

دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط  
الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية  
"دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"

د/ أيمن عادل عبد الفتاح عيد  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

**The Role of Institutional Performance in the Activation  
of the Relationship Between organizational Culture Patterns  
and The Quality of Educational Services  
"An Applied Study on the Egyptian Universities. "**

**ملخص البحث**

يهدف البحث للتأكد من قدرة الأداء المؤسسي على تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية، وقد انطلق البحث من ظاهرة تتمثل في انخفاض نسب حضور الطلاب للجامعات بشكل طوعي، مما أعطى إشارة لوجود مشكلة، كما أشار الطلاب أن ذلك نتيجة لضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية، ودلت هذه الظاهرة على أن المشكلة يمكن التعبير عنها بالتساؤل - هل الأداء المؤسسي يساهم في تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية؟- وللتغلب على مشكلة البحث تم صياغة ثلاث فروض اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية، إضافة لفرض يدرس العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية في ظل الأداء المؤسسي، وتمثلت متغيرات البحث في كل من أنماط الثقافة التنظيمية (متغير مستقل)، وجودة الخدمة التعليمية (متغير تابع)، والأداء

المؤسسي (متغير وسيط)، ولجمع البيانات تم استخدام قائمة استقصاء ذات شقين الشق الأول تم توجيهه لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والشق الثاني تم توجيهه للطلاب، وتم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين وتحليل المسار (أموس) وعدد من الاختبارات الإحصائية لاختبار فروض البحث، وتم التوصل إلى أهمية الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية، كما أنه يدعم أنماط ثقافة (الابتكار- الرسالة - المشاركة) بدرجة أكبر من نمطي التكيف والاتساق، كما تبين أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الابتكار ذات أداء مؤسسي أفضل وتتمتع بجودة خدمة تعليمية أفضل، خلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بفكر وثقافة الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية وهي بالترتيب تتمثل في ثقافة الرسالة، ونمط ثقافة الابتكار، ونمط ثقافة التكيف.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة التعليمية، أنماط الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي.

## Abstract:

The study aims to ensure institutional performance ability to enhance the relationship between culture patterns and quality of educational services. It was depend on phenomenon which observed the low a voluntary basis attendance rates of students, which gave the early warning signal of a problem, as the students pointed out that due to poor level of quality of educational services. The phenomenon indicated that the problem can be stated as: **Can institutional performance improve the relationship between organizational culture patterns and the quality of educational services?** for overcome the problem, the researcher has been formulated three differential hypotheses between the universities operating in Egypt according to the type of ownership in terms of patterns of organizational culture, institutional performance, and the level of quality of educational services. and studying the relationship between organizational culture patterns and the quality of educational services in the presence of institutional performance. The research variables represented in each of the organizational culture patterns (independent variable), the quality of educational services (dependent variable), and institutional performance (mediator variable). Questionnaire was used to collect data which contained two parts. The

first part was directed to faculty members and administrators staff. The second part was directed to students. It used analysis of variance and path analysis method (Amos) and a number of statistical tests to validate research hypotheses. It was reached to the important of institutional performance in activation the relationship between organizational culture patterns and the level of quality of educational services. It also shows that the culture patterns (Innovation – Mission - Innovation) Even more than the typical degree of adaptation and consistency. This corresponds to exclude the impact of style consistency of the path analysis model, and the exclusion of the direct relationship to the pattern of adaptation, it turns out that the universities that follow mission culture and innovation culture had a best institutional performance and quality of educational services. The researcher recommended that it is very important to interested in thought and culture of institutional performance in general in order to improve the quality of educational services under the rule of cultural patterns that more suitable to the educational process as the following order: culture mission, culture of innovation, adaptation culture.

**Keywords:** quality of educational services, patterns of organizational culture, institutional performance.

**مقدمة:**

استجابة طبيعية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية غير المسبوقة، وتعتبر محاولة تحقيق جودة الأداء الجامعي (جودة الخدمة التعليمية) من أهم المداخل التي تُمكن الجامعة من القيام بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل متميز يحقق لها التفرد، ويؤكد دورها في التنمية الشاملة المستدامة (Briggs et al. 2003).

ونظراً لأن الثقافة التنظيمية لمنسوبي وقيادات المؤسسات التعليمية أحد المفاهيم الإدارية الهامة التي يمكن أن تسهم في فهم وتطوير العمل وتحقيق أداء جامعي أفضل (رمضان، ٢٠١٣)، كما تعد أداة تساعد في تحقيق التميز وتنمية المركز التنافسي للجامعة من خلال الأداء المؤسسي في ضوء تبنى أنماط ثقافية مواتية لطبيعة العمل بالجامعات، وفي ضوء ذلك يتناول الباحث سبل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل أداء مؤسسي يحكمه أنماط الثقافة التنظيمية للقادة ومنسوبي الجامعة.

**أولاً : مصطلحات البحث:**

١. **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تحدد مدى الاتساق بينهم، وتحدد أسلوب التعامل وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتساعد في تشكيل شخصية المنظمة، وخلق نظام تحكم، ورقابة داخلية، والالتزام والاستمرارية والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يؤثر على تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الأداء ودعم تنافسية المنظمة (أبويكر ٢٠٠٦؛ ٢٠١٤؛ الفراج ٢٠١١).

تحرص الجامعات المصرية باعتبارها أحد المؤسسات التي تتعرض للتغيير، وأحياناً تكون هي مصدر التغيير على استدامتها في تحسين جودة الخدمة التعليمية باعتبارها الغاية الحقيقية لأداء الجامعات ككيان متكامل (الأداء المؤسسي للجامعات) وفي ظل ثقافة تنظيمية داعمة لمستوى الأداء بغرض تحسين جودة الخدمة التعليمية في عصر يتسم بسرعة التغيير والتعقيد البيئي والنمو بمعدلات متسارعة (الخصيري، ٢٠٠٠)، ولكن مع تصاعد حدة التعقيد وسرعة التغيرات البيئية التي تواجه المنظمات التعليمية المصرية في البيئة المحلية والعالمية، أصبح من الضروري مواجهة هذه التغيرات بصورة علمية، وهو ما يدعو إلى تبنى ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب واستثمار هذه التغيرات، وضرورة التعامل معها بشكل أكثر واقعية (المرسي، ١٩٩٩)، ومن ثم فقد أصبح التطوير المستمر سمة أساسية من سمات العصر وأضحى تطبيقه ضرورة لا غنى عنها في جميع مجالات الحياة تحقيقاً لأعلى مستويات الجودة ومواكبة التغيرات المعاصرة والمستقبلية، لذا فإن مختلف النظم المجتمعية وفي مقدمتها النظم التعليمية تحرص على تقويم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها للتأكد من تحقيق أهدافها المنشودة أملاً في الإصلاح والتطوير المستمرين، ويعد الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء معايير ومؤشرات واضحة مدخلاً طبيعياً أصيلاً لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعات (مراد، ٢٠٠٥).

ولذا بات من الواضح أن التوجه نحو تحقيق جودة التعليم الجامعي أمراً لا خيار فيه، فتحقيق مستوى أعلى من الجودة في التعليم الجامعي يعتبر

البيروقراطية، نمط الثقافة التوافقية، واقترح (Schneider 2000) أربعة أنماط مشابهة لأنماط البنا (٢٠١٤) وتمثلت في الثقافة التي تقوم على عمليات الضبط والرقابة والإحكام (ثقافة النظام العسكري)، وثقافة المشاركة والتعاون في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف (فرق العمل)، وثقافة الأداء العالي، وأخيراً ثقافة التهذيب والرعاية.

٣. **الأداء المؤسسي:** يعبر عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (المرسي، 2006)، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد هي الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ورغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن كل بعد منها منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، لأنه محصلة لكليهما، بالإضافة لتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠)، وفيما يلي بيان كل بُعد على حدة:

(١) **أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الفرد** يقاس بمجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفاعلية وفق مستوى مناسب من الجودة (Saltmarshe et al.؛ Poister, 2003) (2003).

٢. **أنماط الثقافة التنظيمية:** وتضم مفهومين هما النمط الثقافي وأنماط الثقافة التنظيمية وبيانها كما يلي:

(١) **النمط الثقافي:** يعبر عن سلوك ناتج عن اعتناق مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات المشتركة بين العاملين، إضافة للاتجاهات التي تتكون لدى القادة والتي بموجبها يسلك القائد سلوكاً متكرراً أثناء التفاعل داخل وخارج المنظمة (أبويكر وطه، ٢٠٠٥؛ عفيفي وآخرون، ٢٠٠١).

(٢) **أنماط الثقافة التنظيمية:** تعددت مداخل تحديد أنماط الثقافة التنظيمية التي اهتمت بحصر أنماط الثقافة التنظيمية، وأبرزت نتائج دراسات بعض الباحثين (البنا، ٢٠١٤؛ Schneider, Denison, 1984, 1990؛ Denison and Neale, 1996؛ Denison and Mishra, 1995) عدد من أنماط الثقافة التنظيمية وكانت على النحو التالي: حيث أشار البنا (٢٠١٤) أن أنماط الثقافة التنظيمية هي ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة المهمة، وأخيراً ثقافة الفرد، كما ذكر في موضع آخر أن أنماط الثقافة التنظيمية هي نمط البيروقراطية ونمط الابتكار ونمط الداعمية، وافترض (Denison 1990) أن الثقافة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربعة أنماط هي المشاركة والاتساق والتكيف والرسالة وأن كل نمط منها يقوم على مجموعة من الأبعاد، التي تعكس مجموعة من الممارسات والمبادئ الحاكمة، وتوصل آخرون إلى أربعة أنماط للثقافة التنظيمية هي نمط ثقافة التنافسية، نمط ثقافة الريادة في العمل، نمط الثقافة

الجمعية الأمريكية أن جودة الخدمة التعليمية تتمثل في مجموعة خصائص يجب توافرها في الخدمة التعليمية والتي تؤثر في مقدرتها علي إشباع الحاجات المحددة للطلاب (جلولي، ٢٠١٣)، ولا يتوقف عند هذا الحد بل يتعدى مفهوم الجودة مجرد جودة الأداء ذاته ليشمل جودة الخدمات المصاحبة، ويعتمد الباحث على عدد من الأبعاد نذكرها في البند التالي.

### (٣) أبعاد جودة الخدمة : يشير بعض الباحثين

في العديد من الدراسات الرائدة التي تناولت جودة الخدمة والتي من أشهرها تلك الدراسة التي أجريت علي المديرين في أربعة قطاعات خدمية وعدد من العملاء، وتمثلت هذه المعايير في عشرة أبعاد تمثل أبعاد جودة الخدمة بصفة عامة وقد تم الإعتماد عليها في البحث لقياس جودة الخدمة التعليمية، وهذه الأبعاد هي الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصالات، جدارة العاملين، تفهم الاحتياجات، الوصول إلى الخدمة، والمصادقية (إدريس، ٢٠٠٢؛ Parasurman, A., Zeith-aml1988/1998).

### (٤) قياس جودة الخدمة: قياس جودة الخدمة هو

أحد الموضوعات التي نالت اهتمام كبير من الباحثين والممارسين، بهدف البحث عن مقاييس تتسم بالدقة والموضوعية لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات، واتخاذ إجراءات تحسين الجودة، ومن أشهر نماذج قياس جودة الخدمة نموذج SERVQUAL ونموذج SERVPERF والتاليين:

### النموذج الأول SERVQUAL : وفق هذا

النموذج يتم قياس جودة الخدمة من خلال الفجوة

### (٢) أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام

للمنظمة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية (Poister, 2003؛ Saltmarshe et al. 2003).

### (٣) أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية العامة

(الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ). نظراً إلى وجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تؤثر بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية مع. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي وقياس أداء العاملين المُتعارف عليه (Poister, 2003؛ Saltmarshe et al. 2003).

### ٤. جودة الخدمة التعليمية:

#### (١) الجودة : تعبر عن عدد من الخصائص

المتكاملة لمنتج (سلعة أو خدمة) والتي تُعنى باحتياجات محددة وتتطلب توافر عدد من السمات والخصائص للمنتج (سلعة أو خدمة) التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة (المرسي، ٢٠٠٦).

#### (٢) جودة الخدمة التعليمية : تعني كل ما يؤدي

لتطوير القدرات الفكرية والإبداعية عند الطلاب، وتحسين مستوى الاستيعاب لديهم ورفع مهاراتهم بصفة علمية والنظر للأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حالياً، كما ترى ترى

مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، ومدى وجود علاقة بين النمط الثقافي لقادة ومنسوبي الأداء الجامعي وبين الأداء من منظور مؤسسي، والتعرف على مدى تأثير جودة الخدمة التعليمية بكل من الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، وهل النمط الثقافي يؤثر على جودة الخدمة التعليمية بصورة مباشرة أم أن وجود الأداء المؤسسي كمتغير وسيط يقوي الأثر على جودة الخدمة التعليمية؟ .

