

بحث بعنوان

الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

إعداد

د. عمرو محمود عبد الحميد منصور

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

المستخلص:

استهدفت الدراسة " تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار - المسؤولية الفردية - فريق العمل - الثقافة الابداعية - القيم التنظيمية - المهارات التنظيمية)، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات المصرية مع تحديد العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي ووضع مقترحات لتفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بإدارة جامعة حلوان بلغ عدد العاملين بإدارات الجامعة (321) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي إثبات صحة فروضها وأكدت علي ضرورة وجود الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ومن أجل تطويرها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - التميز المؤسسي - الجامعات المصرية.

Abstract:

This study aimed to determine the level of organizational culture dimensions in Egyptian universities, specifically focusing on (participation in decision-making, individual responsibility, teamwork, creative culture, organizational values, and organizational skills). It also sought to determine the level of institutional excellence in Egyptian universities, identify the direct relationship between organizational culture and achieving institutional excellence, and propose suggestions for enhancing the contributions of organizational culture to achieving institutional excellence in Egyptian universities. According to its objectives, this study falls under the category of descriptive studies. The study employed a social survey methodology, utilizing a sample of (321) employees from the administration of Helwan University. The results confirmed the study's hypotheses and emphasized the necessity of organizational culture for achieving and developing institutional excellence in Egyptian universities.

Key Words:

Organizational Culture – Institutional Excellence – Egyptian Universities.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يُعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية، حيث تسعى إلى تنمية قدرات الأفراد في المؤسسات المختلفة، بل وفي الحياة عامة من خلال تمكينهم من أن يعيشوا حياة كاملة ومنتجة ومرضية، حيث يمكن أن يزيد حجم الإنتاج من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وقياس وتنمية قدراتهم (Griffin & McKinley, 1994,p3).

حيث يعمل العنصر البشري على تخطيط وتنظيم واستخدام الموارد، ولذلك يأتي الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة ضرورة ملحة حيث يساعد إدارة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ص ٢٧٠). لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى تبني الثقافة التنظيمية في المؤسسات لأنها تؤثر على أداء العاملين من خلال تبنيهم مجموعة مهمة من الأفكار والتي يمكن أن تتمثل في تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء لها من خلال احساسهم بالهوية وتحفيزهم وخلق الدافعية على العمل لديهم مع مدهم بالقواعد المشتركة للسلوك والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة (أبوالعزم، ٢٠١٤، ص ٣٥).

وتساهم الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءة لدى الأفراد من خلال التركيز على القيم المشتركة بينهم داخل المؤسسة، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، كما أن الثقافة عامل مهم فيما يتعلق بتنمية المهارات الفردية وتحويلها إلى كفاءة جماعية لدى الأفراد، حيث تحدد الثقافة التنظيمية علاقات العمل، وثقافة المؤسسة الفرعية، وأساليب استخدام الموارد، مما يدعم زيادة مؤشر الكفاءة لدى الأفراد (Leme, 2009, p6). كذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ومما لاشك فيه ان الادارة بكل تعريفاتها المختلفة لا تنفصل عن السلوك الانساني مما يساعد علي تطورها في اساليبها وتقنياتها واساليبها التنظيمية (النجار، ٢٠١٣، ص ٣٣٥)

لقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتمييز يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (مورين، ٢٠٠٠، ص ٣).

لهذا تؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الأفراد داخل المنظمة، لذلك من المهم أن نفهم الثقافة داخل المنظمة، وذلك لإحداث التنمية التنظيمية من خلال تعزيز القيم الإنسانية، حيث يجب أن تقترن التنمية التنظيمية بالثقافة التنظيمية من أجل جعل الأفراد يعملون بكفاءة داخل مؤسساتهم، وعادة ما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في نقطتين هما: - (Shili, 2008, p.139)

(١) خلق الشعور بالهوية بين الموظفين والالتزام بالمنظمة.

(٢) خلق ميزة تنافسية لتمكين الأعضاء (وخاصة الأعضاء الجدد) في المنظمة من فهم جيد للسلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي.

فالتمييز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (عامر، ٢٠١٣، ص ١٢).

حيث أظهرت نتائج الباحثين أن بعض أنواع الثقافات ترتبط بالأداء المهني داخل المؤسسات، حيث توجد صلة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الخدمة العامة المقدمة، كما يساعد فهم الثقافة التنظيمية على حدوث الإصلاحات الإدارية فالمؤسسة التي تتمتع بثقافة قد تكون أكثر تقبلاً للإصلاحات التي تهدف إلى تشجيع الابتكار، وإلغاء القيود البيروقراطية، وتسهيل المبادرات المبتكرة لتوفير بيئة داعمة للتطوير والتجديد (Donnell & Boyle, 2008, p10). لذا فإن الثقافة التنظيمية ذات أهمية خاصة حيث لها تأثير خاص على الفاعلية ومستوى الأداء، وهذا الأمر الذي ينبه الإداري إلى ضرورة فهم الثقافة التنظيمية، وأساليب تطويرها وصولاً إلى تحقيق الأهداف بكفاءة (بطاخ، ٢٠٠٦، ص.ص ٤٩:٥٠)

يُعتبر التميز المؤسسي الأداة الأساسية التي تعمل على تحديد أنشطة التطوير والتحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، ويعتبر أساس لتقييم وتقويم المؤسسات (أبوشباب، ٢٠١٣). ولإدارة التميز هناك مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلي ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستفيدين ويحقق رضاهم عن خدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها (محمد، ٢٠٢٠، ص ٩٠)

وتُشكل إدارة التميز أهمية كبرى داخل جميع المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث الأعداد الكبيرة للطلاب والتعامل والتشباك مع جهات ومؤسسات عديدة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي والاتصال الفعال، وتوفير جوائز للتميز على جميع المستويات التنظيمية (خليل، ٢٠٢١، ص ٤١).

وهنا تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تسهم في تحقيق العديد من الفوائد للجامعات وتتمثل فيما يلي:- (عثمان، ٢٠١٧، ص ١١٢)

- ❖ تسهل عملية التنبؤ بسلوك العاملين.
 - ❖ تجعل من السهل تنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، وتجعل العاملين يتصرفون وفق خصائصها وشروطها.
 - ❖ تمنح الجامعة الميزة التنافسية، إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة طلاب الجامعات.
 - ❖ تعتبر دليلاً مرشداً للإدارة والعاملين لنماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، وتساعد إدارة الجامعات علي تحقيق أهدافها.
 - ❖ ترفع قدرة الجامعة علي مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- فإن نجاح العمل بالمؤسسة يتوقف على الفهم الواعي والإدارة الاستراتيجية لكافة الموارد بالمؤسسة، وعلى تنمية المعرفة وسرعة الاهتمام بالأصول الذكية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها المصدر الرئيسي الجديد لتحقيق الميزات التنافسية، وقد أدى ذلك إلى أن يعيد رجال الإدارة التفكير في أدوارهم بالمؤسسة بشكلها الجديد للوصول بها لكي تصبح أكثر قدرة على التنافسية ولإضافة مزيد من القيمة لمخرجات هذه المؤسسات (جوهري & الباسل، ٢٠١٧، ص ٦).

لذا تزداد الحاجة الي التوجه نحو تطبيق ادارة التميز المؤسسي كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية لتلبية حاجات العملاء (المليجي، ٢٠١٢، ص ٢٠) وبالتالي فان التميز المؤسسي يتطلب وجود خطة استراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسات عبر الخطط والبرامج المختلفة والتخصص الفعال لهذه الإمكانيات والموارد وتوجه تكامل البرامج والأنشطة، بالإضافة إلى توضيح أي تغييرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك التغيرات (Olsen, 2007, p235).

وهنا تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى

أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات الكامنة (السكرانة، ٢٠١١، ص ٣٣٥).

ومن خلال العرض السابق لمدخل مشكلة الدراسة يري الباحث ان الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي في عملية التغيير في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، فكما كانت المؤسسة ناجحة ويعتق أفرادها أفكار ايجابية كلما أثرت الثقافة في إحداث التغيير الإيجابي المخطط، وكما كانت المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها ويعتق أفرادها أفكار خاطئة كلما كانت الثقافة عائقاً قوياً أمام التغيير. وهنا تظهر مبررات ودواعي تطبيق التميز المؤسسي وأهميته من خلال الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف إلى العقبات حال ظهورها، والحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترقيته؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ والحاجة لتطوير الأفراد بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها : توافر خطة استراتيجية وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، تطوير مهارات وقدرات العاملين، وذلك من أجل تميز المؤسسات ونجاحه. وهذا ماسوف توضحه الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

وهناك العديد من الدراسات المتصلة التي تناولت قضية الدراسة نعرضها كما يلي:-

(١)المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات:

-استهدفت دراسة (Lee & Yu, 2004) تحديد أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلي أن يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وأن تكون مضيفة للقيمة، وذلك من خلال زيادة الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم، كمان أن قوة الثقافة تسهم في خفض النفقات البيروقراطية من خلال التنسيق والضبط الاجتماعي، كما توصلت الدراسة إلي أن تؤثر قوة الثقافة التنظيمية بشكل فعال علي مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي، كما توصلت أيضاً إلي أن هناك أثر إيجابي عند الالتزام بقيم أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم التعاون، قيم الانتماء، قيم المشاركة في إتخاذ القرارات) علي مستوي الأداء الوظيفي(الكفاءة ، الفاعلية، الالمام الوظيفي، والإبداع والابتكار).

