

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM
(دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة)
Organizational culture and its relationship to the quality of
institutional performance according to the European EFQM model
(An applied study on Al-Aqsa and Al-Azhar universities in Gaza)**

* منصور عبد القادر محمد منصور

Mansour Abdelqader M. Mansour

جامعة الأقصى بغزة - فلسطين

ma.mansour@alaqsa.edu.ps

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/04

تاريخ الاستلام: 2021/04/29

الملخص : هدف البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و جودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM بالتطبيق على جامعات الأقصى والأزهر بغزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعبير عن ظاهرة البحث . كما استخدم الباحث أيضاً العينة القصدية لعدد (200) عاملاً في كلا الجامعتين من خلال تصميم أداة استبيان لجمع المعلومات وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS ومن أهم النتائج: أن الوزن النسبي لمتغير الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة ، في حين جاء الوزن النسبي لمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM بدرجة متوسطة بالإضافة إلى أن جامعة الأزهر بغزة كانت أكثر جودة وتميزاً من حيث الأداء المؤسسي. أما من أهم التوصيات: تحديد مؤشرات لمراقبة وتقييم جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وضمان التزامها لمعايير الجودة العالمية . وكذلك ضرورة اهتمام جامعة الأقصى بمنح الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين المتميزين وتدريب وتأهيل ذوي المهارات المنخفضة منهم .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، نموذج الأداء المؤسسي EFQM .

تصنيف JEL: M14 ;L25

Abstract : The aim of the research is to identify the nature of the relationship between organizational culture and the quality of institutional performance according to the European EFQM model, applying it to Al-Aqsa and Al-Azhar universities in Gaza. The researcher used the descriptive and analytical approach to express the phenomenon of the research. The researcher also used the purposed sample of (200) workers in both universities by designing a questionnaire tool to collect information and was analyzed by the SPSS program. Among the most important findings: The relative weight of the organizational culture variable came to a high degree, while the relative weight of the quality of institutional performance according to the EFQM model came with a medium degree, in addition to the fact that Al-Azhar University in Gaza was more quality and distinguished in terms of institutional performance. As for the most important recommendations: Defining indicators to monitor and evaluate the quality of institutional performance in Palestinian universities and ensure their commitment to international quality standards. As well as the need for Al-Aqsa University to give incentives and incentives for distinguished workers, and to train and qualify those with low skills.

Key Words : Organizational Culture , EFQM Model .

JEL classification codes: M14 ;L25

أولاً. الإطار العام للبحث :

مقدمة :

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح على نجاح منظمات الأعمال في ظل تداعيات العولمة الاقتصادية في عصرنا الحالي، كونها تركز على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع افرادها إلى الالتزام والإبداع والابتكار وفعاليتهم في اتخاذ القرارات وصولاً إلى تحقيق أهداف جميع الأطراف. ويجمع الباحثون في دراساتهم العلمية إلى أن الثقافة التنظيمية لها الدور الأساسي في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وهو ما يجب ان تتميز به مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على وجه الخصوص في ظل التحديات التي تسود العالم اليوم مثل الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وهي ما جعلت بيئة الأعمال بالنسبة للجامعات الفلسطينية تعمل بشكل ديناميكي في سوق يسوده التنافس في مجال تسويق خدمة التعليم العالي.

اشكالية البحث:

تكمن اشكالية البحث في كون حقل التعليم العالي الفلسطيني، والذي هو بحاجة إلى استخدام أساليب حديثة في إدارة عملياته بما يضمن له الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، رغم وجود بطء في التطبيق الفعلي لهذه الأساليب في الجامعات الفلسطينية الناتجة عن العديد من المشكلات منها: ضعف مواردها المالية، ونقص أعداد الكفاءات الأكاديمية فيها، وكذلك التنافس السليبي بين الجامعات فيما يتعلق بآليات وبرامج تسويق خدماتها سنوياً مما أثر سلباً على جودة خدماتها التعليمية، وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي الملائم، بالإضافة إلى غياب التناغم بين أهداف وقيم الجامعات ذاتها، وبين مستويات سلوك العاملين فيها، وكذلك التعارض الواضح بين توقعات القيادة الإدارية وأهداف العاملين فيها. بالإضافة إلى تغليب النزعة البيروقراطية ذات الطابع الحزبي والسياسي في إدارة هذه الجامعات مع تراخي واضح في استثمار التقنيات التكنولوجية الحديثة .

وحرصاً من الباحث على تعزيز وتدعيم مشكلة البحث قام بإجراء دراسة استكشافية عددها (30) مفردة تمثلت في مقابلة نمذجة وزعت عشوائياً على مجتمع الدراسة في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة بهدف تشخيص نقاط الضعف بخصوص متغيرات البحث، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة الاستكشافية ما يلي: (أنظر ملحق رقم (1))

- ضعف مستوى القيم التنظيمية لدى القيادات الادارية العليا في الجامعات محل الدراسة.