## ٢. إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية<sup>(٢)</sup> مع بعض الطلاب وبعض الزملاء بالجامعات العاملة في مصر في أشهر (يونيو/يوليو/أغسطس) من عام ٢٠١٥ وقد دار الحوار عن جودة الخدمة التعليمية داخل الحياة الجامعية، وما تأثير ذلك على انتظامهم في العملية التعليمية، وهل يتأثر ذلك بمدى إتباع منسوبي الجامعة - أعضاء هيئة التدريس والقادة ومنسوبي الجامعة بمختلف المواقع الإدارية داخل المؤسسة التعليمية - لأي من أنماط الثقافة التنظيمية التالية (الابتكار، المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة).

## ٣. النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية :

تبين أن الطلاب كانوا يتوقعون مستوى معين إلا أن الواقع من وجهة نظرهم كان غير ذلك، كما

بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة، وتوقعاته بشأن جودتها، وبضم النموذج خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعاطف مع العملاء، وتشمل هذه المحددات ٢٢ بعداً فرعياً لقياس أداء الجودة، ومثلها لقياس توقعات العملاء، ثم يتم مقارنة الأداء بالتوقعات، وأية فروق في المقارنة معناها وجود فجوة إيجابية أو سلبية في جودة الخدمة، ولذلك سُمي هذا النموذج بمقياس الفجوة (Parasurman et al. 1988).

**النموذج الثاني SERVPERF :** يعتبر تعديل للنموذج الأول، حيث يعتمد على نفس المحددات الرئيسية والفرعية، ويتكون من ٢٢ بعداً فرعياً، تقيس الجودة من خلال الأداء الفعلي، مع استبعاد التوقعات نظراً لعدم وضوحها وصعوبة قياسها كما أن هذا النموذج يفسر التباين في جودة الخدمة أكثر من النموذج الأول (Cronin and Taylor, 1992) (1994)، كما أشار الباحثين أن الأمر غير محسوم بصورة تامة وما زال الباب مفتوح لمساهمات الباحثين لدراسة أفضل نموذج لقياس جودة الخدمة (البناء، ٢٠١٤).<sup>(١)</sup>

## ثانياً : الدراسة الاستطلاعية: تم تنفيذ

الدراسة الاستطلاعية توجهاً بما يلي:

### ١. الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

حرص الباحث على التواصل مع الطلاب بعدد من الجامعات العاملة<sup>(١)</sup> في مصر ليتعرف على

<sup>٢</sup> - تم إجراء ٢٥ مقابلة خلال مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية (١٥) طالب، (٥) من الزملاء أعضاء هيئة التدريس (٥) من الموظفين العاملين بالجامعات المصرية، وقد كانت المقابلة مقننة، حيث تم الاعتماد على اطار محدد يتناول جودة الخدمة التعليمية داخل الحياة الجامعية، وما تأثير ذلك على انتظامهم في العملية التعليمية، وهل يتأثر ذلك بمدى إتباع منسوبي الجامعة - أعضاء هيئة التدريس والقادة ومنسوبي الجامعة بمختلف المواقع الإدارية داخل المؤسسة التعليمية - لأي من أنماط الثقافة التنظيمية التالية (الابتكار، المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة)، وقد تم تفرغ بيانات المقابلات والاعتماد على تحليل المحتوى لكل مقابلة، والنسب المئوية ومدى اتساق المفردات على ما تم عرضه من نتائج للدراسة الاستطلاعية.

<sup>١</sup> - الباحث عضو هيئة تدريس في أحد الجامعات الحكومية وتمكن من التواصل مع الطلاب والزملاء من أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين بالجامعات العاملة في مصر من خلال التدريس في بعض الجامعات الخاصة بما سمح بالتواصل المتعمق الذي يساعده في التعرف على الظاهرة وفهمها.

**ثالثاً : الدراسات السابقة.****١. دراسات الثقافة التنظيمية:**

أشار العنزي (٢٠٠٤) في دراسته عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات السعودية العامة، لعدد من النتائج والتي منها وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، حيث تبين أن الكفاءة وفرق العمل من أهم قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع الإداري بشكل عام، كما أشار إلى أن نمط ثقافة الشخصية نمط سائد ولا يتوافق مع الإبداع، أما نمط القوة فيتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع. وتوصل الدويلة (٢٠٠٧) في دراسته عن أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية إلى وجود أثر لثقافة المنظمة على أداء الموظفين وأوصى بضرورة الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تسهم في رفع مستوى أدائهم. واتفق كل من إبراهيم (٢٠١٠) وهداش (٢٠١٠) على أهمية الثقافة التنظيمية في تعديل الأنماط القيادية وأهميتها في بناء فرق العمل المدارة ذاتياً وانتشار التمكين والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. وأكد رمضان (٢٠١٣) في دراسته لعلاقة الثقافة التنظيمية باتجاهات العاملين نحو ثقافة الجودة على أن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية في بناء اتجاهات إيجابية نحو بناء ثقافة الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب فشل عملية التغيير التنظيمي ترجع بنسبة كبيرة إلى افتقار المنظمات لثقافة تنظيمية تقوم على تطوير

تبين أن التوجه بثقافة داعمة للأداء المؤسسي تساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية، كما تبين أن الطلاب يواجهون العديد من المشكلات والتي منها : (١) يتحسن النتائج النهائي لأداء مؤسسات التعليم العالي كلما تم التوجه بالفكر الشمولي للأداء، حيث التركيز على أداء الفرد والوحدة والمؤسسة ككل. (٢) يتأثر أداء أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة بالثقافة التنظيمية التي يتم نشرها في الجامعة. (٣) الخدمات المقدمة للطلاب تتغير بتغير القادة وأطراف التعامل. (٤) يشكو الطلاب من عدم الاستجابة الفورية لاحتياجاتهم. (٥) أوقات المحاضرات والتطبيقات العملية عادة لا يُراعى فيها أوقات الطلاب. (٦) أحياناً يشكون من عدم التزام بعض أطراف العملية التعليمية بالمواعيد، وتختلف من شخص لآخر، كما تختلف باختلاف القيادات. (٧) تختلف أساليب التدريس ومدى ارتباطها باحتياجات المجتمع باختلاف نمط ممارسة الأداء الجامعي. (٨) يستشعر الطلاب أنهم في حاجة إلى تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية. ومن ذلك يتبين الأهمية الحقيقية للحرص على تبني نمط ثقافي متوافق مع التوجه بالأداء المؤسسي وذلك من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات العاملة في مصر.

مقارنة الشركات العامة بالشركات المشتركة في الصين، وتوصل إلى أن أنماط الثقافة التنظيمية (المشاركة، فريق العمل، الإشراف والمراقبة، والمقابلات) تختلف باختلاف نوع الملكية، وذلك باستثناء نمط المشاركة.

بينما يرى (Schneider 2000) أن أنماط الثقافة التنظيمية تتمثل في ثقافة الضبط والرقابة والإحكام (كما في ثقافة النظام العسكري ممثلاً في الكليات والمعاهد والمؤسسات العسكرية المختلفة)، ثقافة المشاركة والتعاون (كما في المنظمات التي تؤمن بفلسفة استخدام فرق العمل)، ثقافة الأداء العالي (الجامعات من أهم المنظمات التي تعكس هذه الثقافة في نظر شنيدر)، وثقافة التهذيب والرعاية (كما في المنظمات التربوية والدينية)، كما أشار (Ebrahimipour et al. 2011) أن أنماط الثقافات التنظيمية تتمثل في ثقافة القوة، وثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد.

كما اتضح من بعض الدراسات أن لأنماط الثقافة التنظيمية دور فعال في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم اختبار دور أنماط الثقافة في تبنى وتنفيذ الإدارة للإستراتيجية الفعالة للموارد البشرية، وتوصل الباحثان إلى أن نمط الثقافات التطويرية والجماعية لها تأثير إيجابي على تبنى استراتيجيات الموارد البشرية، كما أن نمط الثقافة المساعدة على التطوير تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء، أما الثقافة السلطوية فليس لها تأثير على تبنى هذه الاستراتيجية، وأخيراً تم الإشارة إلى أن اتجاهات العاملين يمكن أن تمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط الثقافة والفاعلية (Mohanty and Rath, 2012).

مبادئ التشاور وتشجيع التعاون، والثقة المتبادلة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية للعمل الجاد والالتزام والمشاركة وإتاحة الفرص للتوجه الذاتي والإبداع والابتكار.

## ٢. دراسات أنماط الثقافة التنظيمية:

تناول المرسي (٢٠٠٦) في دراسته للثقافة التنظيمية والقدرة على إدارة التغيير ومدى فاعلية القيادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، أن أنماط الثقافة التنظيمية المواتية تيسر عمليات التغيير.

وتبين من دراسة (Chang and Lee 2007) عن أنماط الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي للعاملين، أن المواءمة والتكيف كأنماط ثقافية ترتبط طردياً بالربحية التنظيمية والحصة السوقية، كما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية، وأن تطبيق نمط ثقافة المشاركة وقيم الرسالة، والاتساق (المشاركة في القيم) ذات علاقة طردية مع الربحية والحصة السوقية، ومن ثم خلصت الدراسة إلى أن أنماط الثقافة التنظيمية ذات أثر جوهري علي فاعلية الأداء المؤسسي.

وأشار العريفي (٢٠٠٩) في دراسته التي حاولت التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثيرها على رضا العاملين، إلى أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق يليها ثقافة الاستجابة ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، وقد أشارت لضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإقامة برامج توعوية عن الثقافة التنظيمية.

ويبين (Liu 2009) في دراسته عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والخصائص الديموجرافية للمؤسسات، من خلال تساؤل مؤداه "هل تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف نوع الملكية؟"، وتمت



تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، كما تبين أن ثقافة التآزر لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل تؤثر في التعلم التنظيمي الذي يساهم بدوره في تحسين الأداء المؤسسي وتحسين تنافسية المنظمة.

وفي دراسة (David (2007) عن مدى تأثير الأداء المالي مقاساً بالربحية والقيمة المضافة لحقوق الملكية، فقد تم التوصل لعدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية للبنوك الاستثمارية والربحية، تبين أن الأداء المالي بالبنوك لا يتأثر بالثقافة التنظيمية، وأرجع ذلك إلى أن البنك يعمل في ظل نظام إجرائي صارم، لذا يتضاءل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المصرفي.

وتناول نصر الدين وآخرون (2011) في دراسته عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وذلك بغرض اختبار مدى تأثير الثقافة على الأداء وتساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتبين وجود علاقة معنوية إيجابية بين فعالية الأداء المؤسسي وبين قوة الثقافة التنظيمية.

كما اهتم جلولي (٢٠١٣) بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين أداء المؤسسات التعليمية مع أخذ حجم وموقع تلك المؤسسات في الاعتبار، وتم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية المتوافقة مع طبيعة العمل الجامعي يمكنها المساهمة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

ويوصي البنا (٢٠١٤) في دراسته للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي بأن الأداء المالي يمكن تحسينه من خلال تحسين وعي العاملين بالمفاهيم والقيم الداعمة لثقافة المنظمة والتي تتمثل في تحسين الالتزام وغرس قيم التعاون والإبداع، نظراً لوجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والأداء

وأشار (Abubakr and Hanan (2013) في دراسته عن تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة أن الشركات العائلية يلزمها نمط ثقافي مختلف، ويعتقدون أن إدارة المعرفة مفيدة في عمليات المنظمة وتساهم في أنشطتها، وتمنحها ثقافة مُميزة عن غيرها من المنظمات، كما أوضحت الدراسة أن ثقافة التعاون بين المنظمات وتبادل المعلومات مهم في تكوين الثقافة التنظيمية وتحدد مسار المنظمة.

كما تناولت (Yaghoubi et al. (2013) دراسة أنماط الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، أن نمط ثقافة الرسالة كان الأكثر تأثيراً على الأداء الكلي (نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية والعائد على رأس المال والعائد على الأصول)، وتبين أن نمط الاتساق والتكيف يؤثر على قدرة المنظمة على تطوير المنتج، أما نمط ثقافة المشاركة كان ذات أثر كبير على رضا العملاء، كما تم التأكيد على أن المزج غير المتوازن بين هذه الأنماط الثقافية ينتج عنه آثار سلبية على الأداء.

### ٣. دراسات الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي:

توصل (Margolis and Carol (2002) في دراسته لمدى تأثير الثقافة القوية على أداء المنظمة إلى أن الثقافة القوية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة، وتم التوصية بضرورة أن تضع المنظمات استراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها، وبما يشجع ويعزز التعلم والإبداع وبما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي.

كما قامت قاري (٢٠٠٥) بتحليل أثر الثقافة التنظيمية على كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومن ثم في الأداء التنظيمي، وتوصل إلى أن الثقافة

ويقترح خميس (٢٠١٢) نموذج لقياس أداء الجامعات العربية، حيث قدم عدد من المؤشرات لقياس كفاءة وفاعلية الجامعة، وتمثلت في التغيير في نسبة الطلبة المقبولين، التطور في نسب المقبولين حسب الشرائح الاجتماعية، مقارنة الاحتياجات الواردة في خطط التنمية مع أعداد الخريجين وفق التخصصات العلمية، مدى استفادة الخريج من المعلومات التي اكتسبها، معدل تكلفة الخريج الواحد، معدل تكلفة الاستشارة الواحدة، وهي مؤشرات ترتبط بقياس أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية.