-كما استهدفت دراسة (Shakil, 2012)إلى توسيع قاعدة المعرفة واختبار العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية بشكل تجريبي وممارسات إدارة الأداء. منهج البحث: اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاستكشافي لمعرفة أثره ، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات من ٦٠

موظفا في معهد كومساتس لتكنولوجيا المعلومات. وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث. وتوصلت النتائج إلى أن المشاركة ترتبط ارتباطا وثيقاً بالاتساق والقدرة على التكيف. وبالمثل الأبعاد الأخرى التنظيمية، كما توصلت إلي أن الثقافة لها علاقة إيجابية كبيرة مع ممارسات إدارة الأداء.

كذلك هدفت دراسة (عثمان، ٢٠١٧) إلى السعي لبلورة مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم أهدافها ومكوناتها، والوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، والكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية للجامعات، والوقوف على واقع توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعتبر الثقافة التنظيمية من الدعائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز التنافسي فيفترض بالجامعات أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساهم في دعم ذلك، كما توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعات بأنها مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل داخل الجامعة والتي تحدد سلوك منسوبي الجامعة وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم، مما يساهم في تميز جامعة دمياط عن غيرها من الجامعات.

-وأما دراسة (القريوني & الفريح، ٢٠١٧) توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين يقيمون الثقافة التنظيمية السائدة والسلوك الإبداعي في الكلية بدرجة متوسطة، كما أوصت بضرورة اتخاذ أصحاب القرار والحريصين على تميز الكلية ورفع مستوى أدائها وتطويره - عدة إجراءات من شأنها تحسين الثقافة التنظيمية؛ مما يوفر مناخاً أفضل للسلوك الإبداعي الذي بينت الدراسة علاقته الوثيقة بالثقافة التنظيمية، وأكدت على ضرورة العمل على وضع وصف وظيفي دقيق لمهام العاملين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الأكاديمية المساندة والموظفين الإداريين، وعمل ورشة عمل يتم من خلالها تعريف العاملين بهذه المهام، ضرورة إعداد دليل يوضح حقوق العاملين وواجباتهم الأمر الذي من شأنه أن يعزز المؤسسية في العمل ويجنب ادعاءات ممارسات الوساطة والمحسوبية والتحيز والتمييز في التعامل، وضرورة وضع مدونة سلوك وتعريف جميع العاملين بها؛ بما يضمن معرفة التوقعات وأنماط السلوك المطلوبة ويعزز السلوك الإيجابي للعاملين، والاهتمام بتنظيم لقاءات دورية بين إدارة الكلية ومختلف فئات العاملين المناقشة ما يهمهم من أمور بما يعزز الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساهم في تهيئة مناخ صحي للعمل، وضرورة تحديد معايير ومقاييس الأداء المناسبة لمختلف الأعمال بما يضمن المساءلة والتحفيز بعدالة وموضوعية.

-أيضا دراسة (حشيش & عبدالله، ٢٠٢٠) توصلت نتائج الدراسة إلى أن توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، كما أشارت أن الوزارة تقوم بإشراك العاملين في وضع مقترحات عند اعداد اللوائح المنظمة للعمل، ويتم تحفيز العاملين عند انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف، تعمل الوزارة على توفير نظام اتصال بين الوزارة

ومؤسساتها يتيح توفير المعلومات، ويساعد في اتخاذ القرار ويوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل بالوزارة ، وفي ضوء النتائج والبيانات التي توصلت لها الدراسة أوصت بضرورة وضع اليات للرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبالاشتراك مع الرؤساء في العمل، وضرورة اهتمام الوزارة بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من اداء الافراد .ويتيح لهم الابداع.تشجيع الموظفين على التقدم للوزارة بمقترحات لتطوير العمل، وبتحفيز العاملين المبدعين والتميزين ماديا ومعنويا، وبضرورة وضع اليات الرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبالاشتراك مع الرؤساء في العمل، والاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين داخل الوزارة لما لها من دور فعال في النهوض بأدائهم الوظيفي.

- أما دراسة (عبد الحميد & محروس، ٢٠٢٢) هدفت إلى تحديد المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الإدارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في إدارة الأزمات، حيث اعتمد مدى استجابة وتجاوز المؤسسات للوباء العالمي كوفيد - ١٩ بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية وقيمها، من خلال كيفية إدارتها للتحويل المعقد إلى نظام العمل عن بعد، وخاصة في المنظمات الحكومية لذا يجب على القادة تقييم التكيفات الثقافية التي ظهرت في مؤسساتهم منذ انتشار الوباء لتكون مصدرا للقوة والابتكار في المستقبل، وبضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر المكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية، وضرورة أهمية قيام قيادات المنظمات الحكومية بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين لديها، والتي من شأنها ترسيخ مبادئ الحب وإتقان العمل والتعلم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت لما لها من دور فعال في تحسين كفاءة الأداء والإسراع بعملية الإصلاح الإداري في مصر.

(٢)المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي

- هدفت دراسة (Han, 2013) تحديد العوامل الأساسية اللازمة لنشر ثقافة التميز والحفاظ عليها في الجامعات، كما اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الظاهري من خلال إجراء مقابلات منظمة مع (١٥) مشاركاً من سبع جامعات مختلفة ممن حققوا جائزة التميز، من أجل تحديد القوي الدافعة التي أدت إلى محافظة أفراد الحرم الجامعي على جائزة التميز في إدارة المؤسسات التعليمية، كذلك فحص النموذج الأكثر ملائمة نحو تحقيق التميز، والتعرف على نظرية القيادة والمداخل المستخدمة في ذلك الحرم الجامعي خلال السعي للجائزة التميز ، والبحث عن العوامل التي دعمت أو أعاقست استمرار ثقافة التميز وتوصلت إلى أن نموذج بالديريج من النماذج الأكثر ملائمة وأكدت على أهمية دور القيادة في السعي نحو تحقيق التميز.

- كذلك استهدفت دراسة (منصور، ٢٠١٩) تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة

مدينة السادات مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وأوضحت أن درجة توفر متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة الجميع محاور الاستبانة (القيادة، السياسة والاستراتيجية ، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات)، كما أوصت بضرورة اتجاه الجامعات المصرية وجامعة مدينة السادات على وجه الخصوص بتطبيق نموذج إدارة التميز لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم، والعمل على التصدي للمعوقات المتمثلة في عدم وجود إمكانيات كافية بتوفير مصادر تمويل بديلة وإدارة مشروعات خدمية وبحثية متميزة، مع إيمان القادة بضرورة التغيير ودعمه.

- أما دراسة (محمد، ٢٠٢١) هدفت إلى تقديم تصور مقترح للتميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء تحديات العولمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أهمية تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات في ظل التنافسية وتحديات العولمة، وضرورة توفير متطلبات التميز المؤسسي لجامعة القاهرة كمدخل للميزة التنافسية، وأهمية اختيار القيادات ذات الكفاءة العالية بناءً على معايير واضحة وضرورة تقديم دورات تدريبية بصفة مستمرة لتحسين المهارات والقدرات، وضرورة اختيار إستراتيجية جيدة وشاملة، وأهمية التنوع في المصادر المالية.

- أما دراسة (الخياط، ٢٠١٩) تهدف الدراسة إلي التعرف علي الإطار النظري والمفاهيمي للتميز المؤسسي، والوقوف على الواقع الفعلي لأداء الجامعات المصرية، والتوصل إلى أهم متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي ضرورة التمكين الأكاديمي: وذلك من خلال دعم المؤسسة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس معنويًا، ورفع كفاءتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وحريرتهم في اجراء البحوث وفقا للخطة البحثية للجامعات والدولة، ضرورة دعم الثقافة المؤسسية : من خلال تبني إدارة الجودة والتميز المؤسسي كأسلوب ومنهج في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ونشر الوعي العام بأهمية الجودة والتميز لخلق ثقافتهم بين جميع العاملين في المؤسسة، ضرورة التعليم المؤسسي المستمر وذلك من خلال تبني المؤسسة منهج التعليم التنظيمي، لتحسين وتطوير ذاتها، وإن تحقق الجامعات للسعي نحو التمكين والتميز المؤسسي بالشكل الذي يطور من أداؤها في بيئة شديدة المنافسة ودائمة التغيير وفقا للنموذج الأوروبي EFQM ، يتطلب منها تمكين مؤسساتها ماليا وإداريا وأكاديميا، ونشر ثقافة التميز المؤسسي بين أفرادها والعمل على تمكينهم من خلال التعليم والتعلم المنظمي المستمر، وتوفير آلية اتصال فعال بين المؤسسة وأفرادها من ناحية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى من ناحية أخرى، ومساندة الدولة في تفعيل القوانين والتشريعات اللازمة لذلك، ومساندة مجتمعية قوية لهم، مما يُمكنها من تقديم خدمات متميزة يرضي عنها المستفيدون ويحفظ للجامعة أدائها المتميز ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويساعد علي احتلالها المراكز الأولى في التصنيفات العالمية.

