجامعي، ودراسة (الشوبكي، أبو ناصر، ٢٠١٧)، التي تناولت كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة (علام، ٢٠١٤) التي تناولت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعة، كما اتفقت مع دراسة (مشنان بركة، ٢٠١٦) في بيان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية للتعليم الجامعي.

كذلك استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي تستخدمه الدراسة الحالية، مثل دراسة (عقيلة، ٢٠١٩)، ودراسة (الشوبكي، أبو ناصر، ٢٠١٧)، ودراسة (مشنان بركة، ٢٠١٦)، ودراسة (علام، ٢٠١٤)، حيث يزود الباحثة بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظاهرة المدروسة، والدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها.

## ١.٦.٢. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها المتغيرات الآتية: الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالميزة التنافسية التي تقوم بتحقيقها إدارات الجودة بجامعة المجمعة، عكس الدراسات السابقة التي تناولت متغيرًا واحدًا فقط وهو الثقافة التنظيمية، مثل: دراسة (علام، ٢٠١٤)، ودراسة (باصور عقيلة، ٢٠١٩)، وبول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الجودة، مثل: دراسة (مشنان بركة، ٢٠١٦).

٧. تعتبر عنصرًا جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل؛ كانت أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه (النعمي، ١٩٩٩، ص ٢٩؛ الرخيمي، ٢٠٠٠، ص ٥٨؛ الطجم والسواط، ٢٠٠٤، ص ٢٥٣).

### ٢.١.٣. مجالات الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي مجموعته من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة الرئيسة في أي قطاع من قطاعات العمل.

وهناك مجالات تغطيها من أهمها:

١. القيم التنظيمية: العدالة والمساواة بين العاملين.
٢. الأعراف التنظيمية: جملة مبادئ يلتزم بها العاملون في المنظمة، كاعتماد الأقدمية أساساً للحصول على مناصب عليا.
٣. التوقعات التنظيمية: الذي يتوقع أن يحقق التنظيم، و الذي يتوقعه العاملون فيه أن يتحقق.
٤. المعتقدات والافتراضات الأساسية: كافتراض خدمه الزبون ذات أهمية قصوى.
٥. الفلسفة: لها عدة مجالات يمكن ذكر بعض منها:
  - ما يتعلق بالأفراد.
  - ما يتعلق بالقيم كالقيم الدينية، والاقتصادية.
  - ما يتعلق بالمسلمات، وغالباً ما تكون مختزنه في اللاشعور، وربما هذه المسلمات هي جوهر الثقافة، والعنصر الأكثر تأثيراً فيها (البطاح، ٢٠٠٦، ص ٥١-٥٢).

أتمها تتواجد في كل مكان في المنظمة وتؤثر فيها، وتكمن أهميتها في المنظمات من خلال الآتي:

هي البيئة التي ينجز الفرد فيها مختلف أعماله، وهي أمر معنوي لا يمكن مشاهدته أو لمسه، إلا أتمها تتواجد في كل مكان في المنظمة وتؤثر فيها. وتكمن أهميتها في المنظمات من خلال الآتي:

١. دليل للإدارة والعاملين بها، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها خلال العمل.
٢. إطار فكري يوجه أفراد المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
٣. التنبؤ بسلوك الأفراد، فعندما يواجه الفرد موقفاً معيناً أو مشكلة؛ فإنه سيتصرف وفقاً لثقافته، فبدون معرفته بالثقافة التي ينتمي لها يصعب التنبؤ بسلوكه الذي سيقوم به.
٤. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للأفراد بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار، والتميز، والريادة.
٥. تعد عنصرًا فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون قوية عندما يتقبلها غالبية الأفراد بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها وينعكس كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
٦. تؤثر تأثيراً مباشراً على تصرفات الأفراد، فهي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية: (السلوكيات المقبولة والمرفوضة - القوانين التي تحكم التصرفات - اتجاهات القادة واهتماماتهم - وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة - أشكال الاتصالات المتبعة - نظام المكافآت)، كما أن لها تأثيراً على إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها.

ومن الملاحظ أن هذه المجالات هي نفسها متضمنات الثقافة التنظيمية أو عناصرها، فالثقافة في النهاية ليست إلا مجموعة من القيم، والأعراف، والتوقعات التي يشترك فيها معظم العاملين، وتصوغ سلوكياتهم التنظيمية

## ٢.٢. الميزة التنافسية:

### ٢.٢.١. مفهوم الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم سنتطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا: فتعرف بأنها: "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها، في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية، والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (المريسي وآخرون، ٢٠٠٢، ٢٠)."

وتعرف بأنها: "عنصر تفوق للمنظمة يشطب تحقيقه في حاله اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (الوليد، ٢٠٠٩، ٢٥).

وبهذا يمكن القول: إن الميزة التنافسية هي توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

### خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعه من الخصائص، منها:

١. تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

٢. يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تخصص

بالفرص المستقبلية.

٣. تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها، وليس على التشابه (يوسف، ٢٠٠٤، ١٨٠).

وحتى تكون ذات فاعلية يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

١. حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

٢. الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

٣. إمكانية الدفاع عنها، وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين (G.GARIBAL-، ١٩٩٤، ٩٥-٩٦).