٥. **دراسات جودة الخدمة.** وسيتم تناولها من خلال بعدين الأول لتناول الدراسات التي اهتمت بنموذج (SERVQUAL)، والثاني للدراسات التي اهتمت بجودة الخدمة التعليمية، وذلك على النحو التالي:

#### أ. دراسات نموذج (SERVQUAL).

لقد نال نموذج (SERVQUAL) الاهتمام ابتداء من دراسات Parasurman في أبحاثه المتتالية (1984, 1985, 1988, 1994) وتبعه (Cronin and Taylor 1994) حيث توصل لبعض أبعاد جودة الخدمة وفقاً لإدراك الطلاب، وتمثلت الأبعاد في الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصالات، جدارة العاملين، تفهم الاحتياجات، الوصول إلى الخدمة، والمصادقية، ثم دمج الأبعاد العشرة في خمسة فقط وهي الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الثقة، والتعاطف مع العميل، كما أكد على أن مقياس الفجوة أداة فعالة لقياس جودة الخدمة لتمتعه بدرجة عالية من الصلاحية وإمكان الاعتماد عليه.

المالي، كما يرى الباحث أن الأداء المالي يعتبر مقياس مناسب للأداء المؤسسي بالنسبة لطبيعة النشاط المالي.

#### ٤. دراسات الأداء المؤسسي بالجامعات:

تطور قياس أداء مؤسسات التعليم العالي من مجرد التركيز على الفرد أو الفرد والوحدة التنظيمية معاً حتى الانتقال لقياس الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وذلك على النحو التالي:

ركزت أحد الدراسات على مؤشرات قياس الإنتاجية في التعليم العالي، وتم اقتراح مؤشرات عامة لقياس الإنتاجية وتطوير كفاءة الأداء، وتم إضافة عدة مؤشرات ترتبط بعدد الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، التسرب والرسوب، تكلفة الطالب على الجامعة، البحوث المنجزة، الاستفادة من المكتبة، والقدرة الاستيعابية للجامعة، واقتُرحت النسب الآتية (نسبة تنفيذ الساعات التدريسية الفعلية، نسبة الانتفاع من قاعات الدراسة، نسبة الانتفاع من المختبرات، نسب الغائبين، نسبة الضياع والهدر ونسبة تنفيذ الندوات العلمية)، وهي مؤشرات ترتبط بقياس أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية (الجامعة التكنولوجية، ١٩٨٣).

وتناول المسدي (٢٠١١) في دراسته عن مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، وذلك للسعي في تطوير الأداء الجامعي وربطه بواقع المجتمع، حيث ركز على بعض المؤشرات المرتبطة بالمقررات الدراسية وجودة المراجع وأسلوب التقييم وتيسير إجراءات القبول والتسجيل لتساهم في انتقاء الطلاب، وانتقاء أعضاء هيئة التدريس بصورة متميزة وفق معايير مُعتمَدة، ومرونة المبنى الجامعي، ومساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع، وربط أنشطة الجامعات باحتياجات المجتمع.

جودة الخدمة والنوايا الشرائية لدي العميل من ناحية أخرى، وتم التوصل إلى أن جودة الخدمة يمكن اعتبارها بمثابة اتجاه، وأن قياس جودة الخدمة على أساس الأداء يعد وسيلة متطورة وأكثر كفاءة من القياس على أساس الفجوة بين التوقعات والإدراكات، كما توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة تزيد رضا العميل والذي بدوره يؤثر على النوايا الشرائية مقارنة بتأثير جودة الخدمة.

ولقد كانت دراسة إدريس والمرسي (١٩٩٣) من أولى الدراسات العربية التي طبقت نموذج الفجوات، حيث تم دراسة جودة الخدمة بغرض الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين محددات جودة الخدمة وميل المستهلك للشراء، وتحديد نوع ودرجة العلاقة بين محددات الشعور بالرضا عن الخدمة والميل للشراء، وتم التوصل لوجود علاقة دالة بين جودة الخدمة ورضا العميل عن الخدمة وهذه العلاقة ذات طبيعة تبادلية، وأن الأهمية النسبية لعوامل الجودة تختلف في تأثيرها على الشعور بالرضا، إضافة لوجود علاقة داله بين محددات جودة الخدمة ومحددات الشعور بالرضا وبين الميل لتكرار التعامل مع الخدمة.

وقد تناول Cronin and Others (2001) نموذجا جديدا لقياس جودة الخدمة اعتماداً على ثلاث أبعاد رئيسية هي جودة الأداء، جودة البيئة المادية، وجودة الناتج النهائي.

واستعرضت التميمي (٢٠٠٥) في دراستها عن تقييم جودة العملية التعليمية في جامعة عدن بغرض التعرف على الإطار الفكري للجودة باعتباره اتجاهاً حديثاً، ومفاهيم الجودة وتطورها التاريخي ومراحلها والإسهامات التي قدمها الرواد الحقيقيون للجودة والاتجاهات الحديثة فيها والمعوقات في

كما أشار Parasurman et al. (1985) إلى أن مقياس SERVQUAL يمكن استخدامه لقياس إدراك الطلاب لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، ومقياس آخر بذات العبارات لقياس توقعات الطلاب ذات العلاقة بمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، كما سعى للتعرف على كيفية تحسين جودة الخدمة وتوصل إلى أنه يمكن تحسين جودة الخدمة بعدة طرق منها تحديد معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة، وتنمية الموظفين باستمرار، والعمل على حل مشاكل العملاء بالشكل المناسب.

وركزت Lewis (1989) في دراستها التي أجريت على عينة من عملاء المؤسسات المالية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة على تفاعلات العملاء مع المنظمات الخدمية وتقييم توقعات وإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة، وأشارت نتائج الدراسة لوجود اتفاق بين عملاء البنوك الأمريكية والانجليزية بالنسبة لترتيب أبعاد جودة الخدمة وفقاً لأهميتها النسبية وفق الترتيب التالي: الاعتمادية، مقدمي الخدمة، الاستجابة، والعناصر الملموسة.

وقد استهدفت دراسة Zeithaml (1988) تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة في بعض المنظمات الخدمية، وبيّنت أن ترتيب هذه الأبعاد يتمثل في الاعتمادية، الاستجابة، المصدقية، التعاطف، والعناصر المادية الملموسة، كما أشارت إلى أنه رغم اختلاف مجال التطبيق يظل عنصر الاعتمادية أكثر الأبعاد أهمية ويظل بعد الجوانب المادية الملموسة أقل هذه الأبعاد أهمية.

كما قام Cronin and Taylor (1992) بدراسة لقياس جودة الخدمة وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل من ناحية وبين

وأشاروا بوجود علاقة جوهرية بين القيادات الجامعية وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية، كما تبين أن القادة المبدعين لهم أثر كبير على مستوى الجودة، ويساهم في التحسين المستمر لمناخ العمل.

ويوضح (Qureshi et al. (2011 في دراستهم عن سبل تحسين القدرات الاقتصادية والاتجاه نحو التنمية المستدامة من خلال الانتقال من التصنيع إلى قطاع الخدمات، وتم الإشارة إلى أن قطاع التعليم من أهم قطاعات الخدمات مساهمة في تنمية الاقتصاد، وتم التوصية بأن على مقدمي الخدمة التعليمية بذل أعلى مستويات جودة الخدمة التعليمية وتطوير أنفسهم وأدواتهم بما يحقق للطلاب القيمة المضافة الفاتكة بشكل مستمر، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج (Parasuraman (1985 في فحص جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي وتم التركيز على بعدين فقط هما الاستجابة والموثوقية.

واهتم (Ehsan et al. (2012 بتقييم جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر الطلاب، من خلال نموذج فجوات جودة الخدمة، وأظهرت النتائج وجود فجوات الجودة جميعها وفق النموذج في جميع أبعاد جودة الخدمة، كما تبين أن الفجوة الأكبر كانت لبعدها الاستجابة والأقل كانت لبعدها الموثوقية.

وقد أشار (Sopon and Cuza (2013 في دراستهما عن السوق التنافسية لتقديم الخدمات التعليمية ومدى حاجته لتحسين جودة الخدمة التعليمية، إلى أن الطلب عن نوعية الخدمات التعليمية صار أمر بالغ الأهمية خاصة في ظل تحرير التجارة في مجال الخدمات، وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند اعتماد سياسات تحسين أداء الجامعات، من خلال الاعتراف بتوقعات الطلاب

تطبيقها في الأجهزة الحكومية، وتبين أنه لا يوجد اختلاف حول مجال المرجع العلمي كأحد معايير جودة العملية التعليمية وأسلوب التقييم، مجال النظام الإداري، التسهيلات المادية كأحد معايير جودة العملية التعليمية.

في حين ركز عبد اللطيف (٢٠١٠) على أهم العوامل المؤثرة في إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمة بالبنوك التجارية وتوصل إلى وجود انخفاض في مستوى جودة الخدمة المصرفية بالبنوك التجارية العامة مقارنة بالبنوك التجارية المشتركة، بالإضافة إلى أن العوامل الديموجرافية مثل السن، النوع، ومستوى التعليم، والدخل الشهري، والمهنة تؤثر على إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمة المصرفية.

#### ب. دراسات جودة الخدمة التعليمية.

ركز (Legcevis (2009 في قياسه لجودة الخدمة على الأبعاد الخمسة التي ركز عليها (SERVQUAL) باعتبارها أكثر البعادات تأثيراً (الضمان، الاستجابة، التعاطف، الموثوقية، الملموسة)، وأشار إلى أن التعليم العالي ينمو بسرعة ويحتاج التطوير بشكل مختلف عن سابقه، وهدفت الدراسة لتحديد فجوات جودة الخدمة التعليمية والتي تتشأ بين إدراك الطلاب للواقع وبين توقعاتهم لجوانب الخدمة التعليمية، حيث تبين وجود فجوة سلبية لجميع الفجوات وتحديداً كانت الفجوة ذات الأثر الأكبر التعاطف (-٧،٨٦)، وأقلهم كانت الموثوقية (-٣،٤٥)، وهذا يؤكد بصفة عامة على أن توقعات الطلاب تتجاوز إدراكهم لواقع الخدمة التعليمية وبالتالي، هناك حاجة إلى إدخال تحسينات في جميع الأبعاد الخمسة.

وتناول (Panagiotis and Dimitra (2009

تأثير القيادة الجامعية على جودة الخدمة التعليمية،

والوفاء بها، وتم استخدام نموذج (Servqual) لقياس الوضع الحالي وما هو متوقع، كما تم التأكيد على أهمية دراسة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة لمحاولة تلبيةها ضماناً لتحسين جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي.

وأهتم (Soponet al (2013 بدراسة طبيعة العلاقة بين العوامل الخارجية (النوع، المستوى الدراسي، سمعة الجامعة، والرضا العام للطلاب) وبين جودة الخدمات التعليمية، وتم الاعتماد على مقياس الفجوات للتعرف على توقعات الطلاب وإدراكهم لجودة الخدمة التعليمية المقدمة، وتشير النتائج إلى أن لا يوجد فروق معنوية بين مستوى الرضا العام للطلاب وفق النوع (طلاب وطالبات)، وفق المستوى الدراسي التأثير غير مباشر، في حين تبين أن جودة الخدمة التعليمية تمثل أساس التفرقة بين سمعة الجامعات.

وحرص كل من Panagiotis; Dimitra (2014) على دراسة دور القيادة الجامعية على جودة الخدمة التعليمية، وأشاروا بوجود علاقة جوهرية بين القيادات الجامعية وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية، كما تبين أن القادة المبدعين لهم أثر كبير على مستوى الجودة، ويساهم في التحسين المستمر لمناخ العمل .

#### ٦. التعليق على الدراسات السابقة :

ويبين (Yit and Pervaiz (2014 في دراستهما لأهمية الخبرات المتراكمة في تقديم جودة خدمة تعليمية متميزة، حيث تبين أن طبيعة تقديم الخدمة التعليمية معقدة نظراً لاشتراك أكثر من جهة في تقديم الخدمة وأكثر من جهة في تلقي مخرجات العملية التعليمية، مما يتطلب مستويات متقدمة من الخبرة من جانب المعلمين والإداريين وإدارة المؤسسات التعليمية التي تؤثر على مستوى الأداء.