- كذلك توصلت دراسة (رفيع، ٢٠٢٠) إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي ومنها زيادة الإهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها، وضرورة الإهتمام بالعمل الجماعي ودعمه من قبل الإدارة الجامعية، وتنسيق الجهود بين كافة العاملين من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل، تفعيل مبدأ اللامركزية في العمل داخل الجامعة، واعتمادها على القيادة الإستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعلم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم من أجل تحقيق أهداف محددة، والتحديث والتطوير المستمر لأعمال الجامعة وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل بما ينعكس على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والتأكيد على أهمية التميز التنظيمي وجعله من الأهداف الاستراتيجية للجامعة كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها، وربط البحث العلمي بخدمة المجتمع.

- أما دراسة (عبدالبصير، ٢٠٢١) استهدفت توضيح دور تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية الخدمية، وبيان أثر تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية على تحسين معدلات التنمية المستدامة على المستوى القومي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على التنمية المستدامة، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي، كما توصلت إلى أن مؤسسة الوقف في مصر تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بصورة مباشرة وغير مباشر، وأشارت إلى أن يمكن الاعتماد على عناصر نموذج التميز المصري في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، كما أوصت بضرورة الاستفادة من موارد واستثمارات مؤسسة الوقف في مصر من خلال البحث عن صيغ استثمارية تغطي البعد البيئي بشكل مباشر والتي يحجم بعض المستثمرين عن دعمها، وضرورة الربط المباشر بين الاستثمارات وتحقيق اشتراطات البيئية عن طريق توفير مصادر ابتكارية غير مألوفة تدعم برامج التنمية المستدامة كالوقف البيئي.

- أما دراسة (محمود & إبراهيم، ٢٠٢٣) استهدفت طرح مجموعة من السيناريوهات لتدعيم مسارات التحول نحو الجيل الرابع للجودة بالجامعات المصرية لتحقيق التميز المؤسسي. ولقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي وأسلوب السيناريو كأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وتوصل البحث إلى صياغة ثلاث سيناريوهات هي: السيناريو الامتدادي؛ وهو استمرار امتداد نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية كما هو والسيناريو الإصلاحي؛ يعبر عن بداية خطوات التطوير لنظام إدارة الجودة الشاملة من أجل التحول نحو الجيل الرابع للجودة والتي تظهر في شكل مدمج للجودة التقليدية ورقمنة الجودة والسيناريو الابتكاري؛ ويقدم الرؤية المستقبلية للوصول

إلى الجيل الرابع للجودة (رقمنة إدارة الجودة الشاملة).
وتأسيساً على ماسبق عرضه من الدراسات السابقة يُلاحظ من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على أن غالبية الدراسات اتفقت على تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تأخذ بها الدراسة الراهنة، والمتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار - المسؤولية الفردية - فريق العمل - الثقافة الابداعية - القيم التنظيمية - المهارات التنظيمية)، وكذلك لقد اشتركت معظم الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال عدة متغيرات مثل (الرؤية - الابتكار - التمكين "المالي - التكنولوجي - المعنوي").

ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في:-
" تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار - المسؤولية الفردية - فريق العمل - الثقافة الابداعية - القيم التنظيمية - المهارات التنظيمية)، مع تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية وأيضاً تحديد الصعوبات والمقترحات من وجهة نظر المسؤولين، ووضع تصور تخطيطي مقترح لتفعيل استخدام الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

ثانياً: أهمية الدراسة :

- ١) تُعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسات وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ٢) يُعد الالتزام بمبادئ الثقافة التنظيمية احد اهم الاسباب التي تساعد في تطوير الاداء الوظيفي للعاملين في اي منظمة حيث تساعد علي اتمام التجانس بين العاملين.
- ٣) اهتمام المنظمات بتحسين وتطوير ادائها لتحقيق التميز المؤسسي بما يسهم في تحقيقاً لتنمية بالمجتمع.
- ٤) تعزيز فهم العاملين لمفهوم الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- ٥) التميز المؤسسي أصبح مطلباً ضروري لكافة المؤسسات التعليمية للسعي نحو التحسين والتطوير وتحقيق التميز في أداء مؤسساتها.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

- (١) تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان.
- (٢) تحديد مستوى أبعاد التميز المؤسسي بجامعة حلوان.
- (٣) تحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.
- (٤) تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.
- (٥) تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.
- (٦) وضع آليات تخطيطية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجامعة حلوان من خلال الثقافة التنظيمية.

رابعاً: فروض الدراسة:

(١)الفرض الاول:

" من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان متوسط" من خلال المؤشرات التالية:-

(المشاركة فى اتخاذ القرار - المسؤولية الفردية- فريق العمل- الثقافة الابداعية- القيم التنظيمية- المهارات التنظيمية)

(٢)الفرض الثاني:

"من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بجامعة حلوان متوسط".
من خلال المؤشرات التالية: (الرؤية - الابتكار - التمكين).

(٣)الفرض الثالث:

"توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان".

(٤)الفرض الرابع:

" توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان".

خامساً : الموجهات النظرية للدراسة:-

إعتمدت الدراسة الحالية علي (نموذج دينيسون Denison) الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي:

ظهر نموذج دينيسون نتيجة لجهوده في تطوير نموذج تكاملي للثقافة التنظيمية، وذلك للكشف على العلاقات الوظيفية بين الثقافة والنتائج التنظيمية ، وكيفية ارتباط الثقافة بالكفاءة التنظيمية، من خلال تحديد مجموعة واسعة من الصفات وأبعاد القيم التي تتيح فهما كاملا للثقافة داخل المؤسسة، مع توفير المزيد من الأفكار حول العمليات المحددة التي تسهل هذه الصفات أو تثبت فعاليتها، حيث يقوم النموذج على المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تمثل أعمق مستويات الثقافة التنظيمية، حيث تتمثل الافتراضات الأساسية في:

- أ. يوجد المزيد من المكونات الثقافية علي مستوى المؤسسة مثل القيم والرموز ، والمعتقدات.
- ب. يوجد ارتباط وثيق بين السلوك التنظيمي والإحساس والتفاعل في العمل، حيث يرجع ذلك إلى المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تشكل وجهات نظر الأفراد.
- وبناء على ذلك فإن نموذج دينيسون يرى أن الثقافة التنظيمية تتحدد في الأبعاد التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، والمسؤولية الفردية، والعمل التعاوني، والمهارات التنظيمية، والقيم التنظيمية، وذلك لزيادة قدرات المنظمة على تنمية الموارد الداخلية، فضلا عن تكييفها مع البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء التنظيمي، ويتحدد قياس كل بعد كالتالي: (Wilma& Ergun,2008,p292)
- أ. المشاركة في اتخاذ القرار:

تسعي المشاركة إلي تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعزيز الحرية والتفاعل والديمقراطية، وبالتالي ضمان توزيع عادل للمهام والأموال المادية، مما يساهم في رفع مستويات الكفاءة الإدارية.

كما تساعد المشاركة علي خلق مناخ ابتكاري ، وتبادل للمعلومات، وتحقيق التغيير الإيجابي، و يساهم دعوة الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار في الحد من المقاومة و دعم لمبادرات التغيير، فالشعور بالمشاركة يسهل عملية التغيير التنظيمي، حيث عرف البعض المشاركة في اتخاذ القرار بأنها العملية التي تساعد علي الاختيار الناجح للبدايل، والتي من شأنها تدعم التغيير التنظيمي (Kykyri, et,al, 2007, p107)

لذلك فالمشاركة في اتخاذ القرار أصبحت مصطلحاً جذاباً مناسباً لتحقيق الأهداف بنسب نجاح عالية، حيث تتحقق هذه العملية من خلال مراعاة الآتي:-

(Nerdinger, 2008,p117)

١. ضمان تحقيق التشاركية في الأنشطة والمهام المنفذة .
٢. تطبيق الديمقراطية في مكان العمل.

٣. التنسيق والتكامل بين الوحدات.

٤. التنسيق للحصول علي المعلومات.

٥. إجراء الحوارات الفعالة قبل اتخاذ القرار.