- ضعف قدرة العاملين في الجامعات على التنبؤ بالمتغيرات التنظيمية مما أثر سلباً على مستوى توقعاتهم التنظيمية .
 - غياب سياسة التدريب وتقييم الأداء البشري والمؤسسي كمحددات لإنتاجية الأفراد وتحقيق المرونة الاستراتيجية اللازمة .
 - عدم اهتمام الجامعات بتطبيق نماذج تقييم الأداء المؤسسي سواء كانت عربية أم اجنبية .
 - لا تسعى إدارة الجامعات إلى الاستفادة من تجارب جامعات أجنبية أو عربية حققت الجودة في أداءها المؤسسي .
- وبناء على ما سبقه قام الباحث بصياغة السؤال الرئيس التالي :

- هل للثقافة التنظيمية علاقة بجودة أداء جامعات الأقصى والأزهر بغزة ؟ ويتبلور عن السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، وهي:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء العينة المبحوثة؟.
2. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعات الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء العينة المبحوثة؟.
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي حسب النموذج الأوربي في جامعات الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء العينة المبحوثة؟.
4. هل توجد فروق دالة احصائياً بين آراء العينة المبحوثة حول علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة في الجامعة - المؤهل العلمي - الجامعة) ؟.

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

1. معرفة مستوى الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى التعرف على مستوى جودة أداء جامعات الأقصى والأزهر بغزة بناء على آراء العينة المبحوثة .
2. توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعات الأقصى والأزهر بغزة .
3. التعرف على ما إذا هناك فروق دالة احصائياً بين آراء العينة المبحوثة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة، وعلاقتها بمستوى وجودة الأداء المؤسسي تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية.

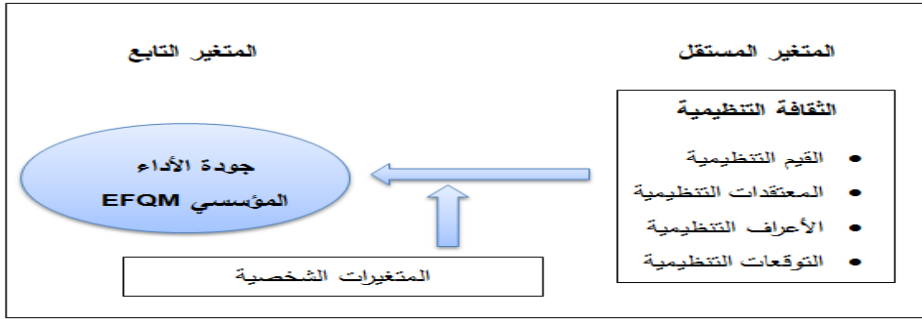
4. تقديم التوصيات والمقترحات الكفيلة بمساعدة صناع القرار في الجامعات محل البحث على وضع الخطط الكفيلة بتحسين أداء مؤسساتهم مستقبلاً.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الأمور التالية :

1. تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لتحسين واقع بيئة العمل الداخلية بالمنظمات ومدخل هام لجودة الأداء بما يسهم في تعزيز العمل الإداري والأكاديمي في كلاً من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة.
2. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية للباحثين في قضايا تتعلق بجودة الأداء المؤسسي خاصة في ظل ندرة الدراسات الفلسطينية المتعلقة بهذا المجال.
3. عمل الباحث في الحقل الأكاديمي في جامعة الأقصى بغزة ، وهو توقعه أن تخدم نتائج البحث الحالي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .

أ نموذج البحث :



المصدر : تجرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة .

فرضيات البحث :

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM .
- (2) توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM .

- (3) توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- H2:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي، تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة بالجامعة - المؤهل العلمي - الجامعة).

ثانياً. الإطار النظري للبحث:

1. الثقافة التنظيمية :

مفهومها : لقد عرفها (ابو بكر) بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة". (أبو بكر، 130: 2000-131)

- في حين عرفها (أبو قحف) بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد". (أبو قحف، 2002: 243)

وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في الآتي: (حريم، 2004: 330-331)

1. تمنح أفراد المنظمة هوية تنظيمية مشتركة وتساهم في التعزيز والتنسيق المشترك فيما بينهم.
 2. إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات تسهل عليهم الالتزام الجماعي بالعمل .
 3. إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 4. تعزز استقرار النظام الإداري واستمراره وتحقيق أهدافه المستقبلية .
 5. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم من أحداث ومواقف.
- أبعاد الثقافة التنظيمية :**