لكي تضمن هذه الشروط فعاليتها يجب أن تكون مجتمعة؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر، فالحسم مقترن بالاستمرارية، والآخر مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

وتنقسم إلى مميزات، من أهمها:

١. جوده الخدمات: تمكن المؤسسات من تقديم

خدمات ذات مواصفات متميزة وفريدة من طرازها، تلقى رضا المستخدم؛ لذلك يصبح عليها وعي وتحليل أصول التفوق، بواسطة أنشطة حلقة القيمة، واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وانتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعريه وترويجيه تمكنها من زيادة الحصة السوقية.

٢. اختصار الوقت: تحقيق ميزه على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الطلاب والأساتذة.

ونرى أن مميزاتا تمثل في تميز المنظمة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعلها تتميز عن الجامعات المنافسة.

وحتى يتم شطب الحيازة على ميزه التميز يستند

ويراها (Irani, Beskese, and Love (2004:644)

هيكلًا متناسقًا ومتكاملاً متفقاً عليه على مستوى جميع أجزاء المنظمة، وجميع مصانعها يتعلق بجميع أعمالها، وجميع عملياتها التشغيلية، ويجري تحديد وتوثيق الإجراءات الإدارية والفنية بصورة فاعلة ومتناسقة لتوجيه الأفعال والتصرفات المنسقة (Coordinated Actions) المتعلقة بالأفراد والمكائن والمعلومات، بأفضل الطرائق وأكثرها عملية (Most Practical Ways)؛ من أجل ضمان تحقيق رضا الزبائن عن الجودة، وتحقيق التكاليف الاقتصادية للجودة (Economical Costs of Quality).

ويؤكد على أن لها أو جهاً أساسية، أهمها: التركيز على الزبون (Customer Focus)، ومدخل النظم (Systems Approach)، وفرق العمل (Team Work Management)، ومشاركة وتعهد الإدارة (Commitment)، والتحسين المستمر (Continuous Improvement).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أبرز النقاط اللازم توافرها في إدارة الجودة الشاملة هي:

١. ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا، ثم تنتشر من خلال المنظمة، بحيث تصبح (TQM): هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة؛ من أجل تسليم منتجات ذات جودة عالية للعميل.
٢. تتم إدارة الجودة الشاملة من خلال العميل، فالسلعة أو الخدمة يجب أن تقابل أو تزيد عن توقعات العميل.
٣. يجب عدم استخدام مفهوم (TQM): أن تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة، بل يجب أن تكون شيئاً ملموساً يحسه العميل بالفعل.

ونرى أنه يتضح من التعريفات السابقة أنها تساهم في تحقيق رضا العميل، وتحسين صورة

إلى عوامل التفرد، وهي:

١. الإجراءات التقديرية: خاصه بالنشاطات المرادة في ممارستها، إذ تعتبر تلك الأعمال مهيمنة على التفرد، وتتمثل في مواصفات وكفاءه الخدمات المقدمة.
٢. الصلة: تنبثق خاصيه التفرد من الصلات الكامنة بين المبادرات، أو من خلال العلاقات مع الجامعات الأخرى.
٣. التعلم: تنجم سمه التفرد لنشاط محدد وقتها يمارس التعلم بصفه جيدة، والتي تتجلى في تحديث الأداء للأفضل.

٢.٣. إدارة الجودة الشاملة:

٢.٣.١. إدارة الجودة الشاملة ومبادئها (Total Quality Management):

تعد في جوهرها توجهها إدارياً للنجاح بعيد المدى، من خلال إرضاء العملاء، من خلال إشراك كل أعضاء المنظمة في تحسين الإجراءات والخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل، وطرق تطبيق هذا التوجه أتت من تعاليم رواد الجودة الكبار أمثال: فيليب كروسبي، وويليام ديمنغ أرمان فيغنباوم، كارو إيشيكاوا وجوزيف جوران.

فقد تعددت التعاريف المختصة بها، ويمكن إبراز أهم تلك التعاريف كي يصل لمفهوم عام. ويشير Oakland (٧١:٢٠٠٠) أنها "مفهوم يعبر عن منهج شامل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم والإدراك لجميع أنشطة المنظمة، وتحقيق مشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير التي تعزز منهج الجودة الشاملة، وتزيل العوائق التي تمنع تنفيذ هذا المنهج، ويركز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات، وليس علاج المشكلات بعد وقوعها.

### ٢.٣.٣. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: (Barriers of Implementing TQM in the Universities)

رغم أهميتها وضرورتها إلا أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها، يؤكد ذلك الدراسات والبحوث التي أجريت في الجامعات، ومن أبرزها ما يأتي:

بين (آل داوود، ٢٠١٧) المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

١. عدم التزام الإدارة العليا.
٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة، وليس على النظام ككل.
٣. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
٥. تبني طرق وأساليب الإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
٦. مقاومة التغيير من بعض المديرين وبعض العاملين.

وفي هذا السياق يمكن إضافة مجموعة معوقات أخرى، وهي كالتالي:

١. عدم نشر ثقافة الجودة، مما يعني عدم رغبة الإدارة أو الموظّفين بالتغيير؛ الأمر الذي يؤدي إلى مقاومتهم له.
٢. عدم الثقة في القيادة الجامعية، وعدم توفر الانسجام بين الأعضاء الذين يتشكّل منهم فريق العمل، أو فيما بين فرق العمل.