ب. المسؤولية الفردية:

تناولت العديد من البحوث الإدارية المسؤولية الفردية لأعضاء المؤسسات والمنظمات، حيث وضعت منظمة المعايير الدولية (ISO) معايير دولية للمسؤولية الفردية داخل المؤسسات، حددت في مواضيع أساسية للمسؤولية وكلها عبارة عن تعريفات إجرائية للمسؤولية الفردية:

١. تطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية.

٢. التفاعل مع أنشطة تنمية المجتمع.

٣. الالتزام بالحقوق والواجبات.

٤. البعد الاجتماعي (العلاقات والتفاعلات).

٥. البيئة الداخلية.

٦. العلاقات مع المرؤوسين.

٧. أداء المهام في المواعيد المحددة.

٨. الجانب التطوعي (جوانب العمل الإضافية).

حيث تركز المعايير الأساسية السابقة بشكل كبير على الإدارة الفاعلة والسلوك الإيجابي للأفراد داخل المؤسسات، لذلك تعتبر مثابة العلامات الإسترشادية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (Smith, 2011, p5).

ج. العمل التعاوني:

تهدف الثقافة التنظيمية إلي توجيه المسؤولين في المؤسسات المحلية المختلفة إلي الطرق والأساليب السليمة في إنجاز المهام، حيث تركز علي مبدأ خلق التماسك والتجانس بين جميع أعضاء ووحدات المؤسسات عن طريق تطبيق مبادئ العمل التعاوني.

علاوة على ذلك يجب أن يكون هناك تركيز على أهداف العمل التعاوني والتي تساهم في بناء القدرات والتفكير المنهجي، وتمكين الأفراد وذلك لتحقيق أفضل نتائج إيجابية، حيث يؤدي ذلك إلي تحقيق الأهداف الموجهة نحو النتائج المرجوة والتي تتمثل في:

(Idowu & Leal, 2009, p403)

١. زيادة معدلات الأداء

٢. تفعيل الإدارة القائمة على القيم التنظيمية.

٣. تطبيق مبادئ التنمية التنظيمية.

٤. تحقيق الأهداف بطريقة تشاركية.

د. القيم التنظيمية:

تشير القيم التنظيمية إلى المبادئ التي تشكل أنماط السلوكيات والقواعد للأفراد، حيث تكون مبنية على احترام الأفراد و المرونة في التعامل ، و تناول بعض علماء الإدارة استبيانات مصممة لتقييم القيم التنظيمية، لذلك فإن القيم المشتركة توضح مؤشر الثقافة التنظيمية، حيث يمكن قياس القيم التنظيمية من خلال الحصول على درجات للمؤشرات التالية:

١. الاحترام المتبادل بين الأفراد .

٢. التعاون بين الوحدات الأدنى.

٣. تقبل النقد من الآخرين.

٤. مراعاة العدالة في تولي المناصب المختلفة.

٥. تقبل تعليمات العمل من المستويات العليا.

هـ. المهارات التنظيمية:

تساهم المهارات التنظيمية في تحقيق النجاح الوظيفي، حيث تساعد الأفراد على التأثير على الآخرين، وتعزز أشكال التفاعل البناء مما يحقق عدالة تنظيمية فاعلة داخل المؤسسات، حيث تتمثل المهارات التنظيمية في :

أ. الذكاء الاجتماعي ، وربط الأحداث الماضية بالحاضر.

ب. التأثير الشخصي.

ج. القدرة على التواصل مع الآخرين.

د. الموضوعية التنظيمية.

هـ. القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

حيث يرى Ferris أن من هم أنكياء اجتماعيا يفهمون التفاعلات الاجتماعية ويؤثرون في الآخرين، ويفسرون السلوكيات بدقة، وقد وجد أن موضوعيتهم تجعلهم مقبولين لأنهم لا يمتلكون أية دوافع خفية. نتيجة لذلك نص نموذج دينيسون على أن كل من السمات الثقافية الرئيسة تعزز الأداء المتميز داخل المؤسسات التخطيطية، حيث تساعد المشاركة على التعرف على وجهات النظر المتعددة للقرارات المتخذة، وخلق الشعور بالملكية والمسئولية، وتمكين الأفراد من حل المشكلات المعقدة، وتعزيز التزام العاملين بالرغبة في تنفيذ القرارات. (Lu& Guy, 2018,p373)

وقد تم الاعتماد علي هذا النموذج للمبررات التالية:

- أ- الشمولية والتكامل الداخلي بين متغيرات النموذج.
- ب- ارتباط متغيرات النموذج بتحقيق التميز داخل المؤسسات المختلفة.
- ج- أكدت معظم الدراسات السابقة علي المتغيرات التي تناولها هذا النموذج.

سادساً: مفاهيم الدراسة :-

تحدد مفاهيم الدراسة في المفاهيم التالية :- (الثقافة التنظيمية - التميز المؤسسي)

(١) مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة بالمعني اللغوي تعرف بأنها : المقابل للفظة الثقافة في العصر الحديث في لغات الغرب وهو (CULTURE): فتعني حسب أبرز تعريفاتها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في مجتمع.(المومني، ٢٠١٩، ص.ص ١٥-١٦)

هي: مزيج من القيم والأنماط السلوكية والوعي والإدراك والاعتقادات المشتركة بين جميع الموظفين بالمنظمة والتي تتكون في المدي الطويل وتؤثر في السلوك الفرد والتنظيمي وتقاس سمات الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي المثالي بدرجة توفر التعاون والعمل الجماعي، والاتصالات الفعالة والمرونة والاستقلالية في العمل والتمكين، والمشاركة والصراحة والانفتاح، ومدي تأثير كل ذلك في تحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة(أبو الجدائل، ٢٠١٢، ص١٣٨).

كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها : هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين العاملين بالمنظمة والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة، كما أنها تشير إلي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بيت أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه(أبو عساف & المرعي، ٢٠١٩، ص١٧٧).

ويري (الزيباري) أن الثقافة التنظيمية علي أنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلي ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة وتخدم الأهداف الرسمية(الزيباري، ٢٠٢٠، ص١٦٢).

ويبين (العميان) إلي أنه رغم تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلي الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم

المفهوم الاساسي لتقييم موقف وسلوكيات وتصرفات الأفراد في المنظمات، وتصل هذه القيم إلي الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، وعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة كالإنصاف للأنظمة والقوانين والأهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتتعاكس علي سلوكياتهم(العميان، ٢٠١٠، ص.ص ٣١١:٣١٠).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً:

نظام يساعد العاملين بالمنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية التي في الأبعاد التالية:

١- المشاركة في اتخاذ القرار.

٢- المسؤولية الفردية.

٣- العمل التعاوني.

٤- الثقافة الابداعية

٥- المهارات التنظيمية.

٦- القيم التنظيمية.

(أ) أهمية الثقافة التنظيمية

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(١) تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

(٢) تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً فعالاً ومساعداً للمنظمة علي تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية مقبولة من جانب غالبية العاملين ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

(٣) تُعد الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقة كالنقاني والاحلاص في العمل وخدمة الآخرين.

(٤) تعد الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي المبدعين وتكافئ علي التطوير والتميز، إذا ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

(٥) الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلي الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

(٦) الثقافة التنظيمية المتميزة تضفي علي المنظمة صفة التجدد والتطور المستمر ومواكبة كل ما هو جديد الأمر الذي ينعكس علي سلوك العاملين وتحسين أدائهم.

(٧) الثقافة التنظيمية المتميزة تجعل العاملين في موضع التباهي والافتخار بمنظمتهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً علي سلوكهم وعلاقاتهم التنظيمية . (المحمدي، ٢٠٢٢م، ص ٤٨)

(ب) أنواع الثقافة التنظيمية Types of organizational culture

تصنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية كما يلي :

✚ **الثقافة الإبداعية Creative culture** : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد علي

الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

✚ **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic culture** : تحدد المسؤوليات في هذا النوع من

الثقافة وتحدد معها السلطات ، فالعمل هنا يكون منظماً ويتم بين وحدات التنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم علي التحكم والالتزام . (المحمدي، ٢٠٢٢، ص ١٥٨)

✚ **الثقافة المساندة Supportive culture** : من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل

العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات .

تصنف الثقافة التنظيمية استناداً إلي مدي قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة علي أن

تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم كالآتي :

❖ **ثقافة العمليات Operations culture**: ينحصر إهتمام ثقافة العمليات في طريقة

انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد .

❖ **ثقافة المهمة Mission culture** : تركز هذه الثقافة علي تحقيق الأهداف وانجاز

العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

❖ **ثقافة الإنجاز Culture of achievement** : وتقرب سماتها من يماث النوع

السابق من الثقافة حيث يتم التركيز علي الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلي الأهداف.