من خلال الإطلاع الدراسات السابقة في مختلف جوانبها يمكن أن نستخلص ما يلي:

(١) توصل عدد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، إلا أن الأمر لم يصل لدرجة الإجماع أو التأكيد حيث أن هناك مجموعة أخرى من الدراسات وإن كانت

في حين تناول كل من Mohamad;Mujahid (2014) أهمية التوقع، والإدراك، ورضا الطلاب في المؤسسات التعليمية عن جودة الخدمة وعلاقتها برضا العملاء، كما اهتم الباحثان بوضع مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية بما يتوافق مع رضا المستفيدين من مخرجات التعليم اعتماداً على عدة أبعاد هي: الموثوقية، الضمان، التعاطف، الاستجابة، الملموسة، الاتصالات، المعرفة والخبرة، النظم، الخدمات الثانوية، المسؤولية الاجتماعية، والتنمية الذاتية، واعتمد على نموذج (SERVQUAL)، وتبين أنه مع ارتفاع مؤشر جودة الخدمة التعليمية يرتفع مستوى رضا الطلاب والمستفيدين من مخرجات التعليم العالي.

وقام (Nasseef (2014 بقياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس (SERVQUAL)،

(٨) لم تلق العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في ظل الأداء المؤسسي كمتغير وسيط الاهتمام، رغم وجود دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة أو أنماط الثقافة التنظيمية والأداء بصورة منفردة.

## ٧. وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

يتناول الباحث العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية في ظل وجود الأداء المؤسسي كمتغير وسيط تطبيقاً على الجامعات العاملة في مصر، وهي العلاقة التي لم يتم دراستها من جانب الباحثين، رغم أهمية دراسة العلاقة الإجمالية وأثرها في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

جميع الدراسات باستثناء Parasurman (1985) اعتمدت في دراستها على عدد أقل من الجوانب العشرة، ولكن الباحث سيعتمد على الأبعاد العشرة التي وضعها (Parasurman, 1994) للتوصل جوانب القصور في العملية التعليمية من منظور المستفيد من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.

الاعتماد على مؤشرات الأداء (الفردية والوحدات التنظيمية والمنظمة) من منظور مؤسسي لقياس الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية، والاعتماد على مقياس دينيسون (Denison, 1990) لقياس متغيرات أنماط الثقافة التنظيمية والتي تم تقسيمها إلى أربعة أنماط هي المشاركة والاتساق والتكيف والرسالة، مع إضافة نمط الابتكار (Yahya et al. 2012) باعتباره مطلب رئيس في العصر الحالي.

أقل نسبياً، لم تستطيع أن تؤيد تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، بل هناك من توصل إلى علاقات عكسية لما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة لتأثير بعض الأنماط الثقافية بالأداء.

(٢) عدم وجود تصنيف نهائي لأبعاد جودة الخدمة يحظ بقبول الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة.

(٣) أن تحديد أبعاد جودة الخدمة يتوقف على طبيعة الخدمة نفسها سواء تم الاستعانة بمقياس الفجوة أو بتصميم مقياس لجودة الخدمة المعنية مستقيماً من الدراسات السابقة في هذا المجال.

(٤) إن جهود الباحثين مازالت مستمرة في محاولة التوصل لمقاييس لجودة الخدمة في القطاعات المختلفة، تعكس الأبعاد الحقيقية للجودة في كل قطاع، وتتسم بالدقة والموضوعية.

(٥) يمكن الاعتماد على أبعاد جودة الخدمة لتحسين مستوى أداء المؤسسات التعليمية من خلال تقييم جودة الخدمة التعليمية.

(٦) ندرة الدراسات المطبقة على مجال الخدمة التعليمية، ومن ثم قامت الدراسة على فكرة تقييم جودة الأداء فقط للخدمة التعليمية وفق نموذج (SERVPERF) لقياس مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

(٧) يوجد اهتمام متزايد بأهمية تطوير الثقافة التنظيمية، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرات التنافسية، وتحقيق أهداف المنظمات، كما أن أنماط الثقافة التنظيمية تختلف من حيث تأثيرها على الأداء باختلاف نوع الصناعة، وطبيعة الأسواق، والبيئة المحيطة.

رابعاً: مشكلة البحث<sup>(٣)</sup>

مقدميها ومتلقيها، وأن ذلك يتطلب تبني توجه استراتيجي يركز على ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المؤسسي، ولذا نخلص إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي يجب عليها معرفة النمط الأنسب لتوجهه بالأداء المؤسسي وتتمكن من تحسين جودة الخدمة بما يضع الجامعات المصرية في ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية والعربية للجامعات.

واستناداً لنتائج الدراسة الاستطلاعية فإن المشكلة البحثية تتمثل في دراسة مدى إمكانية تحسين جودة الخدمة التعليمية تأثيراً بتوجه الجامعات العاملة في مصر بفكر وثقافة الأداء المؤسسي في ظل أنماط الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤل عام علي النحو التالي : هل الأداء المؤسسي يتمكن من تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية؟، والشكل التالي رقم(١) يبين النموذج الذي يعبر عن المشكلة البحثية محل الدراسة، وذلك كما يلي:

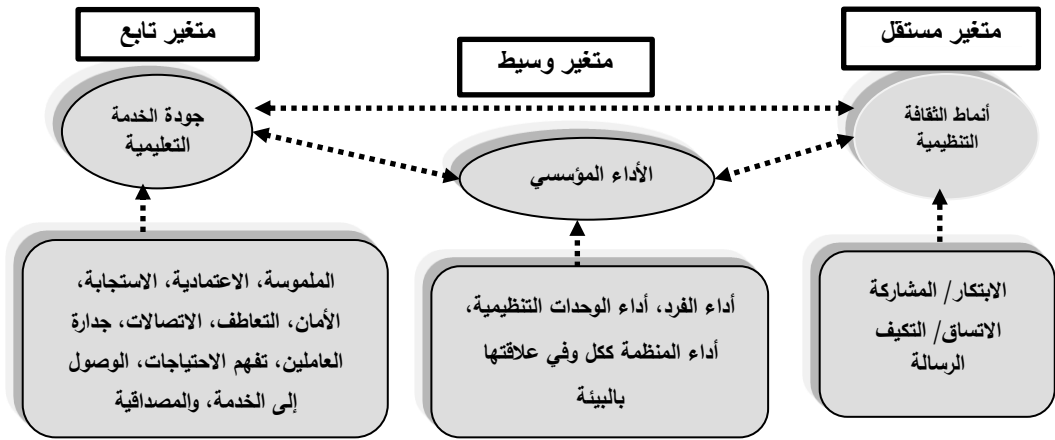
أشار الطلاب إلى أنه نتيجة لضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية فقد تراجع حماسهم للانتظام واكتفوا بحضور الاختبارات الإجبارية وانخفاض نسب حضور الطلاب للجامعات بشكل إرادي، مما أفرغ العملية التعليمية من هدفها، حيث تفاعل كافة أطراف العملية التعليمية(الطالب/الأستاذة/القيادات/البيئة) والارتباط بدرجة أكبر باحتياجات المجتمع، كما أشار البعض أن حرص القادة الأكاديميين والإداريين في جميع المستويات الإدارية على تبني النمط الثقافي المناسب لاستمرار تحسين جودة الخدمة التعليمية يساهم في التغلب على كثير من المشكلات المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية<sup>(٤)</sup>.

كما أشارت بعض الدراسات (نصر الدين وآخرون، ٢٠١١؛ المرسي ١٩٩٩) إلى أن للقيادات التنفيذية دور جوهري في تحسين الأداء المؤسسي بما يساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية (عبد السلام، ٢٠٠٤)، وأن ذلك يحتاج نمط ثقافي داعم يساعد الإدارة في مواجهة تحدي التوافق بين مواصفات الخدمة التعليمية من جانب

<sup>٣</sup> - اعتمد الباحث في بناء المشكلة البحثية على ظاهرة واقعية تم تأصيلها من خلال ملاحظاته والمقابلات الشخصية لعينة من مجتمع البحث بهدف تقديم اقتراحات تساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل الأداء المؤسسي، اعتماداً على أنماط محددة من الثقافة التنظيمية.

<sup>٤</sup> - ويستند ذلك لما تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أكدت على إمكانية تحسين النتائج النهائي لأداء مؤسسات التعليم العالي كلما تم التوجه بالفكر الشمولي للأداء، حيث التركيز على أداء الفرد والوحدة والمؤسسة ككل، وأن أداء أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة يتأثر بالثقافة التنظيمية التي يتم نشرها في الجامعة، وتأكيد الطلاب على أنهم في حاجة إلى تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

شكل رقم (١)  
العلاقة بين متغيرات البحث



١. لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث توافر أنماط الثقافة التنظيمية.

٢. لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى الأداء المؤسسي.

٣. لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث جودة الخدمة التعليمية.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية في ظل وجود الأداء المؤسسي كمتغير وسيط.

**سادساً: أهداف البحث:** يسعى البحث لتحقيق

هدف رئيسي يتمثل في التأكد من قدرة الأداء المؤسسي على تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية من خلال النموذج الوصفي المقترح، ويتضمن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

وبصورة تفصيلية يتم التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

١. هل يختلف أنماط الثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة باختلاف نوع ملكية الجامعة (جامعة حكومية، جامعة خاصة، جامعة أجنبية) ؟

٢. هل مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات محل الدراسة يختلف باختلاف نوع ملكية الجامعة؟

٣. هل جودة الخدمة التعليمية التي تُقدم للطلاب تختلف باختلاف نوع ملكية الجامعة؟

٤. هل الأداء المؤسسي (كمتغير وسيط) له دور في درجة تأثير الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) على تحسين جودة الخدمة التعليمية (كمتغير تابع)؟

**خامساً: فروض البحث.** للإجابة على تساؤلات

البحث تم صياغة فروض البحث كما يلي:



## ١. تحديد أي أنماط الثقافة التنظيمية أكثر انتشاراً **ثامناً : تصميم البحث:**

١. **بيانات البحث:** اعتمد البحث على كل من  
البيانات الأولية والبيانات الثانوية وذلك على النحو التالي:
٢. تحديد أي أنماط الثقافة التنظيمية أكثر انتشاراً في كل جامعة على حدة.
٣. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي ومدى الاهتمام بكل بُعد في كل جامعة.
٤. التوصل لمستوى جودة الخدمة التعليمية بصورة إجمالية وبكل جامعة على حدة.
٥. التعرف على النمط الثقافي لأفضل جامعة من حيث الأداء المؤسسي.
٦. التأكد من أن الجامعة ذات الأداء المؤسسي الأعلى ذات جودة خدمة تعليمية أعلى.

## **سابعاً: أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من

- الأهمية القصوى لتحسين جودة الخدمة التعليمية وتشجيع الطلاب على التعايش الإيجابي في بيئة الجامعة، لنتمكن من تحقيق الأهداف التي تنشأ من أجلها الجامعات، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن أهمية البحث ترجع لبعض الاعتبارات والتي منها:
١. الحاجة لألية تشجع الطلاب على الالتزام الذاتي بالحضور والتعايش مع بيئة الجامعة.
٢. أهمية الأداء المؤسسي في تحسين جودة الخدمة التعليمية نظراً لارتباط أبعاد الأداء المؤسسي بمدخلات وعمليات ونواتج التعلم.
٣. أهمية الاستفادة من بناء وتنمية نمط ثقافي دون غيره نظراً لأنه ذات قيمة ويعطي ميزة تنافسية أعلى في تحسين تنافسية الجامعات
٤. يرتبط مستقبل الأمم من المنظور الاستراتيجي بالواقع الحالي، ومن ثم فالاهتمام الحقيقي بالتعليم يدعم معدلات التنمية خاصة في ظل الاهتمام بتحسين الأداء في مجال التعليم.

## ٢. **متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم :** تتمثل

المتغيرات التي تم إخضاعها للدراسة فيما يلي:  
(١) **أنماط الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة)**  
وتتمثل في أنماط الثقافة التنظيمية التي انفق عليها عدد من الباحثين وهي نمط الابتكار، نمط المشاركة، نمط الاتساق، نمط التكيف، ونمط الرسالة (Denison, 1984, 1990; Denison and Mishra, 1995; Schneider, 2000).

(٢) **الأداء المؤسسي (المتغير الوسيط)** تم الاعتماد على معايير لقياس الأداء المؤسسي بالجامعات،

والثاني للأداء المؤسسي، والثالث

للبيانات الشخصية للفئة المستهدفة.

**الشق الثاني:** وتم توجيهه للطلاب، ويحتوي على

سؤالين، الأول منها لأبعاد جودة

الخدمة التعليمية، والثاني للبيانات

الشخصية للطلاب.

٤. **صدق وثبات المقياس:** للتأكد من المصادقية

والثبات لأداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء) تم

ذلك استناداً إلى عدة خطوات تمثلت فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** التوصل للمتغيرات الرئيسية

والمتغيرات الفرعية لكل متغير بشكل مبدئي من

خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ثم

تنقيح المتغيرات من خلال مناقشة كل متغير مع

المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث

للتأكد من مدي فهم محتوى العبارة ومدى التوافق بين

محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال

كل عبارة (صدق المحتوي).