#### ٣. منهج البحث واختبار الفرضيات:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسة الوصفية التي تستهدف وصف الظواهر والمشكلات الإنسانية. فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي

المنظمة في المجتمع؛ مما يؤدي إلى ضمان بقاء المنظمة وتقدمها وتميزها على منافسيها، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

#### ٢.٣.٢. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي ضبط متكامل لجودة الإنتاج، هي عبارة عن نظام شامل ومتكامل يهدف إلى إرضاء العميل، عن طريق الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والعاملين؛ لتحقيق الجودة في كل الأنشطة لتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للشركة، ومن هذا السياق يمكن تحديد أهداف أساسية وهي كالتالي:

١. صعود القدرة التنافسية للمنظمة.
  ٢. تزايد إنتاجية كافة أنظمة المنظمة.
  ٣. ارتفاع درجة الرضا عند العملاء من المنظمة.
  ٤. ترسيخ المنظمة من النمو والاستمرار وزيادة ربحها.
  ٥. زيادة قدرة المنظمة على الازدهار والاستمرار.
- وأن تطبيقها في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يحتاج تغييرات تنظيمية وظيفية في مجموعة من المكونات، وتعتبر المركبات السبعة لنموذج (McKinsey 7S- Model) من أهم العناصر:

١. الخبرات المهارات (Skills).
٢. النظم (Systems).
٣. الهيكل (Structure).
٤. نمط الإدارة (Style).
٥. طاقم العاملين (Staff).
٦. الخطة المدروسة (Strategy).
٧. القيم المشتركة (Shared Values).

التحليلي، وقد عرفه العساف (٢٠٠٣م) بقوله: "إن النوع من هذه البحوث الذي يتم من خلاله استجواب مجتمع البحث أو عينة مرتفعة منهم"،

ذلك هو الذي يهدف إلى وصف الظاهرة من حيث درجه وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى استنتاج الأسباب أو دراسة العلاقة، وعرف أيضا المنهج الوصفي بأنه الطريقة التي ترتبط بظاهرة معاصرة؛ بقصد توصيفها وصفا دقيقا، وتفسيرها بشكل علمي.

إن وجود ثقافته تنظيمية إيجابية داخل المنظمة يمكن الإدارة من توظيف وتوجيه اتجاهات العاملين نحو التغيير بشكل إيجابي، وتطبيق أطر الجودة الشاملة من خلال سعيها نحو تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطوير مبادئ الديمقراطية، وتشجيع التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ودفع العاملين على الالتزام والتعاون والمشاركة، وإتاحة الفرص للتوجيه الذاتي والإبداع، وتحقيق المرونة بالشكل الذي يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات الخارجية بكفاءة وفعالية؛ مما يمكن المنظمة من تحقيق الجودة الشاملة والتحلي بثقافتها. في ضوء استقراء ما سبق يتضح أن التنافسية بين الجامعات أمر لا يمكن غض الطرف عنه، ولا بد من المطالبة بذلك؛ بسبب وجود التصنيفات العالمية لتحقق متطلبات تفرد وتفوق فيها، وتفردتها في ظل تحديات المنافسة في مجال التعليم الجامعي، مثل ثورة الاتصالات والتكنولوجيا.

مصادر بيانات الدراسة:

- مصادر أولية: وتم جمعها عن طريق البحث لبناء الخلفية التي تم الحصول عليها من بعض البحوث والدراسات السابقة.

- مصادر ثانوية: تم جمعها باستخدام الاستبانة من مفردات العينة المكونة من العاملين على

إدارات الجودة في جامعة المجمعة. مجتمع البحث وعينته:

انحصر مجتمع الدراسة في جامعة المجمعة على العاملين على إدارات الجودة، خلال فترة إجراء الدراسة العام (١٤٤١هـ - ١٤٤٢هـ)، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) من العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة.

أداة البحث وإجراءات بنائه:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة؛ للتعرف على القدرة التنافسية ومتطلبات تحقيقها، وكيفيه تطوير سياسة التعليم الجامعي في ضوء تلك المتطلبات، وبالتالي فإن العمل مع الجودة يقتضي العمل مع الثقافة التنظيمية، وإن تمكين العاملين بالثقافة التنظيمية يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية، ويدفعها لتحقيق الميزة التنافسية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة؛ لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة؟ وكذلك لتجيب عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافها.

(أ) صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارته من عبارات الاستبانة للمحور الذي تناسب العبارة كما هو واضح في الجداول التالية:

معامل الارتباط	رقم العبارة
***٠,٣٣٨	٧
***٠,٢٤٤	٨

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

توضح الجداول (١) و(٢) و(٣) أعلاه أن قيم معامل ارتباط في العبارات مع محورها جيدة، ومؤشرها إيجابي، ودالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) و(٠,٥) أقل، يدل ذلك على صدق اتساقها مع محورها؛ مما يشير إلى صدق محتوى الاستبانة.