❖ **ثقافة الدور Role culture** : وينصب تركيزها علي نوع التخصص الوظيفي وبالتالي

الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة (سعدي، ٢٠١٩، ص ٢٩٢)

(٢) مفهوم التميز المؤسسي:

المفهوم اللغوي للتميز : تَمَيَّرَ / تَمَيَّرَ من يَتَمَيَّرُ، تَمَيَّرًا، فهو مُتَمَيِّرٌ، والمفعول مُتَمَيَّرٌ منه •

تَمَيَّرَ الشَّيْءُ: امتاز، اختلف عن سواه بعلاماتٍ فارقة| تَمَيَّرَ بكذا: عُرِفَ به. • تَمَيَّرَ الرَّجُلُ: انفرد

عن غيره بصفة أو عمل عُرِفَ به واشتهر، انفصل عن غيره وانعزل

(قاموس معاجم اللغة العربية، <https://www.maajim.com>)

التميز المؤسسي هو حالة من الابتكار والتفوق التنظيمي تتسم به المؤسسة، حيث تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتفوق في مختلف جوانب عملها، بما يتضمن العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها. ينتج عن التميز المؤسسي نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، وتحقق رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويتم تحقيق التميز المؤسسي من خلال السعي المستمر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجاوزها، من خلال التخطيط الاستراتيجي وتطوير قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المؤسسة تعتبر القيادة المتميزة والابتكار والتطوير المستمر والتخطيط الاستراتيجي أساساً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي. ويهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لجميع أصحاب المصلحة، واستثمار الموارد بشكل أفضل في المؤسسة وتوظيفها بشكل فعال (الشلهوب، ٢٠٢٢، ص ١٤٦)

بينما يعرف التميز علي مستوي المنظمة : بأنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة هما: البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعليم، أما البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يستحق تنفيذ الأعمال الصحيحة Doing Right Things Right From the First Time تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة، والبعدان متكاملتان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. (أبو النصر، ٢٠١٢، ص ١٠٢)

كما تعرف إدارة التميز بأنها مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى والتي تقودها إلى تحقيق أفضل الانجازات الدويري، كما أنها عملية تفاعل وترابط بين العناصر التنظيمية (الإدارة الأفراد، النظم. والنتائج والتي يتحقق من خلال هذه العناصر قيادة استراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا العاملين واداء مهام المنظمة من خلال النظم المعتمدة وتحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع. (المحمدي، ٢٠٢٢، ص ٦٢)

ويمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً:

- ١) تطوير ممارسات وعمليات المؤسسة بشكل مستمر بهدف تحقيق أفضل النتائج
- ٢) تشجيع الإبداع والابتكار وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية في مؤسسات التعليمية (الجامعات المصرية).

- (٣) تهدف تحسين الاداء والسعى المستمر لتحسين الجودة والكفاءة والفعالية فى جميع جوانب العمل التنظيمى بمؤسسات التعليمية (الجامعات المصرية).
- (٤) هي لترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى واقع ملموس، خاصة في ظل التطور والتغير السريع والتحول نحو عصر التحول الرقمي.

(أ) مبادئ التميز المؤسسي :

المبدأ الأول: التركيز على النتائج:

وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية؛ كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها، ومخرجات أعمالها، وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات وتشمل هذه الفئات المتعاملين والموردين والموارد البشرية والشركاء الإستراتيجيين، والمجتمع ، وذلك كحد أدنى، ومطلوب أن يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاهم جميعا، ثم لكسب ولائهم، وحسب هذا المبدأ مطلوب أن تشعر كل فئة بالقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لها، وكذلك أن يكون هناك توازن بين النتائج المقدمة لكل فئة منها.

المبدأ الثاني: التركيز على المتعاملين

تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين، بحيث لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفة الخدمة، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية مضافة للخدمات المقدمة.

المبدأ الثالث: القيادة بالرؤية ضمن الشفافية والمصادقية

يسعى قادة المؤسسات المتميزة الى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية، ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة، ذات قيم مشتركة تضمن الثقاف الموظفين حول هذا التوجه، ومعايشته والالتزام بتحقيقه.

المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات

تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة، والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الإستراتيجية المعتمدة، ويتم متابعة الأداء الناجم عن التطبيق من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء، ومن خلال قياس مدى رضا مختلف الفئات المعنية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج القياس.

المبدأ الخامس: النجاح من خلال الموارد البشرية

تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها، واستقطابها للعمل على تمكين مواردها (محمد، ٢٠١٩، ص. ١٩٤).

(ب) أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي : (Sachdeva, et.al, 2028, p.116)

١- **القيادة:** القدرة الإدارية للمؤسسة، أي أنها تدرس كيف يمكن للإبداعات أن تحقق الجودة المستمرة، من خلال القوى الدافعة لكبار الموظفين وإشراك جميع مستويات المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء.

٢- **نظام إدارة العمليات:** ما مدى كفاءة إدارة العمليات في المؤسسات؟ أي أنه يدرس كيفية تحسين مختلف العمليات الأساسية والإدارة والتقييم لتحقيق التميز في الخدمة .

٣- **الناس والإدارة:** كيف تتم إدارة الموارد البشرية وجعلها قادرة على القيام بالأشياء؟ أي أنه يدرس كيفية تخطيط المؤسسة وتطوير مواردها البشرية لتحقيق أقصى إمكانات موظفيها .

٤- **قياس الموارد:** إنشاء واستخدام وإدامة الموارد المادية والبشرية والمالية بشكل فعال. أي أنه يدرس إدارة الموارد المختلفة في المؤسسة، وهي الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية من أجل دعم العمليات وتشغيلها بشكل فعال.

٥- **رضا العملاء:** أي الرضا عن العملية والفعالية. هذا هو فحص كيفية رعاية المؤسسة لمتطلبات العملاء والاستجابة لها، ولاحتياجات العملاء للحفاظ على مستويات عالية من الخدمة من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات.

(ج) أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية:

بينما تتمثل الأهمية المتوقعة من إدارة التميز في المؤسسات التعليمية فيما يلي :

- ١- دعم المخرجات التعليمية وتعزيز ثقة العاملين عليها.
- ٢- رفع مستوى الوعي بضرورة العمل على الجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- ٣- إتاحة المعلومات ذات العلاقة بالتميز.
- ٤- التوافق مع عمليات التقييم الذاتي في المؤسسات التعليمية سعياً نحو معايير التميز في الأداء، من جانب آخر حددت أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والتربوية
- ٥- الوصول إلى مراكز متميزة للمؤسسة التعليمية وجودة البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة.
- ٦- رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ٧- رفع مستوى الوعي بضرورة العمل على الجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- ٨- تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسة وبناء وإدارة فرق العمل الفعالة واعتماد منهجية الإبداع.

٩- إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات المواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية بأن تكون المؤسسة الأفضل بين المنافسين في الأداء الاستراتيجي

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(أ) نوع الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تُعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال الاستشهاد بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة.

(ب) منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على منهج المسح الاجتماعي كمنهج علمي لها؛ حيث تستخدم منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بإدارة جامعة حلوان.

(ج) أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة واحدة وهي استمارة استبيان للعاملين بإدارة جامعة حلوان حول الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

وقد تم بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلي الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، والاستبيانات والمقاييس التي صممت في البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم اجراء الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد (٨) من اساتذة الخدمة الاجتماعية، وبناءاً على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض الأسئلة، حيث تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪)، وبناءً على ذلك تم صياغة أداة الدراسة في صورتها النهائية، وتم عمل ثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة إعادة الاختبار على عينه قوامها (١٠) مفردات من العاملين بإدارة جامعة حلوان، وقد بلغ معامل ثبات (ألفا. كرونباخ) بالنسبة للأداة (٠.٨٠٤)، وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة.

(د) مجالات الدراسة:

١-المجال المكاني.

تحدد المجال المكاني للدراسة في المبنى الإداري لجامعة حلوان بما تحتويه من مكاتب وإدارات فرعية البالغ عددها (٣١) إدارة فرعية.

٢- المجال البشري:

إطار المعاينة: بلغ عدد العاملين بإدارة جامعة حلوان (١٩٣٢) مفردة.

حجم العينة: بتطبيق معادلة الحجم الامثل باستخدام (معادلة ستيفن ثامبسون) ^(١) (Corbetta,2001, p216) أصبح حجم العينة (٣٢١) مفردة؛ حيث تم اختيار العينة من كل طبقة (إدارة فرعية) بطريقة العينة العشوائية المنتظمة بحيث تكون العينة ممثلة لجميع الإدارات الفرعية.

٣-المجال الزمني :

يتضمن المجال الزمني للدراسة فترة جمع المعلومات من مفردات الدراسة خلال الفترة (٣ / ٤ / ٢٠٢٢) إلى (٤ / ٥ / ٢٠٢٢).

(هـ) اساليب التحليل الاحصائي:

تم الحكم على مستوى الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي نعم (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٢ / ٣ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

جدول (١) يوضح مستوى المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١.٦٧ - ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤ : ٣

وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS .V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية،

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ثبات (ألفا . كرونباخ)، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل ارتباط بيرسون R، معامل التحديد R^2 .