القيم التنظيمية : وهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والانتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام

العملاء، تقليل التكلفة، والعلاقة التعاونية بين العاملين. (المدهون والجزراوي، 1995: 399-400)، لذا يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح ومن شخصية المنظمة. (ديف ودكوك، 1995: 31)

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ومهامه التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. (المدهون والجزراوي، 1995: 400)

الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: الالتزام التنظيمي بعدم تعيين أخوين في نفس المنظمة أو الأب وأبنة أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل ببعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتياع. (المدهون والجزراوي، 1995: 400)

التوقعات التنظيمية: وهي يحددها أو يتوقعها الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من أقرانهم في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم حاجات الموظف النفسية والاقتصادية. (المدهون والجزراوي، 1995: 401)

2. جودة الأداء المؤسسي:

مفهومه: لقد تعددت آراء الباحثين في فهم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى وعلى الرغم من هذا الاختلاف فقد وضع بعض الكتاب تعريفاً لمفهوم الأداء المؤسسي. حيث عرفه (بترسون وآخرون) بأنه: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها". (Peterson, et.al, 2003:1) في حين يرى (الجعفري) بأن الأداء المؤسسي هو عبارة عن "ممارسة العمل الجماعي وأدائه بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة للمحافظة على النمو والبقاء والنجاح والمنافسة من أجل تقديم الأفضل". (الجعفري، 2009)

خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الموصفات والخصائص أهمها: ضمان ثبات العمل واستمراره مع الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات وكذلك المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل التي تعمل على تحقيق

الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بالتنافس مع رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال الحرص على تدعيمها بالموارد البشرية والمادية الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية لها. (الجعفري، 2009)

نموذج الجودة الأوربي EFQM

هو عبارة عن أنموذج للجودة تم تطويره عام 1992، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) The European Foundation of Quality Management، كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة المؤسسية. كما ويعتبر أنموذج الجودة أداة الجودة الأكثر شيوعاً في أوروبا، وتستخدمه أكثر من مائة ألف مؤسسة لتحسين وتطوير أدائها. (EFQM, 2013: 4-12) إلا إن فعالية أنموذج الجودة الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام وإدارة وكذلك استخدامه كوسيلة للتقييم المؤسسي ذاتياً. (العايدي، 2009: 5) كما وتصف المؤسسة الأوروبية أنموذج الجودة بأنه: "أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب، عن طريق قياس مسار الجودة فيها، ومساعدتها على فهم الفجوات وتحفيزها على وضع الحلول، ويمكن تطبيقه أيضاً في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلها، أو انتمائها، وهو يتكون من 9 ممكّنات (5 مدخلات و 4 مخرجات). (EFQM Excellence Model, 2003: 11)

مفهوم الجودة والجودة في الجامعات: هي " جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعّال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة ". (عشبية، 2000 : 538)

مبررات الجودة في الجامعات : ويناط بها العديد من المبررات مثل : العمل على تطوير آلية تساعد على تحديد الانتاجية في العمل على مستوى الجامعة وعلى مستوى الافراد مما يجعل الجامعة مجوّدة عن سائر الجامعات الأخرى. وكذلك مساهمتها في الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام الجامعي، وأخيراً حاجة الجامعة إلى أنظمة فعّالة ومنطقية لحل المشكلات التي تواجهها. (بحر والعاجز ، 2012: 321)

3. الدراسات السابقة :

دراسة (بحر، والعاجز، 2012) : هدفت الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة

للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع العاملين الإداريين المتعاملين بنظام الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة وعددهم (294) موظفاً، وتم استرداد (247) استبانة . ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وكانت هذه العلاقة طردية. وكذلك عدم إتاحة الفرصة للموظف باتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

دراسة (شبير ، 2007) : هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الازمات في مستشفى ناصر والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد زيادة كفاءة المستشفى، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وقامت الباحثة بتصميم نموذج استبيان كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من جميع العاملين بمستشفى ناصر، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. ومن نتائج الدراسة: ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الانسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الازمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الازمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الازمات.