**الخطوة الثانية:** تم توزيع قائمة الاستقصاء في

صورتها المبدئية على عدد (٢٥) مفردة ممثلة للعينة

التي تم تطبيق الدراسة عليها، حيث تم اختيار عدد

من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وبعد

مرور أسبوعين قام الباحث بتوزيع عدد (٢٥)

استبانة على نفس العينة للتأكد من ثبات المقياس

بعد أخذ كافة الملاحظات على الاستبانة في

الاعتبار، وقد تمثلت أهم نتائج اختبار قائمة

الاستقصاء علي العينة المصغرة فيما يلي :

تم تحديد معامل الثبات لقائمة الاستقصاء

باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل متغير رئيس

ولكل متغير فرعي، حيث تصل درجة الثبات

الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٧٩٩)، وهذا يعتبر

مؤشر مقبول ويعطى دلالة إيمكانية الاعتماد عليها

وتمثلت هذه المعايير في أداء الفرد، أداء

الوحدات التنظيمية، أداء المنظمة ككل وفي

علاقتها بالبيئة، والتي تم ترجمتها لعدد من

المتغيرات وهي المنهج العلمي، المرجع العلمي،

أسلوب التقييم، القبول والتسجيل، أعضاء هيئة

التدريس، خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلبة،

النظام الإداري ولوائح العمل، وأخيراً القيادة

(مخيمر وآخرون ٢٠٠٠؛ صديقي، ٢٠١٢؛

Poister, Saltmarshe et al. 2003

2003).

**(٣) جودة الخدمة التعليمية (المتغير التابع) تم**

الاعتماد على مجموعة من المعايير لقياس جودة

الخدمة التعليمية، وتمثلت هذه المعايير في عشرة

أبعاد تمثل أبعاد جودة الخدمة بصفة عامة وسيتم

الإعتماد عليها في البحث لقياس جودة الخدمة

التعليمية، وهذه الأبعاد هي الملموسة، الاعتمادية،

الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصالات، جدارة

العاملين، تفهم الاحتياجات، الوصول إلى الخدمة،

والمصادقية (إدريس ٢٠٠٦، 1989 /

Parasurman, A., Zeithaml 1988).

**٣. أداة جمع البيانات:** تتمثل أداة جمع البيانات

في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها

في الحصول على البيانات الأولية ذوي

العلاقة بمتغيرات البحث (إدريس، 2007؛

David and George, 1980) وقد تم

تصميم قائمة الاستقصاء من شقين متكاملين

بيانها كما يلي :

**الشق الأول:** تم توجيهه لأعضاء هيئة التدريس

والإداريين، ويحتوي على ثلاثة أسئلة،

الأول منها لأنماط الثقافة التنظيمية،

بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة وهذا يُمكن الاستناد إليه في إثبات قوة النموذج بصورة إجمالية، في حين بلغت درجة الثبات لكل من أنماط الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، وجودة الخدمة التعليمية (٠.٨٤٤)، (٠.٨١١)، (٠.٧٨٨) علي التوالي، وهذا يعتبر مؤشر مقبول نسبياً ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول

على البيانات المطلوبة، كما تم حساب الانحراف المعياري لأبعاد الأداء المؤسسي وبلغ (٠.٥٢١)..... كما تم حساب الانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة التعليمية وبلغ (٠.٤٩) (إدريس Parasurman, A., Zeitha- /1989، 2002 (ml, 1988) ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١).

### جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	كافة الأبعاد التي تم الاعتماد عليها (أنماط الثقافة التنظيمية/الأداء المؤسسي/جودة الخدمة التعليمية)	١١٥	٣.٧١	٠.٧٣١	٠.٧٩٩
٢	أنماط الثقافة التنظيمية	٢٥	٣.٩٥	٠.٦٣١	٠.٨٤٤
	(١) نمط ثقافة الابتكار	٥	٣.٧٠	٠.٧٤١	٠.٩٢٢
	(٢) نمط ثقافة المشاركة	٥	٤.٠١	٠.٦١٠	٠.٧٤٣
	(٣) نمط ثقافة الاتساق	٥	٢.٧٥	٠.٥٠٣	٠.٦١١
	(٤) نمط ثقافة التكيف	٥	٣.٨٩	٠.٥٩٧	٠.٧٥١
	(٥) نمط ثقافة الرسالة	٥	٤.١١	٠.٦٤٤	٠.٨٧١
٣	الأداء المؤسسي	٤٠	٣.٢٩	٠.٧٤٢	٠.٨١١
	(١) المنهج العلمي	٥	٣.٦٣	٠.٥٠٣	٠.٩٨٠
	(٢) المرجع العلمي	٥	٣.٩٢	٠.٧٨٠	٠.٧٤٣
	(٣) أسلوب التقييم	٥	٣.٠٨	٠.٥٣٨	٠.٦٤٩
	(٤) القبول والتسجيل	٥	٢.٩٨	٠.٥٤٥	٠.٨٤١
	(٥) أعضاء هيئة التدريس	٥	٣.٧٠	٠.٦٠٢	٠.٧٤٣
	(٦) خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلبة	٥	٢.٨١	٠.٥٣٧	٠.٨٤٤
	(٧) النظام الإداري ولوائح العمل	٥	٣.٥٦	٠.٥٨٣	٠.٧٥١
	(٨) القيادة	٥	٤.٠٣	٠.٦٣	٠.٦٩٤
٤	جودة الخدمة التعليمية	٥٠	٣.٩٠	٠.٦٥٨	٠.٧٨٨
	(١) الملموسية	٥	٣.٠٣	٠.٦٥٧	٠.٩٢٢
	(٢) الاعتمادية	٥	٢.٩٥	٠.٦٣١	٠.٧٤٣
	(٣) الاستجابة	٥	٣.٠٩	٠.٧١٤	٠.٧١٣
	(٤) الأمان	٥	٣.٧٤	٠.٥٤١	٠.٧٣٣
	(٥) التعاطف	٥	٣.١١	٠.٧٨١	٠.٦٠١
	(٦) الاتصالات	٥	٣.٩١	٠.٥٠١	٠.٦٧٢
	(٧) جدارة العاملين	٥	٣.٢٥	٠.٥٤٤	٠.٦٥٠
	(٨) تفهم الاحتياجات	٥	٣.٩١	٠.٦٤٢	٠.٦٢٧
	(٩) الوصول إلى الخدمة	٥	٣.٠٢	٠.٥٠٣	٠.٧٨٦
	(١٠) المصادقية	٥	٣.٧١	٠.٧٨٠	٠.٨٤١

٥. **مجتمع البحث:** تم إجراء البحث على الجامعات العاملة في مصر، ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد تم الاختيار العشوائي لثلاث جامعات أحدهم تمثل الجامعات الحكومية والأخرى تمثل الجامعات الخاصة والثالثة تمثل الجامعات الأجنبية، وتم اختيار جامعة الإسكندرية كجامعة حكومية، وجامعة النهضة

ممثلة لجامعة خاصة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة ممثلة للجامعات الأجنبية، كما تم اختيار كليات (التجارة والحقوق كممثلين للكليات النظرية والحاسبات والهندسة كعينة ممثلة للكليات العملية)<sup>(٢)</sup> وفيما يلي توصيف رقمي لمجتمع البحث وذلك من خلال الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢). توصيف رقمي لمجتمع البحث

بيانات الكليات الجامعة	أعداد هيئة التدريس	أعداد الموظفين	إجمالي أعداد هيئة التدريس والإداريين	إجمالي أعداد الطلاب	إجمالي
جامعة الإسكندرية	٣٦٦٥	١٠٠٣٥	١٤٠٠٠	٧٨٢٩٩	٩٢٢٩٩
جامعة النهضة	٨٨	١٥٤	٢٤٢	١٤٧٣٠	١٤٩٧٢
الجامعة الأمريكية بالقاهرة	٢٣٩	٦٥	٤٠٣	٦٦٤٢	٧٠٤٥
إجمالي	٣٩٩٢	١٠٢٥٤	١٤٦٤٥	٩٩٦٧١	١١٤٣١٦

المصدر : وزارة التعليم العالي، بوابة الإحصاءات القومية للتعليم العالي (التعليم الخاص) ، ٢٠١٤، النشرة الإحصائية لإدارات الإحصاء والمعلومات ٢٠١٣/٢٠١٤ لجامعات الإسكندرية والنهضة والجامعة الأمريكية

٦. **حجم العينة :** بمعلومية نسبة توافر الخاصية محل البحث في العينة يتم الاعتماد على المعادلة التالية (Uma, 2013).

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-P)}{N}} \rightarrow n = \begin{matrix} n = 290 \\ \text{أعضاء هيئة التدريس} \\ \\ n = 263 \\ \text{الطلاب} \end{matrix}$$

وفيما يلي توزيع عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بكل جامعة، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، مع مراعاة زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة النهضة والجامعة الأمريكية من (٦،٩) إلى ٣٠ لكل منهما باعتبار الحد الأدنى من مفردات العينة التي يمكن تطبيق الإحصاء الاستدلالي عليها (البري، ٢٠٠٥) وتم ذلك كما بالجدول رقم (٣).

## جدول رقم (٣)

## توزيع عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكل جامعة

النسبة %	أعداد عينة الطلاب	النسبة %	أعداد عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين	توزيع العينة على الجامعات الجامعة
٧٨%	٢٠٥	٩٥%	٢٧٥	جامعة الإسكندرية
١٤%	٣٧	٢%	٦	جامعة النهضة
٨%	٢١	٣%	٩	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
١٠٠%	٢٦٣	١٠٠%	٢٩٠	إجمالي
			٣٣٥	

العشوائى نظراً لخلو الجامعة من كلية الحاسبات.

٨. وحدة المعاينة : الطالب في مرحلة البكالوريوس (باختلاف الفرقة الدراسية) هو المفردة التي تم توجيه الاستقصاء إليه، كما تم توجيه الاستبانة لكل من المدرس والأستاذ المساعد والأستاذ، وبالنسبة للإداريين تم توزيع الاستبانة على مدير عام الكلية والمديرين العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية مع مراعاة العدد المخ لكل فئة من الطلاب ومن أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٩. القياس: اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للموافقة كأساس لبناء ثلاث مقاييس هي: مقياس أنماط الثقافة التنظيمية، مقياس الأداء المؤسسي، مقياس جودة الخدمة التعليمية، ويتمثل كل مقياس في مقياس مماثل لمقياس ليكرت الخماسي.

١٠. أساليب تحليل البيانات : تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات واعتمادية

٧. نوع وإجراءات العينة<sup>(٥)</sup> : تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، وقام الباحث بتقسيم الجامعات المصرية إلى جامعات حكومية وجامعات خاصة وأخرى أجنبية، وتم سحب جامعة الإسكندرية لتمثيل الجامعات الحكومية، وجامعة النهضة لتمثل الجامعات الخاصة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة لتمثل الجامعات الأجنبية، وتم سحب الكليات بنفس الطريقة مع تجميع الكليات النظرية والكليات العملية معاً، وقد وقع الاختيار على كليتي التجارة والحقوق لتمثل الكليات النظرية وكليتي الهندسة والحاسبات لتمثل الكليات العملية مع استبدال حاسبات الإسكندرية بكلية العلوم وفق الاختيار

<sup>٥</sup> - N = حجم المجتمع، n = حجم العينة، Z = القيمة المعيارية = ١.٩٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = P، متوسط توافر أنماط الثقافة، وجودة الخدمة التعليمية بمجتمع البحث (٧٤%)، (٧٨%) (تم الحصول على نسبة التوافر بمجتمع البحث من نتائج تحليل ألفا كرونباخ للاختبار المبني لقائمة الاستقصاء)، (٢٦%) = (1-P)، (22%) لكل من أنماط الثقافة، وجودة الخدمة التعليمية تقريباً، e = خطأ المعاينة بافتراض أنه "٠.٠٥".

بين التباين بين فئات الطلاب، وبين فئات أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

تم اختيار الطلاب في مرحلة البكالوريوس دون مرحلة الدراسات العليا، وتم الاختيار العشوائي لكليتي التجارة والحقوق كليات نظرية وكليتي الحاسبات والهندسة كعينة تمثل الكليات العملية.

بالنسبة لمتغيرات البحث تم الاعتماد على أنماط الثقافة التنظيمية التي اتفق عليها عدد من الباحثين باعتبارهم الأكثر انتشاراً، وتتمثل في نمط الابتكار، نمط المشاركة، نمط الاتساق، نمط التكيف، ونمط الرسالة (Denison, 1984, 1990; Denison and Mishra, 1995;

Schneider, 2000) وتم الاعتماد في قياس الأداء المؤسسي على أداء الفرد، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المنظمة ككل وفي علاقتها بالبيئة، والتي تم ترجمتها لعدد من المتغيرات وهي المنهج العلمي، المرجع العلمي، أسلوب التقييم، القبول والتسجيل، أعضاء هيئة التدريس، خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلبة، النظام الإداري ولوائح العمل، وأخيراً القيادة، (مخيمر Saltmarshe et al. ، وآخرون، ٢٠٠٠؛ Poister, 2003؛ 2003) إنتهاءً بالاعتماد

على معايير قياس جودة الخدمة التعليمية التي تمثلت في عشرة أبعاد تمثل أبعاد جودة الخدمة بصفة عامة وسيتم الاعتماد عليها في البحث لقياس جودة الخدمة التعليمية، وهذه الأبعاد هي الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصالات، جدارة العاملين، تفهم الاحتياجات، الوصول إلى الخدمة، والمصدقية (إدريس ، ٢٠٠٧؛ Parasurman, /1989 Zeithaml, ١٩٨٨).