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

(أ): وصف مجتمع الدراسة:

جدول (٢) يوضح وصف مجتمع الدراسة

(ن=٣٢١)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٣٤	٤١,٧%
٢	انثى	١٨٧	٥٨,٣%
م	السن	ك	%
١	اقل من ٣٠ سنة	٣٤	١٠,٦%
٢	٣٠ سنة -	٨٦	٢٦,٨%
٣	٤٠ سنة -	١٢٧	٣٩,٦%
٤	٥٠ سنة فأكثر -	٧٤	٢٣,٠%
متوسط السن		٣٩,٨٦	
الانحراف المعياري		٦,٣٧	
م	الحالة التعليمية	ك	%
١	مؤهل متوسط	٣٢	١٠,٠%
٢	مؤهل فوق المتوسط	٢٤	٧,٥%
٣	مؤهل عالي	٢٢٩	٧١,٣%
٤	دراسات عليا	٣٦	١١,٢%
م	الوظيفة الحالية	ك	%
١	موظف	٢٥٤	٧٩,١%
٢	رئيس قسم	٣٩	١٢,١%
٣	مدير إدارة	٢٢	٦,٩%
٤	مدير عام	٦	١,٩%
م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
١	اقل من ١٠ اعوام	٧٢	٢٢,٤%
٢	١٠ اعوام -	١١٦	٣٦,١%
٣	٢٠ عام	٩١	٢٨,٣%
٤	٣٠ عام فأكثر	٤٢	١٣,١%
متوسط السن		١٤,٧٢	
الانحراف المعياري		٤,٨٨	

يوضح الجدول السابق وصف عينة الدراسة وجاءت كالاتي:

- بالنسبة للنوع جاءت نسبة الذكور (٤١.٧%) في مقابل (٥٨.٣%) من الاناث، وهي نسبة تتفق وطبيعة العمل داخل الجامعة حيث تغلب الفئة العاملة من الإناث علي فئة الذكور وهذا يعبر عن دور المرأة في العمل وتواجدها في كافة المؤسسات.
 - بالنسبة للسن جاء متوسط سن العاملين (٣٩.٨) سنة، بانحراف معياري بلغ (٦.٣٧) سنة وهذا يدل على وجود تباين في اعمار العاملين بالجامعة، وهو ما يوضح ضرورة توافر عنصر الخبرة والشباب والمعرفة الكافية لديهم بأسلوب العمل بالجامعة.
 - بالنسبة للحالة التعليمية كانت اكبر نسبة من العاملين حاصلين على مؤهل عالي بنسبة (٧١.٣%) ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (١١.٢%) وفي الترتيب الاخير الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٧.٥%) يوضح مدي اهتمام وحرص الجامعة بالمؤهلات العلمية العليا وإعطاء الأولوية عند شغل الوظائف .
 - بالنسبة للوظيفة جاء في الترتيب الاول موظف بنسبة (٧٩.١%)، يليه في الترتيب الثاني رئيس قسم بنسبة (١٢.١%) وفي النهاية مدير عام بنسبة (١.٩%) وهو ما يوضح التنوع داخل الجامعة من حيث الأدوار والمسئوليات حيث الجانب الاداري والأشراف ثم الدور التنفيذي.
 - بالنسبة للخبرة جاء متوسط خبرة العاملين (١٤.٧٢) عام بانحراف معياري (٤.٨٨) عام وهو ما يكفي لإدارة المهام بالجامعة بشكل جيد ومنظم.
- ويتضح مما سبق ما أكدته أهمية الثقافة التنظيمية بأنها عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي المبدعين وتكافئ علي التطوير والتميز، إذا ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات

(ب): اختبار فروض الدراسة:

١ - نتائج الفرض الاول: من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان متوسط.

جدول (٤) يوضح مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان

(ن=٣٢١)

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	المشاركة فى اتخاذ القرار	٢,٢٣	٠,٥٤٦	متوسط	٦
٢	المسئولية الفردية	٢,٣٩	٠,٤٤٧	مرتفع	١
٣	فريق العمل	٢,٢٥	٠,٥٢٦	متوسط	٥
٤	الثقافة الابداعية	٢,٣٦	٠,٥٤٩	مرتفع	٢
٥	القيم التنظيمية	٢,٢٩	٠,٥٥١	متوسط	٣
٦	المهارات التنظيمية	٢,٢٦	٠,٥٥٣	متوسط	٤
متوسط البعد ككل		٢,٢٩ متوسط			
الانحراف المعياري		٠,٣٨٦			

يوضح الجدول السابق: أن مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان جاء متوسط وذلك بمتوسط وزني بلغ (٢.٢٩) وتمثلت ابعادها فيما يلي: الترتيب الأول (المسئولية الفردية) بمتوسط حسابي (٢.٣٩) ويتفق هذا على ما جاء في الإطار النظري للدراسة والذي تناول المسئولية الفردية باعتبارها أحد الأسس التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية كما أشار إلي ذلك كتابات هوفستد Hofstede، كما تناولت أحد الكتابات إلي أنه يمكن تحليل الثقافة التنظيمية من خلال النظر إليها باعتبارها ملكا للمؤسسة، حيث تشكل وحدة متجانسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالمسئولية والانتماء ، يليه فى الترتيب الثاني (الثقافة الابداعية) بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وهذا أكدته دراسة دراسة (القريوني & الفريح، ٢٠١٧) توصلت نتائج هذه الدراسة إلي أن العاملين يقيمون الثقافة التنظيمية السائدة والسلوك الإبداعي، كما أوصت بضرورة اتخاذ أصحاب القرار والحريصين على تميز الكلية ورفع مستوى أدائها وتطويره - عدة إجراءات من شأنها تحسين الثقافة التنظيمية؛ مما يوفر مناخاً أفضل للسلوك الإبداعي الذي بينت الدراسة علاقته الوثيقة بالثقافة التنظيمية، وأكدت علي ضرورة العمل على وضع وصف وظيفي دقيق لمهام العاملين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الأكاديمية المساندة والموظفين الإداريين، وعمل ورشة عمل يتم من خلالها تعريف العاملين بهذه المهام، ضرورة إعداد دليل يوضح حقوق العاملين وواجباتهم الأمر

الذي من شأنه أن يعزز المؤسسة في العمل ويجنب ادعاءات ممارسات الوساطة والمحسوبية والتحيز والتمييز في التعامل، وضرورة وضع مدونة سلوك وتعريف جميع العاملين بها؛ بما يضمن معرفة التوقعات وأنماط السلوك المطلوبة ويعزز السلوك الإيجابي للعاملين، وجاء في الترتيب الثالث (القيم التنظيمية) بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وهذا أكدته عليه دراسة دراسة (عبد الحميد & محروس، ٢٠٢٢) بضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر المكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية، وضرورة أهمية قيام قيادات المنظمات الحكومية بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين لديها، والتي من شأنها ترسيخ مبادئ الحب وإتقان العمل والتعلم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت لما لها من دور فعال في تحسين كفاءة الأداء . بينما جاء في الترتيب الرابع (المهارات التنظيمية) بمتوسط حسابي (٢.٢٦) وهذا يتفق مع دراسة Lee (2004 & Yu) أن هناك أثر إيجابي عند الالتزام بقيم أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم التعاون، قيم الانتماء، قيم المشاركة في إتخاذ القرارات) علي مستوى الأداء الوظيفي (الكفاءة ، الفاعلية، الالمام الوظيفي، والإبداع والابتكار). وجاء في الترتيب الخامس (فريق العمل) بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وجاء في الترتيب الأخير (المشاركة في إتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٢.٢٣). وهذا ماوضحته دراسة (حشيش & عبدالله، ٢٠٢٠) أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في وضع مقترحات عند اعداد اللوائح المنظمة للعمل، ويتم تحفيز العاملين عند انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف، تعمل الوزارة على توفير نظام اتصال بين الوزارة ومؤسساتها يتيح توفير المعلومات، ويساعد في إتخاذ القرار ويوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل وطبقا لنتائج الجدول السابق فأننا نقبل الفرض الاول للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة حلوان متوسط.

٢- نتائج الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بجامعة حلوان متوسط .