دراسة (بركات، 2007) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الادارية المنافسة) كما هدفت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك العاملة بغزة . وأظهرت نتائج الدراسة: إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة إلى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

دراسة (دخيل ، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير نموذج الجودة الأوروبي EFQM على المديرية العامة لحرس الحدود. وتشكل مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة لحرس الحدود من رتبة مقدم إلى لواء، وعددهم الإجمالي (300) ضابطاً،

وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونه من (169) ضابطاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، إذ تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة : إن واقع تطبيق معايير نموذج الجودة الأوروبي EFQM في المديرية العامة لحرس الحدود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة. وكذلك واقع تطبيق معيار القيادة الادارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (السهلي ، 2017) : هدفت الدراسة للتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الجودة المؤسسي لدى العاملين في حقل الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، وهدف ايضاً إلى تصميم استراتيجية مقترحة لمقومات نجاح المنظمة المتعلمة ، ولقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتصميم أداة استبيان تؤدي الغرض من الدراسة ، ولقد تكون مجتمع الدراسة من (752) مشرفاً في مدينة الرياض ولقد قامت الباحثة باختيار عينة قصدية مقدارها (70) مشرفاً من مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض . ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة : وجود علاقة طردية بين المنظمة المتعلمة و الجودة المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، وكذلك تبادل المعلومات بين المشرفات التربويات بكل وضوح وشفافية .

دراسة (السوداني و حيدر ، 2016) : هدفت الدراسة إلى تقييم أداء ونتائج العاملين وفق معياري العاملون ونتائج العاملين لأنموذج الجودة الأوروبي EFQM في مكتب المفتش العام بوزارة الصحة وذلك لانتهاج أساليب إدارية حديثة ومتطورة في تقييم الأداء ومدى علاقة أداء المكتب بحياة المواطن ، ولقد استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات لأجل التقييم فضلاً عن نقاط القوة لغرض التعزيز ونقاط الضعف لغرض التصحيح والتقويم وفرص التحسين لاستثمارها وإعادة تقويمها . ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: تحقيق العاملون (72) نقطة من أصل (100) نقطة مخصصة لهذا الغرض ضمن مجموعة الممكنات . فيما حقق معيار نتائج العاملون (76) نقطة من أصل (100) نقطة .

ثالثاً. إجراءات الدراسة الميدانية :

مجتمع وعينة البحث : تكون مجتمع البحث من عمداء الكليات والنواب والمدراء الإداريين ورؤساء الاقسام الأكاديميين والإداريين في كلاً من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة. ولقد قام الباحث باستخدام العينة القصدية (الهدافية)، كما تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة (عميد كلية ، نائب عميد، مدير إداري، رئيس قسم أكاديمي،

رئيس قسم إداري) وزعت بالتساوي على مجتمع الدراسة في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة للعام 2020/2021م.

مقياس التدرج ومحك البحث: اعتمد الباحث مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعطي ثلاث إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة (موافق ، محايد ، غير موافق)، و الجدول رقم (1) يوضح محك البحث :

جدول (1) يوضح المتوسطات والأوزان النسبية وفق مقياس ليكرت الثلاثي (محك البحث)

مستوى الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	أقل من 1.66	1.66 إلى 2.33	أكبر من 2.33
الوزن النسبي	أقل من 55.3%	55.3% إلى 77.7%	أكبر من 77.7%

اختبار صدق وثبات أداة البحث :

1. صدق أداة البحث :

لقد تحقق الباحث من صدق أداة البحث بواسطة معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لكلاً من محاور أبعاد الثقافة التنظيمية و جودة الأداء المؤسسي حسب الجداول (2) ، (3) .

جدول (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البعد الأول – القيم التنظيمية	5	0.984	0.000
2.	البعد الثاني – المعتقدات التنظيمية	5	0.966	0.000
3.	البعد الثالث – الاعراف التنظيمية	5	0.956	0.000
4.	البعد رابع – التوقعات التنظيمية	5	0.994	0.000

يبين جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والمعدل الكلي للمحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.956 – 0.994) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات نموذج جودة الأداء المؤسسي EFQM

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
مدخلات نموذج EFQM				
1.	البعد الأول – القيادة	5	0.991	0.000
2.	البعد الثاني – السياسات والاستراتيجيات	5	0.974	0.000
3.	البعد الثالث – الموارد البشرية	5	0.987	0.000
4.	البعد الرابع – الشراكات والموارد	5	0.956	0.000
5.	البعد الخامس – (العمليات) الإجراءات	5	0.971	0.000
مخرجات نموذج EFQM				
6.	البعد السادس – الفئة المستهدفة	5	0.979	0.000

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
مدخلات نموذج EFQM				
7.	البعد السابع - رضا العاملين	5	0.989	0.000
8.	البعد الثامن - خدمة المجتمع	5	0.989	0.000
9.	البعد التاسع - نتائج الأداء الرئيسية	5	0.961	0.000

يبين جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني متطلبات جودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن المحور الثاني يتقسم إلى (مدخلات نموذج EFQM و مخرجات نموذج EFQM)، وعليه فإن معاملات الارتباط لفقرات (مدخلات نموذج EFQM) دالة عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.956 - 0.991) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، ومعاملات الارتباط لفقرات (مخرجات نموذج EFQM) دالة عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.961 - 0.989) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2. ثبات أداة البحث :

لقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون Spearman Correlation للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل الثبات =

$$\frac{r_2}{r_1 + 1}$$

حيث (ر) معامل الارتباط، واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (4) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
أولاً: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة				
1.	البعد الأول - القيم التنظيمية	5	0.914	0.898
2.	البعد الثاني - المعتقدات التنظيمية	5	0.939	0.934
3.	البعد الثالث - الاعراف التنظيمية	5	0.902	0.842
4.	البعد الرابع - التوقعات التنظيمية	5	0.882	0.804
ثانياً: متطلبات جودة الأداء المؤسسي وفقاً				
		45	0.989	0.981

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
	أولاً: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة	20	0.977	0.966
	للمنموذج الأوروبي EFQM			
	مدخلات نموذج EFQM	25	0.981	0.985
1.	البعد الأول - القيادة	5	0.896	0.869
2.	البعد الثاني - السياسات والاستراتيجيات	5	0.910	0.843
3.	البعد الثالث - الموارد البشرية	5	0.907	0.899
4.	البعد الرابع - الشراكات والموارد	5	0.943	0.768
5.	البعد الخامس - (العمليات) الإجراءات	5	0.849	0.852
	مخرجات نموذج EFQM	20	0.975	0.983
6.	البعد السادس - الفعالية المستهدفة	5	0.883	0.751
7.	البعد السابع - رضا العاملين	5	0.880	0.855
8.	البعد الثامن - خدمة المجتمع	5	0.898	0.789
9.	البعد التاسع - نتائج الأداء الرئيسة	5	0.918	0.934

من جدول رقم (4) يستخلص الباحث من نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذا البحث.

الأدوات الإحصائية المستخدمة :

لقد استخدم الباحث عدد من الأدوات الإحصائية مثل : المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية ، واختبار التجزئة النصفية وألفا كرونباخ ، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي K.S.test واختبار (ت) Test و تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وكذلك الانحدار المتعدد Stepwise Multiple Correlation .

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة (المتغيرات الشخصية) :

جدول (5) يوضح المتغيرات الشخصية لعينة البحث

م	البيان	العدد	النسبة
1.	النوع		
	ذكر	129	64.5
	أنثى	71	35.5
	المجموع	200	100.0
2.	المسمى الوظيفي		
	رئيس قسم إداري	71	35.5
	رئيس قسم أكاديمي	74	37.0
	مدير إداري	25	12.5
	نائب عميد كلية	15	7.5
	عميد كلية	15	7.5
	المجموع	200	100.0
3.	سنوات الخدمة في الجامعة		

م	البيان	العدد	النسبة
	أقل من 5 سنة	53	26.5
	من 6 إلى أقل من 10 سنة	106	53.0
	10 سنة فأكثر	41	20.5
	المجموع	200	100.0
4.	المؤهل العلمي		
	دبلوم متوسط	26	13.0
	بكالوريوس / ليسانس	27	13.5
	ماجستير / ماستر	75	37.5
	دكتوراه فأكثر	72	36.0
	المجموع	200	100.0
5.	الجامعة التي تعمل بها		
	جامعة الأقصى بغزة	100	50.0
	جامعة الأزهر بغزة	100	50.0
	المجموع	200	100.0

تحليل نتائج أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي :

التساؤل الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات الأقصى والأزهر طبقاً لآراء العينة المبحوثة؟.

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 2 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

جدول (6) يوضح مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات الأقصى والأزهر طبقاً لآراء العينة

المبحوثة

م.	المحاور	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	القيم التنظيمية	81.83	2.46	0.75
2.	المعتقدات التنظيمية	75.13	2.25	0.86
3.	الاعراف التنظيمية	83.40	2.50	0.72
4.	التوقعات التنظيمية	79.77	2.39	0.75
	القيمة الإجمالية لمحور الثقافة التنظيمية	80.03	2.40	0.75

جدول (6) يوضح أن الوزن النسبي لمستوى الثقافة التنظيمية في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة قد بلغ (80.03%)، حيث بلغ الوزن النسبي للاتجاهات التنظيمية (83.40%) حيث جاءت في المرتبة الأولى يليها القيم التنظيمية بوزن نسبي (81.83%)، ثم التوقعات التنظيمية بوزن نسبي (79.77%)، وأخيراً المعتقدات التنظيمية بوزن نسبي (68.62%). ويبرر الباحث ذلك في الآتي:

- إن هذا الاتجاه المرتفع لدى جامعتي الأقصى والأزهر بغزة نحو تعزيز الثقافة التنظيمية، بحكم آراء عينة الدراسة غير كافية ويرى الباحث بأن الجامعات محل البحث لا تزال بحاجة إلى التطوير المستمر للثقافة التنظيمية السائدة فيهما لكي تتوافق مع الحالة الراهنة في قطاع غزة سواء على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

- يرى الباحث أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعتي الأقصى والأزهر طبقاً لآراء العينة المبحوثة مرتفع وإيجابي، مما يدل على التزام العاملين بثقافة جامعتي الأقصى والأزهر، ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة يعود إلى دخول جامعات خاصة وجديدة إلى سوق التعليم العالي في قطاع غزة وهو ما ساعد على اهتمام جامعتي الأقصى والأزهر على أخذ ذلك بعين الاعتبار والحفاظ على حصتهم السوقية وتفوقهم المؤسسي.

التساؤل الثاني: ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعات الأقصى والأزهر بغزة طبقاً لآراء العينة المبحوثة؟

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 2 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

جدول (7) يوضح مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعات الأقصى والأزهر طبقاً لآراء العينة المبحوثة

م.	المحاور	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدخلات نموذج EFQM			
1.	القيادة	77.93	2.34	0.79
2.	السياسات والاستراتيجيات	80.00	2.40	0.78
3.	الموارد البشرية	77.90	2.34	0.78
4.	الشراكات والموارد	77.03	2.31	0.85
5.	(العمليات) الاجراءات	74.33	2.23	0.75
	مخرجات نموذج EFQM			
6.	الفئة المستهدفة	75.73	2.27	0.76
7.	رضا العاملين	76.40	2.29	0.75
8.	خدمة المجتمع	77.13	2.31	0.76
9.	نتائج الأداء الرئيسة	76.07	2.28	0.78
	القيمة الإجمالية لمحور جودة الأداء المؤسسي	76.95	2.31	0.76

يوضح جدول (7) أن الوزن النسبي لمستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة قد بلغ (76.95%)، حيث بلغ الوزن النسبي للسياسات والاستراتيجيات (80.00%) إذ جاءت في المرتبة الأولى يليها القيادة بوزن نسبي (77.93%)، ويليها (الموارد البشرية، خدمة المجتمع، الشراكات والموارد، رضا العاملين، نتائج الأداء الرئيسة، الفعة المستهدفة، (العمليات) الإجراءات والترتيب على التوالي: (77.90%، 77.13%، 77.03%، 76.40%، 76.07%، 75.73%، 74.33%). ويرر الباحث ذلك في الآتي:

- أن هناك اتجاه متوسط لدى جامعتي الأقصى والأزهر نحو مستوى جودة الأداء المؤسسي، حيث كانت موافقة أفراد عينة البحث بمستوى متوسط على مدى توفر هذه الأبعاد في أعمالهم، كما أن الجودة المؤسسية بحاجة إلى الالتزام بمتطلبات الجودة فيها من أجل النهوض بجامعتي الأقصى والأزهر وفقاً لمعايير الجودة العالمية.

- أن ضعف مستوى الجودة المؤسسية بجامعتي الأقصى والأزهر ناتج عن غياب المؤشرات والبرامج التطويرية المتعلقة بتقديم الخدمة، وكذلك تدني مستوى الوعي اللازم لإدارة الجودة داخل الجامعات والمتعلق بالملكفين بتطبيق نظام الجودة، بالإضافة إلى التقلبات السياسية والانقسام السياسي الفلسطيني وما ترتب عليه من أزمات متلاحقة.

اختبار فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسة الأولى:

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM . ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعراف وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.

وللتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس واختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وجودة أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (8) يوضح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي لجامعات الأقصى

والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM

الثقافة التنظيمية	جودة أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي	
	القيمة الاحتمالية	قيمة ر
القيم التنظيمية	0.000	0.959
المعتقدات التنظيمية	0.000	0.963
الأعراف التنظيمية	0.000	0.939
التوقعات التنظيمية	0.000	0.977
الثقافة التنظيمية	0.000	0.985

** دال احصائياً عند مستوى 1%. * دال احصائياً عند مستوى 5%.

وبشكل عام وكما هو موضح في جدول رقم (8) فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.985) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وبالتالي فإن النتيجة الحتمية مفادها أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في كلا الجامعتين.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص كلاً من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة على توفير الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) التنظيمية، من خلال سعيهما لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلبتها، ومحاولة التغلب على الأعمال الروتينية، بالإضافة إلى تعزيز دافعية العاملين في الجامعات المذكورة بقصد زيادة إنتاجيتهم ومستوى الرواتب الأجور المرتفع.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي، تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة بالجامعة - المؤهل العلمي - الجامعة).