#### ب) ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثان بحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) (Cronbach's Alpha) ( $\alpha$ ) للتأكد العالي من إمكانية ثبات أداة الدراسة، والجدول (٤) يبين معاملات وحقيقة ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة

ثبات	العبارات	محاور الاستبانة
٠,٧٨٨	٥	المحور الأول: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المجمعة
٠,٨٧٩	٩	المحور الثاني: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
٠,٨٧١	٨	المحور الثالث: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
٠,٩٠	٢٢	الثبات العام

كما هو واضح، الجدول رقم (٤) تم الثبات للمحاور بين (٠,٧٨٨ - ٠,٨٧١) وهي معاملات ثبات مقبولة، ومعامل الثبات لمحاور الدراسة بشكل عال، حيث بلغ (٠,٩٠)، وهذا يدل على

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة

معامل الارتباط	رقم العبارة
***٠,٦٠٩	١
***٠,٥٠٢	٢
***٠,٣٧٥	٣
***٠,٢٩٨	٤
***٠,٣٨٠	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بعد التوقعات التنظيمية)

معامل الارتباط	رقم العبارة
***٠,٦٢٣	١
***٠,٤٧٦	٢
***٠,٥٣٩	٣
***٠,٣٢٠	٤
***٠,٢٥٩	٥
***٠,٢٣٣	٦
*٠,١٠١	٧
***٠,٢٨٢	٨

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

الجدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - بعد الأعراف التنظيمية)

معامل الارتباط	رقم العبارة
***٠,٥١٢	١
***٠,٣٨٦	٢
***٠,٥٤١	٣
***٠,٣٣٨	٤
***٠,٤٢١	٥
***٠,٤٢٥	٦

أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

٤. تحليل نتائج الدراسة:

تمتلك الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً للخصائص المختلفة لهم:  
الجدول رقم (٦) وصف العينة وفقاً لمتغير الأنواع الاجتماعية:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٥٩	٥١,٣
أنثى	٥٦	٤٨,٧
المجموع	١١٥	٪١٠٠

الجدول رقم (٧) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
الثامنة	٢٤	٢٠,٩
السابعة	٣١	٢٧
السادسة	١٩	١٦,٥
غير ذلك	٤١	٣٥,٧
المجموع	١١٥	٪١٠٠

الجدول رقم (٨) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	٤٢	٣٦,٥
من ٥ أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤٠
من ١٠ أقل من ٢٠ سنة	٢٠	١٧,٤
أكثر من ٢٠ سنة	٧	٦,١
المجموع	١١٥	٪١٠٠

كما تم استخراج النسب والمتوسطات الحسابية والتباينات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وجاءت النتائج كما يأتي:

١- عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة؟"

ج) معيار الحكم على نتائج البحث:

ولتسهيل تفسير النتائج والتعليق عليها؛ عملت الباحثة معادله الوزن النسبي في تحديد مستوى الأسئلة المضمنة في عبارات المحاور السابقة، بحيث تدل الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقيمة، والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة على متصل السمة المقيمة، وفق تدرج ليكرت الخماسي الأسلوب، آخر لتحديد الإجابة على بدائل المقياس، وذلك بإعطاء الوزن: (موافق بشده/ دائماً = ٥، موافق/ غالباً = ٤، صحيح لحد ما/ أحياناً = ٣، لا أوافق/ قليلاً = ٢، لا أوافق بشدة/ أبداً = ١)، توضح من الجدول رقم (٤)، ثم صنفت الباحثة تلك الأجوبة إلى خمسة مستويات متساوية من خلال: الجدول رقم (٥) مؤشر إجابات الاستبانة ودرجتها ومعيار الحكم

الدرجة	معيار الحكم على النتائج		فئه المتوسط
	من	إلى	
٥	٤,٢١	٥	موافقه بشده/ دائماً
٤	٣,٤١	٤,٢٠	موافق / غالباً
٣	٢,٦١	٣,٤٠	صحيح لحد ما / أحياناً
٢	١,٨١	٢,٦٠	لا أوافق/ قليلاً
١	١	١,٨٠	لا أوافق بشده / أبداً

ويوضح الجدول رقم (٥) مؤشر إجابات الاستبانة ودرجاتها ومعيار الحكم عليها، وسيتم هذا التقسيم في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها؛ تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم إيجاد بعض النسب، والتكرارات، و الوسائط الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية

الجدول رقم (٩) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لبنود المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الممارسة					التكرار	
			موافق بشدة	موافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
١	تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً.	ك	٣٩	٤٥	٢١	٧	٣		
		%	٣٣,٩	٣٩,١	١٨,٣	٦,١	٢,٦		
٢	تلتزم إدارة جامعة المجموعة المجمعمة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين.	ك	٣٩	٤٦	٢٤	٦	-		
		%	٣٣,٩	٤٠	٢٠,٩	٥,٢	-		
٣	توفر إدارة جامعة المجموعة هيكلًا تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين.	ك	٣٣	٥٨	١٥	٧	٧		
		%	٢٨,٧	٥٠,٤	١٣	٦,١	١,٧		
٤	تقوم إدارة جامعة المجموعة بالمشاركة بإشراك العاملين بمؤتمرات وندوات لتطوير الأداء.	ك	٢٧	٤٦	٣١	١٠	١		
		%	٢٣,٥	٤٠	٢٧	٨,٧	٠,٩		
٥	تتبع الإدارة بتوسع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة عمل أكاديمية.	ك	٢٥	٤٥	٣٠	١٤	١		
		%	٢١,٧	٣٩,١	٢٦,١	١٢,٢	٠,٩		
متوسطة							٣,٨٢	٠,٩٤٧	متوسطة

والترتيب لاستجابات أفراد العينة على عبارات درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح في الجدول رقم (١٠) أن العينة موافقون على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية)، بمتوسط (٣,٦١ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أبرز

يتضح في الجدول أعلاه رقم (٩) أن أفراد عينة الدراسة راضون عن درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة، بمتوسط (٣,٨٢ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة رقم (٤) من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الإجابة بالموافقة على أداة الدراسة.