جدول (٥) يوضح مستوى التميز المؤسسي بجامعة حلوان

(ن=٣٢١)

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	تحقيق الرؤية	٢,٣٣	٠,٣٨٢	متوسط	٢
٢	الابتكار	٢,٢٤	٠,٥١٣	متوسط	٣
٣	الممكنات (المالي - التكنولوجي- المعنوي)	٢,٣٦	٠,٤٨٢	مرتفع	١
متوسط البعد ككل		٢,٣٠ متوسط			
الانحراف المعياري		٠,٣٩٦			

يوضح الجدول السابق: أن مستوى التميز المؤسسي بجامعة حلوان جاء متوسط وذلك بمتوسط وزني بلغ (٢.٣٠) وتمثلت ابعاده كما يلي: الترتيب الأول (الممكنات) بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وهذا يتفق مع دراسة (الخياط، ٢٠١٩) التي من أهم نتائجها إلي ضرورة التمكين الأكاديمي: وذلك من خلال دعم المؤسسة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس معنويًا، ورفع كفاءتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وحريرتهم في اجراء البحوث وفقا للخطة البحثية للجامعات والدولة، ضرورة دعم الثقافة المؤسسية : من خلال تبني إدارة الجودة والتميز المؤسسي كأسلوب ومنهج في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ونشر الوعي العام بأهمية الجودة والتميز لخلق ثقافتهم بين جميع العاملين في المؤسسة، ضرورة التعليم المؤسسي المستمر وذلك من خلال تبني المؤسسة منهج التعليم التنظيمي، لتحسين وتطوير ذاتها، وإن تحقق الجامعات للسعي نحو التمكين والتميز المؤسسي، يليه في الترتيب الثاني (تحقيق الرؤية) بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وهذا ما أكدت عليه دراسة (محمد، ٢٠٢١) بضرورة توفير متطلبات التميز المؤسسي لجامعة القاهرة كمدخل للميزة التنافسية، وأهمية اختيار القيادات ذات الكفاءة العالية بناءً على معايير واضحة وضرورة تقديم دورات تدريبية بصفة مستمرة لتحسين المهارات والقدرات، وضرورة اختيار إستراتيجية جيدة وشاملة، وأهمية التنوع في المصادر المالية، بينما جاء في الترتيب الأخير (الابتكار) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وهذا ما توصلت إليه دراسة (رفيع، ٢٠٢٠) ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي ودعمه من قبل الإدارة الجامعية، وتنسيق الجهود بين كافة العاملين من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل، تفعيل مبدأ اللامركزية في العمل داخل الجامعة، واعتمادها على القيادة

الإستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعلم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم من أجل تحقيق أهداف محددة، والتحديث والتطوير المستمر لأعمال الجامعة وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل بما ينعكس على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والتأكيد على أهمية التميز التنظيمي وجعله من الأهداف الاستراتيجية للجامعة كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية

وطبقا لنتائج الجدول السابق فأننا نقبل الفرض الثاني للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بجامعة حلوان متوسط.

٣- نتائج الفرض الثالث: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.

جدول (٦) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان

(ن=٣٢١)

م	التميز المؤسسي الثقافة التنظيمية	تحقيق الرؤية	الابتكار	الممكنات	التميز المؤسسي ككل
١	المشاركة فى اتخاذ القرار	٠,٠٦٠	٠,٠٩١	٠,٠١٦-	٠,١٠٥
٢	المسئولية الفردية	٠,٠٢٥	٠,٠٦٠	٠,٠٥٠	*٠,١٢٨
٣	فريق العمل	٠,٠٤١	*٠,١١٨	٠,٠٣٠	٠,٠٢٩
٤	الثقافة الابداعية	**٠,٢٧٣	*٠,١١٥	**٠,٢٤٤	**٠,٢٤٦
٥	القيم التنظيمية	**٠,١٤٨	**٠,١٤٧	**٠,٢٩١	**٠,٢٨٣
٦	المهارات التنظيمية	٠,٠٢٥	٠,٠٦٥	*٠,٠١٠٨	٠,٠٧٨
	الثقافة التنظيمية ككل	*٠,١٤٠	٠,٠٥٥	*٠,١٨١	**٠,٢١٨

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان حيث بلغت قيمة الارتباط (0.218^{**}) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١). ويعتبر أكثر متغيرات الثقافة التنظيمية تدعياً للتميز المؤسسي بجامعة حلوان هي: القيم التنظيمية يليها الثقافة الابداعية ثم المسئولية الفردية وفى الاخير المشاركة فى اتخاذ القرار، ويرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات، ويعني هذا الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل

تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشتمل علي : الجانب المعنوي : ويعني (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) الجانب السلوكي: ويشمل(عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة) الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة.

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test		اختبار (ف) F-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
المشاركة في اتخاذ القرار	٠,١٤٠	٢,١٠١	٠,٠٣٦	٩,٤٧٩	٠,٠٠٠	٠,٣٩٢	٠,١٥٣
المسؤولية الفردية	٠,١٢٥	١,٥٤٧	٠,١٢٣				
فريق العمل	٠,١٠٧	١,٢٥٧	٠,٢١٠				
الثقافة الابداعية	٠,٣٠٢	٤,٧٥٢	٠,٠٠٠				
القيم التنظيمية	٠,٣٣٣	٣,٣٧٨	٠,٠٠١				
المهارات التنظيمية	٠,٠٥٦	١,٤٠٦	٠,١٦١				
الثقافة التنظيمية ككل	٠,٦٨٧	٢,١٨٩	٠,٠٢٩				

يوضح الجدول السابق: قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وابعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، المسؤولية الفردية، فريق العمل، الثقافة الابداعية، القيم التنظيمية، المهارات التنظيمية) وبين المتغير التابع (التميز المؤسسي) حيث بلغ (٠.٣٩٢)، وهو ما يؤكد على وجود الارتباط الطردي بين تلك المتغيرات.

وقد بلغت نتيجة معامل ف (F=9.479) وهي معنوية عند (٠.٠٠١) وبالتالي فهي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٥٣)، أي أن الثقافة التنظيمية تفسر (١٥.٣%) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.

وتوضح نتيجة اختبار (ت) تأثير كل متغير فرعي من متغيرات الثقافة التنظيمية على المتغير التابع التميز المؤسسي حيث جاء تأثيرهم بالترتيب التالي: (الثقافة الابداعية) و (القيم التنظيمية) في الترتيب الاول بمستوي معنوية عند (٠.٠٠١)، يليهم في التأثير (المشاركة في اتخاذ القرار) في الترتيب الثاني بمستوي معنوية عند (٠.٠٠٥)، بينما جاء في اخر التأثير (المسؤولية الفردية) و(المهارات التنظيمية) و(فريق العمل) وذلك بمستوي معنوي غير دال.

وطبقا لنتائج الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) فأنا نقبل الفرض الثالث للدراسة ومؤداه: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة حلوان.

(ج): الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية:

من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار التطبيقي، يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الثقافة التنظيمية، وذلك كما يلي:

المحور الأول / الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي:

١- الإطار النظري التي انطلقت منه الدراسة وما تتضمنه من معارف ومفاهيم مرتبطة بالثقافة

التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

٢- نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها.

٣- النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المحور الثاني/ أهداف التصور التخطيطي:

الهدف العام: تدعيم الثقافة التنظيمية لدي المسؤولين وذلك لزيادة كفاءة المؤسسات الجامعية وتحقيق التميز المؤسسي.

وينطلق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

١. وضع وصياغة معايير لقياس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية.

٢. تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجامعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة .

٣. توفير المناخ العام الذي يضمن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المجتمع.

٤. تحديد متطلبات قياس الكفاءة في المؤسسات الجامعية لتحقيق التميز المؤسسي.

(٢): آليات تنفيذ التصور المقترح:

الآلية الأولى: وضع وصياغة معايير لقياس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية بما يحقق التميز المؤسسي، من خلال النقاط الآتية:

١. توفير العنصر البشري المؤهل لوضع وصياغة معايير قياس الثقافة التنظيمية.

٢. تحديد العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية التي تمارس داخل المؤسسات الجامعية.

٣. الإستعانة ببعض الدراسات والأطر النظرية والتجارب السابقة التي تناولت كيفية قياس الثقافة التنظيمية.
 ٤. دراسة الإحتياجات المعرفية والمهارية والسلوكية التي تشكل الثقافة التنظيمية.
 ٥. إكساب القائمين مهارات التحليل الإحصائي لهذه المعايير.
 ٦. ضمان مشاركة كافة أعضاء المؤسسة في صياغة وتصميم هذه المعايير.
- الآلية الثانية: توفير المناخ العام الذي يضمن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المؤسسة الجامعية، من خلال النقاط الآتية:**

١. خلق المناخ الذي يشعر فيه كافة المسؤولين بعملية المشاركة، مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية.
٢. ضرورة وضع أهداف مشتركة بين كافة أفراد المؤسسة.
٣. فتح قنوات الاتصال مختلفة بين جميع أعضاء المؤسسة سواء كانت قنوات اتصال (رسمية أو غير رسمية).
٤. تشجيع اتخاذ القرارات التشاركية وحل المشكلات التي تواجه الأفراد.
٥. العمل على تركيز سلوك أعضاء المؤسسة نحو القيم التنظيمية الإيجابية.
٦. إكساب الأعضاء بالمهارات التنظيمية و كيفية تنفيذ العمل بشكل تعاوني.

الآلية الرابعة: تحديد متطلبات قياس الكفاءة في المؤسسات الجامعية من خلال النقاط الآتية:

أ. متطلبات مرتبطة بالموارد والإمكانات:

١. بناء قاعدة بيانات ومعلومات، مع العمل علي تحديثها بشكل مستمر.
٢. إكساب جميع المسؤولين المهارات الإدارية والقيادية.
٣. توفير الموارد والامكانيات ، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
٤. تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية الحديثة.