في ضوء هذه الفرضية يمكن للباحث من بلورة عدد من الفرضيات الفرعية ، وهي:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع .

جدول (9) يوضح نتيجة الفروق بين العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة تعزى لمتغير (النوع).

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	129	2.21	0.79	438.146	0.000	دالة
أنثى	71	3.00	0.00			

جدول (9) يوضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتغير النوع ، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (438.146) وهي دالة عند مستوى (0.000) تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) وبعد تطبيق اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق جاءت النتائج لصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوظائف الإناث لديهم القدرة على الانضباطية والالتزام في العمل وتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية بشكل اكبر من الذكور.

2. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

جدول (10) يوضح نتيجة الفروق بين العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
رئيس قسم إداري	71	1.62	0.59	162.819	0.000	دالة
رئيس قسم أكاديمي	74	2.95	0.11			
مدير إداري	25	3.00	0.00			
نائب عميد كلية	15	3.00	0.00			
عميد كلية	15	3.00	0.00			

جدول (10) يوضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (162.819) وهي دالة عند مستوى (0.000) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم إداري، رئيس قسم أكاديمي، مدير إداري، نائب عميد كلية، عميد كلية). وبعد تطبيق اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق جاءت النتائج لصالح (رئيس قسم إداري)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الإداريين يمثلون حلقة الوصل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا في الجامعة على اعتبار مواقعهم الوظيفية هي وظائف إشرافية .

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة.

جدول (11) يوضح نتيجة الفروق بين العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في الجامعة).

سنوات الخدمة بالجامعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	53	1.37	0.41	521.286	0.000	دالة
من 6 سنوات - 10 سنوات	106	2.86	0.29			
11 سنة فأكثر	41	3.00	0.00			

جدول (11) يوضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخدمة ، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (521.286) وهي دالة عند مستوى (0.000) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة (أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات - 10 سنوات، 11 سنة فأكثر). وبعد تطبيق اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق جاءت النتائج لصالح العاملين التي خدمتهم (أقل من 5 سنوات) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية تتمتع بالنشاط والحيوية ولديها طموح في تحقيق أهدافهم ورسم مساهمهم الوظيفي في المستقبل بشكل ناجح ومتميز .

4. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول (12) يوضح نتيجة الفروق بين العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
دبلوم متوسط	26	1.05	0.07	967.102	0.000	دالة
بكالوريوس / ليسانس	27	1.60	0.23			
ماجستير / ماستر	75	2.82	0.27			
دكتوراه فأكثر	72	3.00	0.00			

جدول (12) يوضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (967.102) وهي دالة عند مستوى (0.000) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس/ ليسانس، ماجستير/ ماستر، دكتوراه فأكثر). وبعد تطبيق اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق جاءت النتائج لصالح (دكتوراه فأكثر) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة المؤهلات العلمية العليا لديهم وعي وإدراك لواقع بيئة وثقافة العمل التنظيمية وحرصهم على استثمار قدراتهم العلمية في الارتقاء بجودة الأداء بالجامعة في شتى المجالات .

5. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة .

جدول (13) يوضح نتيجة الفروق بين العاملين في جامعات الأقصى والأزهر بغزة تعزى

لمتغير الجامعة

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
جامعة الأقصى بغزة	100	3.26	0.58	338.254	0.000	دالة
جامعة الأزهر بغزة	100	5.22	0.01			

جدول (13) يوضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتغير الجامعة ، حيث أن قيمة (t) المحسوبة تقدر ب (338.254) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى بغزة ، الأزهر بغزة). وبعد تطبيق اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق جاءت النتيجة لصالح جامعة الأزهر بغزة ، ويعزو الباحث ذلك كون جامعة الأزهر لديها الأسبقية في النشأة والتأسيس والأكثر حيث الامكانيات المادية والبشرية وكذلك البرامج الأكاديمية.

النتائج :

1. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعتي الأقصى والأزهر كان مرتفعاً بوزن نسبي (80.03%) .
2. أوضحت النتائج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات محل البحث كان متوسطاً بوزن نسبي (76.95%) .
3. بينت النتائج أن ثلاث عناصر من مدخلات نموذج التميز الأوربي EFQM جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء باقي العناصر (الشراكات والموارد ، العمليات) جاءت بدرجة متوسطة ، كما جاءت جميع عناصر مخرجات النموذج بدرجة متوسطة .

4. كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في كلاً من جامعات الأقصى والأزهر بغزة وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
5. وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث لجميع المتغيرات الشخصية .
6. أظهرت نتائج اتجاه الفروق تفوقاً لجامعة الأزهر بغزة في مستوى جودة الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM.