#### بعد التوقعات التنظيمية:

للتعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية)، لقد تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات،

الجدول رقم (١٠) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لبنود البعد الأول (التوقعات التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة التوقعات					التكرار	
			موافق بشدة	موافق	صحيح لحد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
١	تبرز إدارة الجودة جهود القياديين بها في التقاط الفرص الجديدة.	ك	٣٨	٥٠	٢٢	٧٥	-		
		%	٣٣	٤٣,٥	١٩,١	٤,٣	-		
٢	تتوقع إدارة الجودة التغييرات المستحدثة والمفاجئة.	ك	٢١	٤٤	٣٥	١٥	-		
		%	٣٣,٩	٤٠	٢٠,٩	٥,٢	-		
٣	تتمتع إدارة الجودة في الجامعة بروح المبادرة والاستباقية.	ك	٢٤	٤٣	٢٩	١٨	١		
		%	٢٠,٩	٣٧,٤	٢٥,٢	١٥,٧	٠,٩		
٤	تتميز إدارة الجودة في الجامعة بقدرتها على تحديد الحاجات المستقبلية للأفراد.	ك	١٩	٤٣	٣٠	٢٢	١		
		%	١٦,٥	٣٧,٤	٢٦,١	١٩,١	٠,٩		
٥	يقوم مسؤولو إدارة الجودة ببذل الجهد اللازم لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم الإدارية ضمن بيئة عمل أكاديمية.	ك	٢٥	٤٧	٢٤	١٦	٣		
		%	٢١,٧	٤٠,٩	٢٠,٩	١٣,٩	٢,٦		
٦	تمتلك إدارة الجودة القدرة على القياس العقلائي للمخاطر المستقبلية.	ك	٢٧	٤٨	٢٣	١٤	٣		
		%	٢٣,٥	٤١,٧	٢٠	١٢,٢	٢,٦		
٧	تعتمد إدارة الجودة الخطط البديلة في حال توقع خروج الإطار المنهجي عن مساره.	ك	١٨	٥٦	٢١	١٧	٣		
		%	١٥,٧	٤٨,٧	١٨,٣	١٤,٨	٢,٦		
٨	يوجد لدى إدارة الجودة أهداف تسعى لتحقيقها.	ك	٢٥	٤٨	٢٣	١٧	٢		
		%	٢١,٧	٤١,٧	٢٠	١٤,٨	١,٧		
٩	تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق نتائج أعلى مما هو مرسوم.	ك	٢٠	٤٣	٣٤	١٦	٢		
		%	١٧,٤	٣٧,٤	٢٩,٦	١٣,٩	١,٧		
متوسطة							٠,٩١	٣,٦١	المتوسط العام للبعد

الجودة جهود القياديين بها في التقاط الفرص الجديدة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤,٥) من (٥)، وانحراف معياري (٠,٨٣٦)، وتفسر هذه النتيجة بأن إبراز إدارة الجودة جهود القياديين

تأثيرات الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية) تتمثل في العبارات رقم (١,٦,٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كالتالي: ١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تبرز إدارة

بأن تميز إدارة الجودة في الجامعة بقدرتها على تحديد الحاجات المستقبلية للأفراد يعزز من تلبية احتياجات العاملين بما يعزز من تهيئتهم للعمل؛ مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

#### بعد الأعراف التنظيمية :

للتعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف)، حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات، والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (١١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لبنود الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة التوقعات					النسبة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوقع
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح لحد ما	موافق	موافق بشدة					
١	تحرص إدارة الجودة على أهداف الجامعة وغاياتها.	ك	٢	٢١	١٩	٤٦	٢٧	٪	٨	١,٠٨٤	٣,٦٥	متوسطة
			١,٧	١٨,٣	١٦,٥	٤٠	٢٣,٥					
٢	تقوم إدارة الجودة على تسهيل المعوقات التي تطرأ على العمل التنظيمي.	ك	٢	١٣	١٦	٤٥	٣٩	٪	١	١,٠٤	٣,٩٢	متوسطة
			١,٧	١١,٣	١٣,٩	٣٩,١	٣٣,٩					
٣	تطبق إدارة الجودة نظام التوثيق لتقييم مدى تحقيق أهدافها.	ك	٣	١٤	١٨	٤٦	٣٤	٪	٤	١,٠٧	٣,٨١	متوسطة
			٢,٦	١٢,٢	١٥,٧	٤٠	٢٩,٦					
٤	يقيم أداء مسؤولي الجودة على أساس المعايير الوظيفية.	ك	١	١٥	٢٦	٣٧	٣٦	٪	٥	١,٠٥	٣,٨	متوسطة
			٠,٩	١٣	٢٢,٦	٣٢,٢	٣١,٣					
٥	تحرص إدارة الجودة على تطبيق نظام منصف لجميع مسؤولي الجودة.	ك	٢	١٦	٢٦	٤١	٣٠	٪	٧	١,٠٥	٣,٧٠	متوسطة
			١,٧	١٣,٩	٢٢,٦	٣٥,٧	٢٦,١					
٦	يتشارك جميع العاملين بإدارة الجودة في صياغة الخطط، والإشراف على تنفيذها.	ك	١	١٤	٢٢	٤٤	٣٤	٪	٢	١,٠١	٣,٨٣	متوسطة
			٠,٩	١٢,٢	١٩,١	٣٨,٣	٢٩,٦					