المقياس، وتحليل التباين لدراسة الاختلاف بين الجامعات وفق نوع الملكية ، تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، تحليل المسار باستخدام تحليل أموس (AMOS) للتأكد من جودة وصلاحيه مسارات العلاقة بين متغيرات نموذج البحث، وتحديد أبعاد المتغير المستقل ذات العلاقة المباشرة، وأي منها ذات علاقة غير مباشرة تستوجب وجود المتغير الوسيط (الأداء المؤسسي) (إدريس، 2007؛ صديق، 2008؛ علقم، David and George, 2013؛ 1980).

١١. الاختبارات الإحصائية: تم الاعتماد على اختبار "توكي" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث، معامل التحديد، (F)Test، وأهمية Test (T) لتحليل المسار (أموس)، وكل من (G.F.I) (دليل صلاحية)، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح، (A.G.F.I) (Adjusted(G.F.I) / . RM-) (SEA) المصاحبين لتحليل المسار (أموس) (إدريس، 2007؛ صديق، 2008؛ علقم، David and George, 1980؛ 2013).

١٢. حدود البحث : تتمثل حدود البحث فيما يلي :

تم تطبيق الدراسة على الجامعات العاملة في مصر على اختلاف نوع الملكية، وتم الاختيار العشوائي لجامعة الإسكندرية لتمثل الجامعات الحكومية، وجامعة النهضة ممثلة للجامعات الخاصة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة ممثلة للجامعات الأجنبية، كما تم دراسة التباين على أساس اختلاف نوع ملكية الجامعة دون التمييز

## تاسعاً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث من خلال دراسة الاختلاف بين الجامعات محل الدراسة من حيث توافر أبعاد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، ودراسة مدى الاختلاف بين الجامعات محل الدراسة من حيث مستوى الأداء المؤسسي، مع تحليل طبيعة الاختلاف حول مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات التي تمارس عملها في مصر، كما يتم دراسة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وبين جودة الخدمة التعليمية (كمتغير تابع) بصورة إجمالية (من خلال تحليل المسار) في ظل الأداء المؤسسي للجامعات كمتغير وسيط، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث استناداً لعدد من فروض البحث، وهذه الفروض التي تم صياغتها كمحاولة من الباحث للإجابة على تساؤلات البحث يتم مناقشتها من منظور تحليلي في ضوء تناول الموضوعات التالية :

١. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث أنماط الثقافة التنظيمية.

٢. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى الأداء المؤسسي.
  ٣. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث جودة الخدمة التعليمية.
  ٤. دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات العاملة في مصر.
- وفيما يلي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو التالي :

### ١. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث أنماط الثقافة التنظيمية.

لدراسة مدى الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث أنماط الثقافة التنظيمية، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول للبحث، فقد استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥).

## جدول رقم (٤)

## نتائج تحليل أنماط الثقافة التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠١٠	١.٤٧٥	٠.٤٤ ٠.٣١ ٠.٣٥ ٠.٣٧	٣.٤٧ ٣.١١ ٣.٢٥ ٣.٤٤	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	أنماط الثقافة التنظيمية
*٠.٠٣١	٠.٤٩٦	٠.٦٣ ٠.٥٥ ٠.٥١ ٠.٤٩	٤.٠٨ ٣.١٣ ٣.٨٥ ٣.٩١	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	نمط ثقافة الابتكار
**٠.٠٠٢	٦.٢٥٨	٠.٦٠ ٠.٦٥ ٠.٥٤ ٠.٥٩	٣.١٢ ٤.٠٥ ٣.٧٥ ٣.٧٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	نمط ثقافة المشاركة
٠.٠٦٥	٢.٧٤٤	١.٧١ ١.٨٣ ١.٩٨ ١.٧٧	١.٩٠ ١.٧٤ ١.٧٩ ١.٨٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	نمط ثقافة الاتساق
*٠.٠٥٠	٢.٩٠٧	٠.٩٦ ٠.٧١ ٠.٣٢ ٠.٧٤	٢.٩٨ ٢.٩٥ ٣.٠٨ ٢.٩٩	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	نمط ثقافة التكيف
**٠.٠١٠	٥.٩٢٩	٠.٥٩ ٠.٥٥ ٠.٤٩ ٠.٣٧	٣.٥٠ ٣.٠٥ ٤.٣٥ ٣.١٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	نمط ثقافة الرسالة

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F



## جدول رقم (٥)

## نتائج اختبار توكي لأنماط الثقافة التنظيمية

المتغير	الجامعة	جامعة الإسكندرية	جامعة النهضة	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
أنماط الثقافة التنظيمية	-	-	-	-
نمط ثقافة الابتكار	-	-	-	-
نمط ثقافة المشاركة	-	-	-	-
نمط ثقافة الاتساق	-	-	-	-
نمط ثقافة التكيف	-	-	-	-
نمط ثقافة الرسالة	-	-	-	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

- وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٤) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :
  - بلغ متوسط توافر أبعاد أنماط الثقافة التنظيمية محل الدراسة إجمالاً (٣.٤٤١) بنسبة (٦٨.٨%)، في حين بلغ (٣.٤٧) بنسبة (٦٩.٤%)، (٣.١١) بنسبة (٦٢.٢%)، (٣.٢٥) بنسبة (٦٥%) لكل من جامعة الإسكندرية، النهضة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة علي الترتيب، وهذا يشير لارتفاع مستوى توافر أبعاد الأنماط الثقافية بجامعة الإسكندرية عن الجامعة الأمريكية وأخيراً جامعة النهضة.
  - تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد أنماط الثقافة بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية.
- أما بالنسبة لكل نمط على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد أنماط الثقافة التنظيمية، باستثناء نمط الاتساق الذي يشير لعدم معنوية توافر أبعاد كل نمط بالجامعات العاملة في مصر، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل نمط على حدة كما يلي:
  - **نمط ثقافة الابتكار:** عند مستوى معنوية (٥%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة يتبين أن الاختلاف يميل لصالح جامعة الإسكندرية بدرجة أكبر والجامعة الأمريكية على حساب جامعة النهضة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق

الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية بين متوسط توافر أبعاد النمط بالجامعة الأمريكية وبين متوسط توافر أبعاد النمط بكل من جامعة الإسكندرية وجامعة النهضة، وكذلك بين جامعتي الإسكندرية والنهضة عند مستوى معنوية (١%) ويبين ذلك الجدول رقم (٥).

وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث توافر أبعاد أنماط الثقافة التنظيمية"، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لنمط الاتساق، وذلك بعد أن تبين عدم وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار F بصورة إجمالية.

## ٢. الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى الأداء المؤسسي.

لدراسة مدى الاختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى الأداء المؤسسي، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثاني للبحث، فقد استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها على النحو التالي استناداً لبيانات جدول رقم (٦) وجدول رقم (٧).

معنوية فقط بين متوسط توافر أبعاد النمط بجامعة الإسكندرية وبين متوسط توافر أبعاد النمط بجامعة النهضة عند مستوى معنوية (١%) ويبين ذلك الجدول رقم (٥).

- **نمط ثقافة المشاركة:** عند مستوى معنوية (١%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة يتبين أن الاختلاف يميل لصالح جامعة النهضة بدرجة أكبر والجامعة الأمريكية على حساب جامعة الإسكندرية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية فقط بين متوسط توافر أبعاد النمط بجامعة النهضة وبين متوسط توافر أبعاد النمط بالجامعة الأمريكية عند مستوى معنوية (١%) ويبين ذلك الجدول رقم (٥).

- **نمط ثقافة التكيف:** عند مستوى معنوية (٥%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة يتبين أن الاختلاف يميل لصالح جامعة الإسكندرية وجامعة النهضة بدرجة أكبر على حساب الجامعة الأمريكية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية فقط بين متوسط توافر أبعاد النمط بجامعة الإسكندرية وبين متوسط توافر أبعاد النمط بالجامعة الأمريكية عند مستوى معنوية (١%) ويبين ذلك الجدول رقم (٥).

- **نمط ثقافة الرسالة:** عند مستوى معنوية (١%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الجامعة الأمريكية وجامعة الإسكندرية بدرجة أكبر على حساب جامعة النهضة، وللتحقق من معنوية

## جدول رقم (٦)

## نتائج تحليل مستوى الأداء المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠١٠	١.٤٧٥	٠.٤٤ ٠.٣١ ٠.٣٥ ٠.٣٧	٣.٩٨ ٣.٨٤ ٤.٤٤ ٣.٧٤	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الأداء المؤسسي
*٠.٠٣١	٠.٤٩٦	٠.٦٣ ٠.٥٥ ٠.٥١ ٠.٤٩	٤.٨٥ ٣.١٣ ٣.٠٨ ٣.٩٧٨	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	المنهج العلمي
٠.٠٩٨	١.١٩٢	٠.٧٨ ٠.٨٦ ٠.٧٧ ٠.٧٩	٤.٣٢ ٤.٣١ ٤.٠٤٠ ٤.٣١	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	المرجع العلمي
٠.٠٦٥	٢.٧٤٤	١.٧١ ١.٨٣ ١.٩٨ ١.٧٧	١.٩٠ ١.٧٤ ١.٧٩ ١.٨٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	أسلوب التقييم
**٠.٠٠٢	٦.٢٥٨	٠.٦٠ ٠.٦٥ ٠.٥٤ ٠.٥٩	٣.١٢ ٣.٨٤ ٣.٧٥ ٣.٧٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	القبول والتسجيل
*٠.٠٥٠	٢.٩٠٧	٠.٩٦ ٠.٧١ ٠.٣٢ ٠.٧٤	٣.١٨ ٢.٥٥ ٢.٦٨ ٢.٩٩	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	أعضاء هيئة التدريس
*٠.٠٠٢	٦.٢٥٨	٠.٦١١ ٠.٦٥٢ ٠.٥٤٠ ٠.٦١٤	٣.٥٢ ٣.٨٤ ٣.٩٥ ٣.٧٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلاب
**٠.٠٠٣	١.٥٥٦	١.٢٨ ١.٢٣ ٠.٩١ ٠.٧٤	٣.٩٦ ٣.٦٦ ٣.٥٠ ٣.٨٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	النظام الإداري ولوائح العمل
٠.٢١٢	٥.٩٢٩	٠.٥٩ ٠.٥٥ ٠.٤٩ ٠.٣٧	٣.٠٠ ٣.٢٠ ٣.١٥ ٣.١٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	القيادة

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١، \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

## جدول رقم (٧)

## نتائج اختبار توكي لمستوى الأداء الموسيقي

الجامعة الأمريكية بالقاهرة	جامعة النهضة	جامعة الإسكندرية	الجامعة	المتغير
-	-	-	جامعة الإسكندرية	الأداء الموسيقي
-	-	٠.٠٦٣	جامعة النهضة	
-	**٠.٠٠٣	*٠.٠٥٥	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	المنهج العلمي
-	-	**٠.٠٤٠	جامعة النهضة	
-	٠.٨٥٨	**٠.٠٢٥	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	المرجع العلمي
-	-	٠.٢٠١	جامعة النهضة	
-	٠.٣٥٢	٠.١٦٠	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	أسلوب التقييم
-	-	٠.٣١١	جامعة النهضة	
-	٠.٩٥٩	٠.١١٤	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	القبول والتسجيل
-	-	**٠.٠٠١	جامعة النهضة	
-	٠.٣٥٢	٠.١٦٠	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	أعضاء هيئة التدريس
-	-	**٠.٠٠١	جامعة النهضة	
-	٠.٩٥٩	٠.١٠٤	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلاب
-	-	٠.٠٦٦	جامعة النهضة	
-	٠.٨٥٢	*٠.٠١٦	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	النظام الإداري ولوائح العمل
-	-	٠.٨٩٢	جامعة النهضة	
-	٠.١١٨	*٠.٠٤١	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	
-	-	-	جامعة الإسكندرية	القيادة
-	-	٠.٨٩٢	جامعة النهضة	
-	٠.٠٧٧	٠.١١٨	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٠١ ، \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

- وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٦) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :
- بلغ متوسط توافر أبعاد الأداء الموسيقي محل الدراسة إجمالاً (٣.٧٤) بنسبة (٧٤.٨%)، في حين بلغ (٣.٩٨) بنسبة (٧٩.٦%)، (٣.٨٤) بنسبة (٧٦.٨%)، (٤.٤٤) بنسبة (٨٨.٨%)
- لكل من جامعة الإسكندرية، جامعة النهضة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة علي الترتيب، وهذا يشير إلى أنه عند مستوى معنوية (١%) يتبين ارتفاع مستوى توافر متغيرات أبعاد الأداء الموسيقي محل الدراسة بالجامعة الأمريكية عن جامعة الإسكندرية يليها جامعة النهضة.

- تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد الأداء المؤسسي بصورة إجمالية دال معنويًا، أما بالنسبة للاختلاف بين الجامعات فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد الأداء المؤسسي وفي ضوء استخدام اختبار توكي (Tukey) وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات تبين أن الفروق معنوية بين متوسط توافر أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعة الأمريكية وبين كل من متوسط توافر أبعاد الأداء المؤسسي بجامعة الإسكندرية وجامعة النهضة عند مستوى معنوية ٥%، ١% على الترتيب، ويبين ذلك الجدول رقم (٧).
- وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الثاني بصورة إجمالية والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث الأداء المؤسسي"، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لأبعاد المرجع العلمي، أسلوب التقييم، والقيادة، وذلك بعد أن

### جدول رقم (٨)

#### نتائج تحليل جودة الخدمة التعليمية

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠٠٠	١.٤٧٥	٠.٤٤ ٠.٣١ ٠.٣٥ ٠.٣٧	٣.٩٩ ٣.٠٨ ٤.٤٧ ٣.٥٤	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	جودة الخدمة التعليمية
*٠.٠٣١	٠.٤٩٦	٠.٦٣ ٠.٥٥ ٠.٥١ ٠.٤٩	٣.١٤ ٣.٩٣ ٤.٠٨ ٣.٥٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الملموسة
**٠.٠٠٢	٦.٢٥٨	٠.٦٠ ٠.٦٥ ٠.٥٤ ٠.٥٩	٣.٦٢ ٣.٠٤ ٣.٧٥ ٣.٥٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الاعتمادية

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٠٦٥	٢.٧٤٤	١.٧١ ١.٨٣ ١.٩٨ ١.٧٧	١.٩٠ ١.٧٤ ١.٧٩ ١.٨٢	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الاستجابة
٠.٠٧١	٢.٩٠٧	٠.٩٦ ٠.٧١ ٠.٣٢ ٠.٧٤	٢.٩٨ ٢.٩٥ ٣.٠٨ ٢.٩٩	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الأمان
**٠.٠٠٣	٥.٩٢٩	٠.٥٩ ٠.٥٥ ٠.٤٩ ٠.٣٧	٣.٠٠ ٣.٢٠ ٢.٦٥ ٣.٠٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	التعاطف
٠.٠٦٧	٢.٧١	١.١٥ ١.٣٦ ١.٢٨ ١.٧١	٢.٦٩ ٢.٩٤ ٢.٩٨ ٢.٨١	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الاتصالات
**٠.٠٠٢	٦.٥٢	١.١٤ ١.٣٥ ١.٣٢ ٠.٩١	٣.٥٩ ٢.٩٤ ٣.٢٦ ٢.٩٩	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	جدارة العاملين
**٠.٠١٨	٤.٠٦٣	١.١٤ ١.٢٧ ١.١٤ ١.٠٥	٣.٥٠ ٣.١٠ ٣.٣٠ ٣.٣٥	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	تفهم الاحتياجات
٠.٢٣٤	٤.٠٦٣	١.١٨ ١.٢٥ ١.٣١ ١.١١	٣.٥٥ ٣.٧١ ٣.٢٨ ٣.٤٠	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	الوصول إلى الخدمة
*٠.٠٤٨	٣.٠٧	١.٢٦ ٠.٣٣ ١.٠٣ ٠.٨٦	٢.٦٩ ٣.٠١ ٢.٧٩ ٢.٧٨	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	المصادقية

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

## جدول رقم (٩)

## نتائج اختبار توكي لجودة الخدمة التعليمية

المتغير	الجامعة	جامعة الاسكندرية	جامعة النهضة	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
جودة الخدمة التعليمية	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- **٠.٠٠٤ ٠.٩٢٤	- - *٠.٠٣٢	- - -
الملموسة	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٥٨٠ **٠.٠٠١	- - ٠.٨٥٨	- - -
الاعتمادية	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٣٥٢ ٠.١٦٠	- - **٠.٠٣١	- - -
الاستجابة	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٠٦٦ ٠.٢٧٦	- - ٠.٨٥٢	- - -
الأمان	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٠٦٦ ٠.٢٧٦	- - ٠.٨٥٢	- - -
التعاطف	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٠٦٥ ٠.١٢٣	- - ٠.٠٠٠	- - -
الاتصالات	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٨٤٥ ٠.٠٦٨	- - ٠.٢٤٢	- - -
جدارة العاملين	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- *٠.٠٤٨ ٠.٢٢٢	- - ٠.٧٢٦	- - -
تفهم الاحتياجات	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- *٠.٠٤٢ ٠.٧٨١	- - ٠.٣٤٤	- - -
الوصول إلى الخدمة	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- ٠.٠٧ ٠.٤٣٣	- - ٠.٦٥٧	- - -
المصدقية	جامعة الإسكندرية جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة	- *٠.٠١٣ ٠.٤٣٣	- - ٠.٦٥٧	- - -

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

والوصول للخدمة، وذلك بعد أن تبين عدم وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية ١% أو ٥% وفقاً لاختبار F.

#### ٤. دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات العاملة في مصر.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي للجامعات العاملة في مصر وبين جودة الخدمة التعليمية كل على حدة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، الارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وقد تم التوصل لبعض النتائج نذكرها على النحو التالي:

فيما يتعلق بعلاقة أنماط الثقافة التنظيمية بجودة الخدمة التعليمية في ظل الأداء المؤسسي كمتغير وسيط يتبين ما يلي، اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على أنماط الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والأداء المؤسسي كمتغير تابع في الجدول رقم (١٠) وجودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع في الجدول (١١)، وتبين أن معامل الارتباط الكلي المتعدد والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي ينتبأ بها نموذج الانحدار وبين قيم المتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠.٦١١)، (٠.٦٧٩) والتي تمثل ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  - (٠.٣٧٣)، (٠.٤٦١) وهو ما يشير إلى أن (٣٧.٣%)، (٤٦.١%) من التغير في الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية على الترتيب يرجع إلى الأنماط الثقافية ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيمة معامل التحديد المعدلة ( $Adj R^2$ ) (٠.٣٦٤)، (٠.٤٢٢) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع  $R^2$  - وذلك مع

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٨) يتبين عدد من الجوانب والتي منها :

- بلغ متوسط توافر أبعاد جودة الخدمة التعليمية محل الدراسة إجمالاً (٣.٥٤) بنسبة (٧٠.٨%)، في حين بلغ (٣.٩٩) بنسبة (٧٩.٨%)، (٣.٠٨) بنسبة (٦١.٦%)، (٤.٤٧) بنسبة (٨٩.٤%) لكل من جامعة الإسكندرية، جامعة النهضة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة على الترتيب، وهذا يشير إلى أنه عند مستوى معنوية (١%) يتبين ارتفاع مستوى توافر متغيرات أبعاد جودة الخدمة التعليمية محل الدراسة بالجامعة الأمريكية عن جامعة الإسكندرية يليها جامعة النهضة.
- تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد جودة الخدمة التعليمية بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، أما بالنسبة للاختلاف بين الجامعات فيما يتعلق بمستوى توافر متغيرات أبعاد جودة الخدمة التعليمية وفي ضوء استخدام اختبار توكي (Tukey) وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات تبين أن الفروق معنوية فقط بين متوسط توافر أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة النهضة وبين كل من متوسط توافر أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة الإسكندرية والجامعة الأمريكية عند مستوى معنوية ١%، ٥% على الترتيب، ويبين ذلك الجدول رقم (٩).
- وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الثالث بصورة إجمالية والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث جودة الخدمة التعليمية"، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لأبعاد الاستجابة، الأمان، الاتصالات،



ارتفاع عدد المتغيرات التفسيرية في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٣٦.٤%)، (٤٢.٤%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى الأنماط الثقافية ذات التأثير المعنوي، وذلك بالترتيب لكل من العلاقة مع الأداء الموسي ومع جودة الخدمة التعليمية، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بصورة إجمالية ولكل نمط على حدة باستثناء نمط معنوية أقل من (١%).

## جدول رقم (١٠)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين معايير الأداء الموسي

م	المتغيرات المستقلة	معايير الأداء الموسي			
		T	R2	R	B
١	نمط ثقافة الابتكار	٣.٤٠١	٠.٣٨٢	٠.٢٢٦	٠.١٤٥
٢	نمط ثقافة المشاركة	٣.٠٤٨	٠.٠٦٠	٠.١٤٣	٠.١٣٤
٣	نمط ثقافة الاتساق	٢.٠٧٩	٠.٤٠١	٠.٢٣٢	٠.٠٩٥
٤	نمط ثقافة التكيف	٣.٢٤٠	٠.٣٢٢	٠.٢٦١	٠.١٤٨
٥	نمط ثقافة الرسالة	٥.٧٣٧	٠.٢٨٢	٠.١٦٨	٠.٢١٦
	R				٠.٦١١
	R <sup>2</sup>				٠.٣٧٣
	مستوى المعنوية (f) -				٢٤.٤٢٦
	Adj R <sup>2</sup>				٠.٣٦٤

\*\* مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، \* مستوى الدلالة عند ٠.٠٥٠ طبقاً لاختبار T- Test

## جدول رقم (١١)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية

م	المتغير التابع	معايير الأداء الموسي			
		T	R2	R	B
١	نمط ثقافة الابتكار	٣.٩٧١	٠.١٦٩	٠.١٦٣	٠.٠١٧
٢	نمط ثقافة المشاركة	٤.٩٨٣	٠.٠٩٧	٠.٢٠٩	٠.٢١٢
٣	نمط ثقافة الاتساق	٠.٦٦٣	٠.٠٢٨	٠.١٦٨	٠.٠٢٦
٤	نمط ثقافة التكيف	٥.٦٠١	٠.١٥٥	٠.١٦٠	٠.٢٤٢
٥	نمط ثقافة الرسالة	٣.١٢٨	٠.١٨٣	٠.١٦٢	٠.١٤٦
	R				٠.٦٧٩
	R2				٠.٤٦١
	مستوى المعنوية (f) -				٢٤.٤٢٦
	AdjR2				٠.٤٢٢

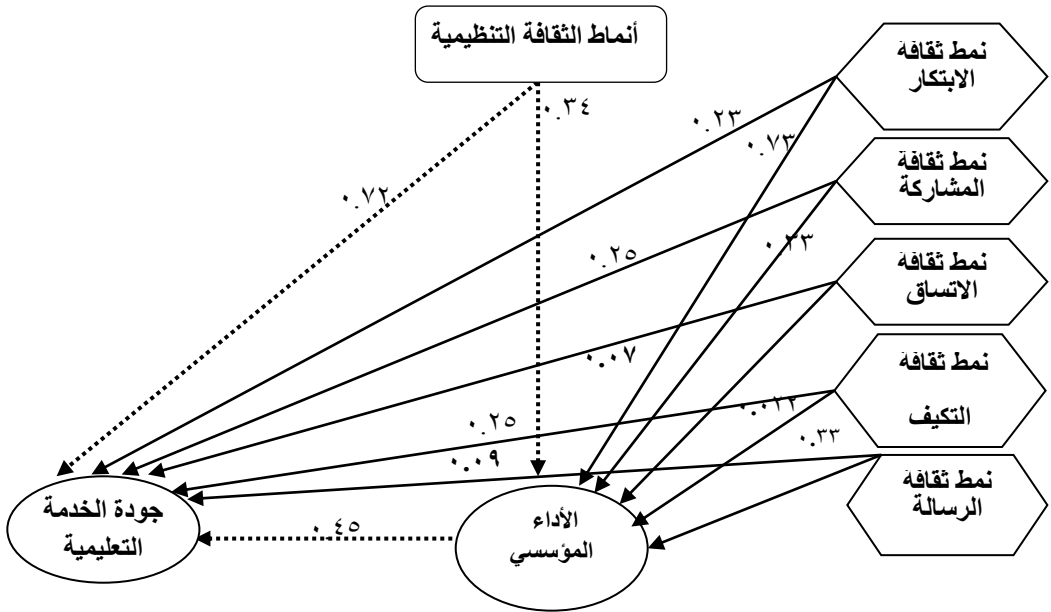
\*\* مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، \* مستوى الدلالة عند ٠.٠٥٠ طبقاً لاختبار T- Test

وفيما يتعلق بتحليل العلاقة (مباشرة، غير مباشرة) بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في ظل تأثير الأداء المؤسسي للجامعات، فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) (AMOS / أموس) بهدف التأكد من أنه يمكن الاعتماد على المتغيرات المستقلة مروراً بالمتغيرات الوسيطة لإحداث أثر أفضل على المتغير، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في اختبار (G.F.I)، (A.G.F.I)، (RMSEA)، للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج والتعرف على مدى أهمية المتغير الوسيط في زيادة أثر المتغيرات

رقم (٢).