التوصيات :

1. إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في عمليات التخطيط والتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة الأكاديمية والأداء المؤسسي.
2. تحديد مؤشرات مراقبة جودة أداء الجامعة وضمان تحسينها تماشياً مع فلسفة وزارة التعليم العالي الفلسطينية ومعايير الجودة العالمية .
3. توفير التقنيات الحديثة واستثمارها على نحو فعال لضمان الارتقاء بجودة الخدمة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بشكل عام .
4. الاستفادة من التغذية الراجعة للطلاب في تطوير الجامعات لعملياتها وتحسين جودة خدماتها المختلفة.
5. تقدير قيادة الجامعات لأفكار ومساهمات العاملين الإيجابية وتشجيعهم على الإبداع .
6. اهتمام جامعة الأقصى بمنح الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين المتميزين وتدريب وتأهيل ذوي المهارات المنخفضة .
7. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في مجال جودة الأداء المؤسسي .

المراجع العلمية :

1. أبوبكر، مصطفى محمود، (2000)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
2. أبو قحف، عبد السلام (2002)، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 243.
3. حريم ، حسن (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان.
4. موسى توفيق المدهون ، وإبراهيم محمدالجزراوي (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارة للعاملين والجمهور، الطبعة (1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن .
5. ديف ، فرانسيس، ديف، و دكوك ، مايك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.

6. المدهون ، موسى ، والجزراوي ، إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارية للعاملين والجمهور، مرجع سبق ذكره .
7. المدهون ، موسى ، و الجزراوي ، إبراهيم (1995)، المرجع نفسه .
8. المدهون ، موسى ، و الجزراوي ، إبراهيم (1995)، المرجع نفسه .
9. Peterson, G. D., T. D. Beard Jr., B. E. Beisner, E. M. Bennett, S. R. Carpenter, G. S. Cumming, C. L. Dent, and T. D. Havelock, (2003), Assessing future ecosystem services: A case study of the Northern Highland Lake District, Wisconsin. Conservation Ecology 7(3), p 1.
10. الجعفري، حسين (2009)، العمل المؤسسي، مقال منشور على الانترنت، استرجاع بتاريخ <http://www.yanabeea.net/details.aspx?pageid=2031&lasttype=3> 2018/7/19
11. الجعفري، حسين (2009)، العمل المؤسسي، المرجع نفسه .
12. EFQM Excellence Model , (2013) , Published by many of international Factories , pp. 4-22.
13. العايدي، حاتم (2009)، التقييم الذاتي المؤسسي في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
14. SHEFFIELD HALLAM UNIVERSITY , (2003), EFQM Excellence Model in Higher Education Version 2003, p.11. Referenced in 10/9/2018: <http://vpaa.epfl.ch/files/content/sites/vpaa/files/ACCEEFQM%21Excellence%20Model%202003%20ENG.pdf>
15. عشبية ، فتحي (2000)، الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في لتعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعة العربية، العدد (2)، القاهرة - مصر .
16. القيسي ، هناء (2011)، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي - الأساليب والممارسات، الطبعة (1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
17. بحر، يوسف، والعاجز، إيهاب (2012) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية بغزة.
18. شبير، ابتهاج (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
19. بركات، منال (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
20. دخيل، ثامر (2018)، واقعت تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي على المنظمات الأمنية : دراسة تطبيقية على المديرية العامة لحرس الحدود، بحث ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.
21. السهلي، أسيل (2017)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة السعودية .

22. السوداني، علي ، السوداني ، وحيدر ، زيد (2016) ، تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لنموذج التميز الأوروبي EFQM2013 : دراسة حالة في مكتب المفتش العام – وزارة الصحة ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (23) ، العدد (98) ، جامعة بغداد ، العراق.

ملحق رقم (1)

دراسة استكشافية (مقابلة منمذجة)

1. هل أنت راض على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب ؟
2. هل تساهم الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعة على تحقيق التميز المؤسسي ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب ؟
3. هل تعتقد بأن القيادات الإدارية بالجامعة لديها القيم التنظيمية بما يكفي لتحسين أداء الجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب
4. هل توفر لك الجامعة فرصة التدريب وتحسين مستوى تحليلك للمتغيرات البيئية المحيطة ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب ؟
5. هل أنت راض عن سياسة تقييم أداء الأفراد بالجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب
6. هل سبق وأن شاركت في مشروع تقييم أداء يتعلق بالجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا إذا الإجابة (لا) أذكر السبب
7. ما هي اقتراحاتك لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية في جامعتك ؟
8. ما هي اقتراحاتك لتحسين مستوى جودة أداء الجامعة التي تعمل فيها وصولاً للتميز المؤسسي ؟