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة التوقعات					النسبة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح لحد ما	موافق	موافق بشدة	
٧	تبادل وحدات إدارة الجودة أفكارها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.	ك	٢	١٤	١٧	٥٦	٢٦	%
			١,٧	١٢,٢	١٤,٨	٤٨,٧	٢٢,٦	
٨	تسعى إدارة الجودة إلى تشكيل السلوكيات المعرفية المتطورة للعاملين بها.	ك	٣	١٢	١٨	٥١	٣١	%
			٢,٦	١٠,٤	١٥,٧	٤٤,٣	٢٧	
المتوسط العام للبعد			٣,٧٦	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٩

٢٠١٦) والتي توضح ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير، ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يتشارك جميع العاملين بإدارة الجودة في صياغة الخطط، والإشراف على تنفيذها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨٣ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠١)، وتفسر هذه النتيجة بأن مشاركة جميع العاملين بإدارة الجودة في صياغة الخطط، والإشراف على تنفيذها يعزز من تحسين جودة العمل في الجامعة؛ مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٣- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تسعى إدارة الجودة إلى تشكيل السلوكيات المعرفية المتطورة للعاملين بها" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣,٨٢ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وتفسر هذه النتيجة بأن سعي إدارة الجودة إلى تشكيل السلوكيات المعرفية المتطورة للعاملين بها يعزز من سلوكيات تطوير الأداء وتحسينه؛ مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (باصور عقيلة، ٢٠١٩)،

يتضح في هذا الجدول (١١) أن أفراد العينة موافقون على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال بعد (الأعراف التنظيمية) بمتوسط (٣,٧٦ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن أبرز تأثيرات الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية) تتمثل في العبارات رقم (٨,٦,٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تقوم إدارة الجودة على تسهيل المعوقات التي تطرأ على العمل التنظيمي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٩٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وتفسر هذه النتيجة بأن قيام إدارة الجودة على تسهيل المعوقات التي تطرأ على العمل التنظيمي يعزز من معالجة مشكلات العمل، ويحسن من أدائه؛ مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وإمكانية اتفاق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مشنان بركة،

اهتمامها بتحسين جودة العمل ومخرجاته؛ مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. السؤال الفرعي (٢، ١) ماهي العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة في جامعة المجمعة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بينهما وكانت النتائج على النحو الآتي:

معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين الثقافة

الثقافة التنظيمية		
٠,٥١٢	معامل الارتباط	المحور الأول
**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
٠,٦٨٠	معامل الارتباط	المحور الثاني
**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
٠,٧٣٤	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية دالة عند مستوى (٠,٠١) بين الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة. وهذا يدل على تحسن الثقافة التنظيمية يؤدي إلى جودة أفضل.

وجود علاقة ارتباطية طردية دالة عند مستوى (٠,٠١) بين عناصر الجودة والثقافة التنظيمية، وهذا يدل على أن تحسن الجودة الشاملة يؤدي إلى الثقافة التنظيمية.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة تعزى لتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة الوظيفية)؟

والتي بينت حرص المسؤولين في الكليات على ترقية وتنمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، من خلال تمكينهم من تأدية المهام الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين مستويات أدائهم، والتغيير الهادف للبيئة الجامعية من بيئة تسير إلى بيئة إبداع، والسعي الحثيث للتقليل من الرسمية القاتلة للإبداع، وتفعيل قيم تدفق المعلومات بحرية تامة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فوزية محمد علام، ٢٠١٤) والتي توضح أن التنوع وإمكانية الابتكار هما الطريق إلى تحري وتحقيق الميزة والقدرة التنافسية للجامعات، والمنافسة في السوق العالمية في التعليم العالي.

ويتضح من نتائج جدول رقم (١١) أن أقل تأثيرات الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية) تتمثل في العبارات رقم (٥، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كالتالي: ١- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تحرص إدارة الجودة على تطبيق نظام منصف لجميع مسؤولي الجودة" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٧٠ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن حرص إدارة الجودة على تطبيق نظام منصف لجميع مسؤولي الجودة يعزز من مبادرتهم في تحسين جودة العمل ومتابعته؛ مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تحرص إدارة الجودة على تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦٥ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٨٤)، وتفسر هذه النتيجة بأن حرص إدارة الجودة على أهداف الجامعة وغاياتها يعزز من

## ١- الفرق باختلاف متغير النوع الاجتماعي :

## الفرضيات:

الفرضية الأولى: (H0) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين استجابة أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي. الفرضية الثانية: (H1) يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين استجابة أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي؛ استخدمت الباحثة اختبار "ت: Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت ودلالاتها
المحور الأول: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المجمعة.	ذكر	٢٤,٠٥	٧,٢٣	٢,٠٨
	أنثى	٢٢,٣٣	٧,٠٨	
المحور الثاني: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية).	ذكر	١٧,٨٥	٤,١٢	٠,٥٢
	أنثى	١٨,٦	٣,٨	
المحور الثالث: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية).	ذكر	٢١,٨٥	٨,٠٥	*٠,٠٤٥
	أنثى	٢١,١٠	٦,٠٣	

\*دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

الاجتماعي، لصالح أفراد عينة الدراسة الذكور.