ب.متطلبات راجعه لعملية الكفاءة:

١. وضع وصياغة أهداف توجه أساليب العمل، مع الوضع في الإعتبار مبدأ المرونة عند تنفيذها.
٢. إعداد مقاييس لقياس النتائج بشكل دقيق
٣. وضع نظام يوجه المسؤولين نحو أهمية قياس الأداء بصفة دورية منتظمة.
٤. صياغة و وضع مؤشرات لقياس أداء المسؤولين.
٥. عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تؤهل المسؤولين للقيام بعملية القياس.
٦. تدريب المسؤولين علي عملية تحليل وتفسير نتائج ومخرجات عملية القياس.

ج. متطلبات مرتبطة بالعنصر البشري:

١. تدريب المسؤولين علي كيفية إستخدام وتوظيف البيانات والمعلومات الإحصائية
٢. وضع توصيف وظيفي دقيق للمسؤولين يحدد مهام وواجبات كل فرد.
٣. عقد الدورات واللقاءات الدورية لتنمية المهارات القيادية لدي المسؤولين.
٤. وضع خطط تنفيذية لجميع المهام والمسؤوليات المطلوبة.

د. متطلبات مرتبطة بعملية المتابعة والتقييم:

١. وضع جدول زمني محدد للقيام بعملية المتابعة والتقييم.
٢. عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تنمي لدي المسؤولين مهارات القيام بعملية المتابعة.
٣. تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة للقيام بالمتابعة.
٤. إعداد وتأهيل المسؤولين لكيفية التعامل مع المعلومات بشكل رقمي إحصائي، وكيفية كتابة تقارير المتابعة.

المراجع

1. Griffin, Keith & McKinley, Terry(1994): **Implementing a Human Development Strategy**, London, McKinley press ltd.
٢. عبد الباقي، صلاح الدين محمد(٢٠٠٤): **السلوك الفعال في المنظمات** ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
٣. ابوالعزم، مصطفى كامل (٢٠١٤): **السلوك التنظيمي**: الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث
4. Leme, Maria Tereza(2009): **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, São Paulo, Brazilian Administration Review.
٥. النجار، فايز (٢٠١٣): **اساليب البحث العلمي**، الاسكندرية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦. مورين، بيل (٢٠٠٠): **"تحديات إدارية"**، مجلة النخبة الإدارية، ع ١٣، مركز النخبة الأمريكي للتدريب والتنمية، دار المصادر للنشر والتوزيع، الرياض.
7. Shili, Sun(2008): **Organizational Culture and Its Themes, China**, International Journal of Business and Management, Vol. 3 , No . 12
٨. عامر، سامح (٢٠١٣): **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين** : القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
9. Donnell, Orla & Richard Boyle(2008): **Understanding and Managing Organizational Culture**, Ireland, Institute of Public Administration.
١٠. بطاخ، أحمد (٢٠٠٦): **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان- الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع(ط١).
١١. أبو شهاب، وجدي عبد السلام(٢٠١٣): **التميز المؤسسي وفق معايير التميز الأوروبية (برنامج تدريبي)**: المنامة، البحرين.
١٢. محمد، ابو بكر ابراهيم الحسن (٢٠٢٠): **دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي-بالطبيق علي قطاع صناعة البلاستيك في السودان**، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، عمان.
١٣. خليل، ياسر محمد(٢٠٢١) : **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية** ، الاسكندرية، دار اضافة للنشر والتوزيع .
١٤. عثمان، رانيا وصفي (٢٠١٧) : **تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة مياط** ، بحث منشور في مجلة كلية التربية، بنها : جامعة دمياط، كلية التربية، ع (١١٢)، أكتوبر ج(١)
١٥. جوهر، علي صالح & الباسل، ميادة محمد فوزي(٢٠١٧): **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
١٦. المليجي، رضا إبراهيم(٢٠١٢): **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتاب، القاهرة.
17. Olsen, E. (2007): **Strategic Planning For Dummies**. Indiana: Wiley publishing Samson.
١٨. السكارنة، بلال خلق (٢٠١١) **الإبداع الإداري**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. Lee, Siew jean & Yu, Kelvin .(2004). Corporate culture and organizational performance, Journal of managerial psychology, Singapore: National University of Singapore, Vol.19, NO.4.
20. Shakil, Ahmad, M. .(2012). "Impact of Organizational Culture on Performance Management Practies in Pakistan" , Business Intelligence Journal, January, Vol.5 No.1.

٢١. عثمان، رانيا وصفي (٢٠١٧) : مرجع سبق ذكره.
٢٢. القريوني، محمد قايم & الفريح، حامد سليمان (٢٠١٧) : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي : دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد (٤٥)، ع (٤) .
٢٣. حشيش، صفوت & عبدالله، أحمد (٢٠٢٠): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، بحث منشور، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الأزهر، كلية التربية الرياضية بنين - قسم إدارة الرياضيات، مجلد (٦٧)، ع (١٢٨) .
٢٤. عبد الحميد، رباب محروس (٢٠٢٢): مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية - بحث منشور، مجلة جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، مجلد (١)، ع (١).
25. Han, Joseph (2013): **Pursuit of excellence : A phenomenology study of winning the Award for (Excellence issued by APPA-leadership in educational facilities , ED.D, Idaho state university , Ann Arbor , Idaho , United states .**
٢٦. منصور، إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم (٢٠١٩): متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية " جامعة مدينة السادات نموذجاً " - رسالة ماجستير منشورة، المنوفية : جامعة مدينة السادات، كلية التربية .
٢٧. محمد، دينا محمد محمد (٢٠٢١): التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تحديات العولمة - رسالة ماجستير منشورة، القاهرة : جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.
٢٨. الخياط، وئام محمد كامل (٢٠١٩): التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي Efqm - بحث منشور، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المنصورة : جامعة المنصورة، كلية التربية، مجلد (١٠٨)، ع (٤)، أكتوبر.
٢٩. رفيع، ديمة عبدالله يوسف (٢٠٢٠): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة - بحث منشور، مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ع (٢١).
٣٠. عبد البصير، الفت السيد أحمد (٢٠٢١): العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والاداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك علي معدلات التنمية المستدامة - بحث منشور، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، كلية الإدارة، مجلد (٢٢)، ع (٤)، يوليو.
٣١. محمود، وفاء عبد الفتاح & إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠٢٣): الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية : دراسة مستقبلية - مجلة كلية بنها : بنها : جامعة بنها، كلية التربية، ع (١٣٧)، ج (٣) .
32. Wilma, Congas & Ergun, Recant (2008): **Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy**, Journal of World Business 43, Elsevier Inc.
33. Kykyri(et,al), Virpi-Liisa (2007) : **Inviting Participation in Organizational Culture**, Germany, Festschrift für Personalforschung.
34. Nerdinger , Friedemann W(2008) : **Employee Participation and Organizational Culture**, Germany, Zeitschrift für Personalforschung.
35. Smith, Richard E.(2011): **Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism**, Pennsylvania, penn libraries.

36. Idowu, Samuel O. & Leal, Walter(2009): **Professionals 'Perspectives of Corporate Social Responsibility**, New York, Springer-Verlag Berlin Heidelberg,.
37. Lu, Xiaojun & Guy, Mary E.(2018): **Political skill, organizational justice, and career success in mainland China**, International Review of Administrative Sciences, vol 84(2).
٣٨. المومني، أحمد محمد خلف (٢٠١٩): الثقافة الإسلامية : دراسات ومفاهيم حديث حديثة ، الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط(١).
٣٩. أبو الجداول، حاتم بن صلاح (٢٠١٢): رأس المال البشري، الجيزة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٤٠. أبو عساف، مؤيد موسي علي & المرعي، هيثم عبدالله ذيب (٢٠١٩): التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط(١).
٤١. الزبياري، جعفر خانو(٢٠٢٠): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ط(١).
٤٢. العميان، محمود سلمان(٢٠١٠): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ط(٥) .
٤٣. المحمدي، سعد علي ربحان المحمدي،(٢٠٢٢): إدارتا التميز والجودة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٤٤. سعدي، فاطمة، (٢٠١٩): مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة. <https://www.google.com.eg/books/edition>
٤٥. قاموس معاجم اللغة العربية، <https://www.maajim.com>
٤٦. الشلهوب، شروق بنت شفيق، (٢٠٢٣): السعادة المؤسسية . ط(١) دار كيان للنشر والتوزيع
٤٧. أبو النصر، مدحت محمد،(٢٠١٢) : التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. ط(١). القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
٤٨. المحمدي، سعد علي ربحان، (٢٠٢٢): الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
٤٩. محمد، سيد عبد النبي، (٢٠١٩): إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، مصر، وكالة الصحافة العربية، دار الكتب المصرية.
50. Corbetta Piergiorgio(2011): **social research theory, methods and techniques**,(london, sage publications ltd.