## ٢- الفرق باختلاف متغير المرتبة الوظيفية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الوظيفية؛ استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الوظيفية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المجمعة، المحور الثاني: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية)) باختلاف متغير النوع الاجتماعي.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية)) باختلاف متغير النوع

الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبانة وفقا للتباين في المرتبة الوظيفية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المجمعة.	بين المجموعات	٢٢٤٧,٠٣٦	٣	٥٦١,٧٥٩	٠,٨٤٠	٠,٥١٣
	داخل المجموعات	١٧٣٩٢,٣٨٣	١١٢	٦٦٨,٩٣٨		
	المجموع	١٩٦٣٩,٤١٩	٣	-		
المحور الثاني: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية).	بين المجموعات	٤٩,١٠٩	٣	٢٩٧,٤٠٦	٦,٧٧	**٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٠١٧,٨١٨	١١٢	٣٠,٧١١		
	المجموع	١١٠٦٦,٩٢٧	١١٥	-		
المحور الثالث: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية).	بين المجموعات	٢٩٦٦,٧٢٩	٣	٢٧٥,٧٧٣	٧,٧٩٣	**٠,٠٠
	داخل المجموعات	٩٢٩٤,٨٢٠	١١٢	٥٦١,٥٥٩		
	المجموع	١٢٢٦١,٥٤٨	١١٥	-		

\*\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق في متغير الرتبة الوظيفية

المحاور	مسمى الرتبة	الفرق	الدلالة
الأول	الثامنة	٤,٩٦٤٩٩**	٠,٠٠١
	السابعة	٧,٤٧٨٧٨٥*	٠,٠٠٠
	السادسة	٤,٩٦٤٩٩*	٠,٠٥٩
	غير ذلك	٢,٥١٣٤٧	٠,٠٠٠
الثاني	الثامنة	١,٣١٥٣٢	٠,٠٢٥
	السابعة	١,٢٢٠٨٣	٠,٠٠٢
	السادسة	١,٣١٥٣٢	٠,٠٢٧٨
	غير ذلك	٢,٥٣٦١٥٢	٠,٠٠٠١
الثالث	الثامنة	-٢,٥٣٦١٥	٢٧٥,٧٧٣
	السابعة	٣,٢٢٨٩٥	٥٦١,٥٥٩
	السادسة	٠,٧٤٧٢٢	٠,٠٠١
	غير ذلك	٠,٦٥٨٤٧	٠,٠٠

\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول أن هناك فرقا دالا إحصائيا وفقا للتباين في الرتبة الوظيفية في جامعة المجمعة.

توصيات الدراسة:

- تشجيع إدارات جامعة المجمعة على إشراك العاملين بمؤتمرات وندوات لتطوير الأداء.

- حث إدارات جامعة المجمعة على توسيع دائرة

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المجمعة) باختلاف متغير الرتبة الوظيفية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثاني: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (التوقعات التنظيمية)، المحور الثالث: درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد (الأعراف التنظيمية)) باختلاف متغير الرتبة الوظيفية.

ولتحديد مصدر تلك الفروق؛ أجرت الباحثة تحليلا بعديا باستخدام اختبار LSD لتحديد الفروق، وجاءت النتائج كما في الجدول في الرتبة الوظيفية.

مشاركه العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة عمل أكاديمية.

- تشجيع إدارات جامعة المجمعة على السعي لتحقيق نتائج أعلى مما هو مرسوم.
- العمل على تعزيز قدرة إدارة الجودة في جامعة المجمعة على تحديد الحاجات المستقبلية للأفراد.
- حث إدارة الجودة بجامعة المجمعة على تطبيق نظام منصف لجميع مسؤولي الجودة.
- تشجيع إدارة الجودة بجامعة المجمعة على الحرص على أهداف الجامعة وغاياتها.

#### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل الحد من المعوقات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

#### ٥. المراجع العربية :

- باصور عقيلة، علي عبدالله (٢٠١٩). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية. جامعة المدينة، الجزائر.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- آل داوود، يوسف (٢٠٠٧) نشرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، المعهد العربي للتخطيط.
- الرخيمي، مدوح جلال. (٢٠٠٠). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة
- ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- الطجم، عبدالله الغني، والسواط، طلق عوض الله (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية - التطبيقات). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد، (١٤٣١هـ) (المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية) دار الزهراء، الرياض.
- العكيدي، وائل فاضل حسان (٢٠١٩). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- فوزية، محمد علام (٢٠١٤). تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة بنها، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة). ط ٤. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كاظم فرج عارف (٢٠١٥). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السلبيانية التقنية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السلبيانية التقنية، المجلد العربي لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد ١٩.
- مازن، الشوبكي، سامي، صالح أبو ناصر (٢٠١٧). دور ممارسة إستراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة الأزهر، فلسطين.

Effectiveness of Training Operations in the Security Services in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study on Some Security Services in the Eastern Province. Unpublished Master Thesis, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.

2. AL Saati, Samia Hassan. (1998). Personal Culture: A Research in Cultural Sociology. Cairo: Dar AL Fikr AL Arabi.

3. Al-Aqidi, Wael Fadel Hassan (2019). Intellectual Capital and its Impact on Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Applied Study on a Sample of Workers at Zain Jordan Telecom. Amjad for Publishing and Distribution.

4. Al-Assaf, Salih Bin Hamad, (1431 AH - 2010 AD). Introduction to Research in the Behavioral Sciences Dar Al-Zahra, Riyadh.

5. Al-Husseini, Nour Mahmoud Mohamed, (2006). The Relationship Between Organizational Culture and Performance Indicators in Egyptian Companies in the Light of some Situational Factors. An unpublished master's thesis - Faculty of Commerce, Alexandria University.

6. Al-Otaibi, Bishr Muhammad. (1999). The Relationship of Leadership Culture to Decision-Making in Security Services: A Survey Study of Special Security Forces Officers. Unpublished Master Thesis, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.

7. Al-Rakhimi, Mamdouh Jalal. (2000). The Role of Organizational Culture in the Application of Total Quality Management

-المرسى، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٢). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

-منشان، بركة (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

النعمي، أحمد مصطفى. (١٩٩٩). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

-هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٦). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع(٧٤).

-الوليد، هلال (٢٠٠٥). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

-يوسف، أمال إسماعيل محمد (٢٠٠٤). طور مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات المصرية ابتداء من عام ١٩٨٠. الهيئة العليا للاصلاح الزراعي.

#### References:

1. Al Naemi, Ahmed Mustafa. (1999). The Impact of Organizational Culture on the

- AD) Riyadh: Institute of Public Administration (Public Administration for Research).
- 14.G.GARIBALDI، *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*، ed. d'organisation، 1994، pp 95-96.
- 15.Hafez، Abdel Nasser Allak and Abbas، Hussein Walid Hussein (2016). *Leadership Styles: The Pathway to Building Sustainable Competitive Advantage*. Amman: Ghaidaa for Publishing and Distribution.
- 16.Hijan، Abd al-Rahman Ahmad (1991). *The Importance of Managers' Values in Shaping the Culture of Two Saudi Organizations: The Royal Commission for Jubail and Yanbu and SABIC*. *Journal of Public Administration* (74).
- 17.Hijan، Abd al-Rahman Ahmad (1996). *The Importance of Managers' Values in Shaping the Culture of Two Saudi Organizations: The Royal Commission for Jubail and Yanbu and SABIC*. *Journal of Public Administration* (74).
- 18.Irani، Z.، Beskese، A.، and Love، P.، (2004)، "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational excellence،" *Technovation*، No. 24، pp. 643-650.
- 19.Ismail، Zaki Mohamed. (1982). *Anthropology and Islamic Thought*. Jeddah: Okaz Publishing and Distribution.
- 20.Jalabi، Abdullah Abdul Razzaq. (1996). *Society and Personal Culture*. Alexandria: Dar AL Marifaa.
- 21.Kazem Faraj Aref (2015). *Obstacles to the Application of Comprehensive Quali-*
- to the Chemical Industries Sector in Jeddah*. Unpublished MA Thesis، Jeddah: King Abdulaziz University.
- 8.Al-Tajam، Abdullah Abdul-Ghani، and Al-Sawat، Talak Awad Allah (2003). *Organizational Behavior: Concepts، Theory، Applications*. Jeddah: Hafez for Publishing and Distribution.
- 9.Alwaleed، Hilali (2005). *General Foundations for Building Competitive Advantages and Their Role in Creating Value*. An Unpublished Master's Thesis، Faculty of Economic، Management and Business Sciences، University of Mohamed Boudiaf، Al-Messila. Algeria.
- 10.Basour Aqeelah، Ali Abdullah (2019). *The Potential Effects of Some Dimensions of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A field study of faculty opinions sample at the College of Economic Sciences*. Madina University، Algeria.
- 11.Christopher، S. E. (2016). *Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions*. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*، 2(10)
- 12.Fawzia، Muhammad Allam (2014). *Developing University Education Policy in Egypt in the light of the Requirements for Achieving Competitive Advantage*. Thesis submitted for a Master's degree، Benha University، Egypt.
- 13.Francis، Dave and Woodcock، Mike. *Organizational Values*. (Translation of Hijan Abdulrhman Ahmad. (1416 AH- 1995

Supreme Authority for Agricultural Convention.

29.Zidane, Salman (2016). Development of University Education for the Development of Societies in the Light of Quality Management. Cairo: Academic Book Center.

30.Zinedine, Farid (1996). The Scientific Approach for the Application of Total Quality Management in Arab Institutions, Zafer Printing, Egypt.

ty Management at Sulaymaniyah Technical University, an Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members at the Sulaymaniyah Technical University, The Arab Journal for University Education Quality Assurance, Volume VIII, Issue 19.

22.Keith, Davies. (1976). Human Behavior at Work. (Translated by Syed Abdel Hamid and Mahmoud Ismail). Cairo: AL Nahtha AL Arabiya.

23.Khalil, Nabil Morsi (1996). Competitive Advantage in Business. Addar AL Gamia, Alexandria.

24.Manchan, Baraka (2016). The Role of Organizational Culture in Implementing Total Quality Management in Higher Education Institutions: A Case Study of Haji Lakhdar University - Batna. Thesis submitted for a PhD, El Hadj Lakhdar University, Batna, Algeria.

25.Mazen, Al-Shobaki and Sami, Saleh Abu Nasser (2017). The Role of Practicing Excellence in Education Strategies to Achieve a Sustainable Competitive Advantage in Higher Education Institutions, Al-Azhar University, Palestine.

26.Oakland, J., (2000), Total Quality Management, Butterworth, Heinemanu.

27.Wasfi, Atef. (1981). Culture and Personality. Beirut: Dar AL Nahtha AL Arabiya.

28.Yusef, Amal Ismail Muhammad (2004). The Development of Competitive Advantage for Exports According to the Theories of Modern International Trade with a Study of the Competitive Capabilities of Egyptian Exports, starting from 1980. The