### شكل رقم (٢)

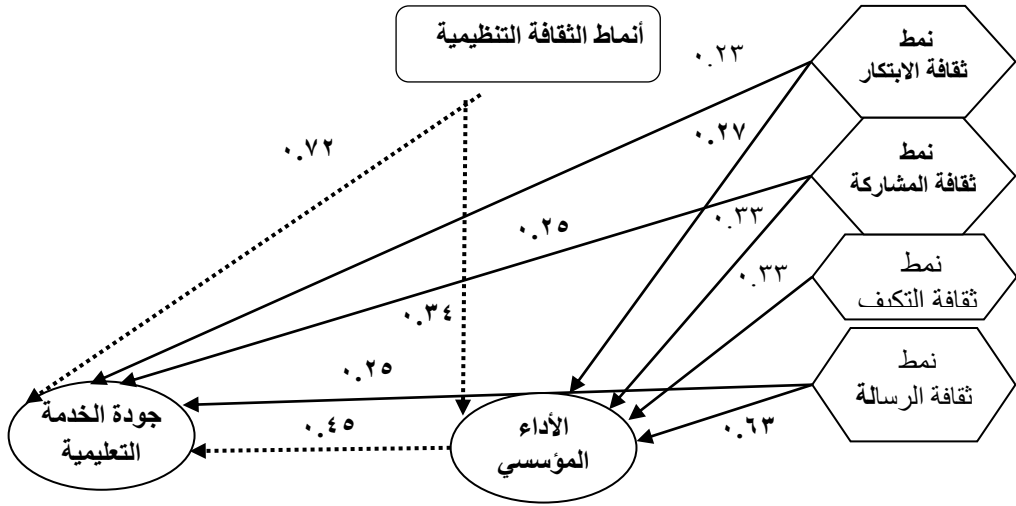
نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح



ونظراً لوجود قيم (P Value) أقل من ١٠% والتوصية باستبعادها وفق طبيعة التحليل، لذا تم استبعاد تلك القيم والإبقاء على القيم الجوهرية بالنموذج، ويتم عرض ذلك من خلال الشكل رقم (٣) كما يلي :

## شكل رقم (٣)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة بعد حذف العلاقات الأقل من ١٠%



ويمكن تجميع بيانات الشكلين السابقين من العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) خلال الجدول رقم (١٢) والذي يوضح طبيعة ومدى معنوية كل منها وذلك على النحو التالي :

## جدول رقم (١٢)

العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

جودة الخدمة التعليمية		الأداء المؤسسي		المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	المتغيرات الفرعية		
				إجمالي		المتغيرات الرئيسية
** , ٧٢	غير مباشر	** , ٣٤١	مباشر	١. نمط الابتكار		أولاً: أنماط الثقافة التنظيمية
* , ٢٣	غير مباشر	** , ٢٧	مباشر	٢. نمط المشاركة		
* , ٢٥	غير مباشر	** , ٣٣	مباشر	٣. نمط الاتساق		
* , ٧	غير مباشر	٠ , ٢٢	مباشر	٤. نمط التكيف		
** , ٠٩	غير مباشر	** , ٣٣	مباشر	٥. نمط الرسالة		
** , ٢٥	غير مباشر	** , ٦٣	مباشر			ثانياً: الأداء المؤسسي
** , ٤٥١	غير مباشر	-	-	(في ظل سيادة الأنماط الثقافية في النموذج)		

\*\* مستوى الدلالة عند ٠.٠١ ، \* مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T- Test

وتشير البيانات الموضحة بالجدول (١٢) وجود علاقة دالة بين أنماط الثقافة التنظيمية إجمالاً ولكل نمط على حده باستثناء نمط الاتساق وبين الأداء المؤسسي بالجامعات، كما يتبين وجود علاقة دالة بين الأداء المؤسسي بالجامعات العاملة في مصر وبين جودة الخدمة التعليمية، ويتضح وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية إجمالاً ولكل نمط على حده باستثناء نمط الاتساق وبين جودة الخدمة التعليمية، كما يتبين أن ٤٥% من نسبة التغير في جودة الخدمة التعليمية يرجع إلى اتباع الجامعات المصرية لفلسفة الأداء المؤسسي وفي ظل عدد من الأنماط الثقافية الحاكمة لأداء منسوبي الجامعة، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير الأنماط الثقافية على جودة الخدمة في ظل وجود المتغير الوسيط ملحوظ وأكبر من تأثير

الأنماط على جودة الخدمة بصورة مباشرة حال غياب العمل في ظل الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى رفض الفرض الرابع، مؤكداً على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع في ظل وجود الأداء المؤسسي بالجامعات العاملة في مصر كمتغير وسيط.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) للتعرف على مدى صلاحية النموذج للتأكد من إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في ظل وجود فلسفة الأداء المؤسسي (كمتغير وسيط). يمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس (صديق، ٢٠٠٨) من خلال الجدول رقم (١٣) التالي.

### جدول رقم (١٣)

#### جودة نموذج تحليل المسار (أموس)

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I)	٨٧٦ (جودة التوفيق عالية لاقتربها من الواحد الصحيح)	ويحكم هذا الاختبار على مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير بعض التغيرات في المتغير التابع (دليل صلاحية)، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح.
٢	(A.G.F.I) Adjusted (G.F.I)	٨١٢ (جودة التوفيق عالية لاقترب القيمة من قيمة ((G.F.I))	يمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم على جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (GFI) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق.
٣	(RMSEA)	٠.٤٧٢ (النموذج ذات دلالة معنوية)	يستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهريّة.

التعليمية) في ظل العمل بفلسفة الأداء المؤسسي كمتغير وسيط، أو بمعنى مباشر أن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل وجود المتغير الوسيط. وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار (أموس) يتبين أن :

ويتبين من خلال الجدول رقم (١٣) أن النموذج الوصفي للبحث لدراسة العلاقات بين متغيراته ذات دلالة معنوية ويؤكد على إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (جودة الخدمة

يفترض التحليل اعتماداً على تحليل المسار (أموس) وجود تأثيرات بينية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، ولبين ذلك والتأكيد على وجود علاقة متبادلة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أنماط الثقافة التنظيمية) بما يزيد تأثيرها

### جدول رقم (١٤)

#### دور كل نمط ثقافي في دعم وزيادة قوة الأنماط الأخرى

م	التأثير المتبادل بين أنماط الثقافة التنظيمية	درجة الارتباط المتبادل بين المتغيرات المستقلة	P.Value
١	ثقافة الابتكار <.....> ثقافة المشاركة	.١٥٤	** .٠٠٠
٢	ثقافة الابتكار <.....> ثقافة الاتساق	.١١٥	.١٢١
٣	ثقافة الابتكار <.....> ثقافة التكيف	.٣٦٨	** .٠٠٠
٤	ثقافة الابتكار <.....> ثقافة الرسالة	.٢٤٠	** .٠٠٠
٥	ثقافة المشاركة <.....> ثقافة الاتساق	.١١٣	.١٣
٦	ثقافة المشاركة <.....> ثقافة التكيف	.٢٥٤	** .٠٠٠
٧	ثقافة المشاركة <.....> ثقافة الرسالة	.٢٣٩	** .٠٠٠
٨	ثقافة الاتساق <.....> ثقافة التكيف	.١٧٦	** .٠٠٠
٩	ثقافة الاتساق <.....> ثقافة الرسالة	.١٢٢	* .٠٣٤
١٠	ثقافة التكيف <.....> ثقافة الرسالة	.١٠٩	* .٠١٦

\*\* مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، \* مستوى الدلالة عند ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

### النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات التي أمكنه التوصل إليها وذلك على النحو التالي:

#### أولاً : النتائج.

١. تبين عدم قبول الفروض الأربعة للبحث بصورة إجمالية، رغم قبولها لبعض الأبعاد بصورة منفردة.
٢. يختلف النمط السائد في كل جامعة عن الأخرى، حيث تبين أن نمط الابتكار هو النمط السائد في جامعة الإسكندرية، ونمط المشاركة ونمط الرسالة في جامعة النهضة والجامعة الأمريكية بالقاهرة على الترتيب، رغم وجود الأنماط الأخرى في مختلف الجامعات بنسب متفاوتة، ويبين ذلك الجدول رقم (١٥).

وتشير بيانات الجدول رقم (١٤) لوجود علاقات متبادلة بين أنماط الثقافة التنظيمية بشكل فردي بما يزيد من تأثيرها على كل من الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وعلى جودة الخدمة التعليمية بصورة غير مباشرة في حالة أخذهما بشكل إجمالي أو لكل نمط على حده، باستثناء نمط الاتساق وهذا يتوافق مع قرار استبعاد نمط الاتساق من الأنماط الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية، كما أن هذه العلاقات جوهرية عند مستوى معنوية ١% لبعض العلاقات، وبعضها دال عند مستوى معنوية ٥%، وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بشكل إجمالي وصلاحيته بشكل تام.

## جدول رقم (١٥)

## أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات

الرسالة	التكيف	الاتساق	المشاركة	الابتكار	أنماط الثقافة التنظيمية الجامعة
٤.٥٠	٢.٩٨	١.٩٠	٣.١٢	٤.٠٨	جامعة الإسكندرية
٣.٠٥	٢.٩٥	١.٧٤	٤.٠٥	٣.١٣	جامعة النهضة
٤.٣٥	٣.٠٨	١.٧٩	٣.٧٥	٣.٨٥	الجامعة الأمريكية بالقاهرة
٣.١٠	٢.٩٩	١.٨٢	٣.٧٢	٣.٩١	إجمالي

٣. تبين أن توافر أبعاد الأداء المؤسسي يختلف من جامعة لأخرى، حيث تبين أن الجامعة الأمريكية بالقاهرة هي الأفضل من حيث مستوى الأداء وهي صاحبة نمط الرسالة، كما يوضح الجدول رقم (١٦) أن الجامعة ذات مستوى جودة الخدمة الأفضل هي نفس الجامعة ذات الأداء المؤسسي الأفضل.

## جدول رقم (١٦)

## ترتيب الجامعات وفق الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية

جودة الخدمة التعليمية	الأداء المؤسسي	أنماط الثقافة التنظيمية الجامعة
٣.٩٩	٣.٩٨	جامعة الإسكندرية
٣.٠٨	٣.٨٤	جامعة النهضة
٤.٤٧	٤.٤٤	الجامعة الأمريكية بالقاهرة

لنمط التكيف على جودة الخدمة مقتصرًا على التأثير غير المباشر مرورًا بالمتغير الوسيط، وهذا يتوافق مع ما تشير إليه بيانات الجدولين ١٠ و ١١ حيث استبعاد نمط الاتساق من الأنماط الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية، ونمط التكيف من الأنماط الأكثر تأثيرًا على جودة الخدمة التعليمية بصورة مباشرة.

٤. النموذج الوصفي المقترح ذات دلالة معنوية ويؤكد على إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في ظل الأداء المؤسسي كمتغير وسيط، أو بمعنى مباشر أن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل وجود المتغير الوسيط.

٦. تبين أن زيادة فاعلية تأثير أنماط الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية يتطلب توسط أبعاد الأداء المؤسسي، وذلك استفادة

٥. تم استبعاد نمط الاتساق من الأنماط المؤثرة على تحسين جودة الخدمة لانخفاض قيمته في تحليل (AMOS)، وتم استبعاد التأثير المباشر

استراتيجية تشمل رؤية ورسالة واضحة وغايات استراتيجية واقعية يتم ترجمتها لأهداف استراتيجية تعبر عن توجه واضح للجامعة أو الكلية، بما يزيد حماس منسوبي الجامعات لتحقيق أفضل مستويات جودة الخدمة التعليمية. ٤. يمكن الاهتمام بتنمية نمط ثقافة الابتكار كنمط داعم لنمط ثقافة الرسالة (ماهر ٢٠٠٧) وفاعل بصورة جوهرية في دعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تفعيل الممارسات الابتكارية لتنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وبناء ثقافة الأداء المؤسسي، وتشجيع المبادرات الفردية والمنهجية العلمية في التعامل مع التجارب والخبرات لبناء الثقة والتعلم المستمر.

### ثالثاً : توصيات ببحوث ودراسات

#### مستقبلية: يمكن اقتراح

#### الموضوعات التالية:

١. دراسة تحليلية للتعرف على الأنماط الثقافية السائدة في الجامعات العربية "دراسة مقارنة"
٢. الأنماط الثقافية للقيادات العربية وتقييم مدى مساهمتها في تحسين الأداء الاستراتيجي.
٣. دراسة مقارنة بين الأداء الاستراتيجي والأداء المؤسسي وعلاقتها بتحقيق الاعتماد الأكاديمي الدولي.
٤. علاقة محددات جودة الخدمة التعليمية بمدى توافر متطلبات ضمان الجودة والاعتماد.
٥. دور نمط ثقافة الرسالة في دعم التوجهات الاستراتيجية وبناء التفكير الاستراتيجي كميزة تنافسية تدعم ممارسات الجامعات لتنمية تنافسياتها وترتيبها في التصنيفات الدولية.

بصلاحية وجودة النموذج المقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية.

٧. تختلف أبعاد قياس الأداء المؤسسي باختلاف طبيعة النشاط.

### ثانياً : التوصيات: يتناول الباحث أهم التوصيات فيما يلي:

١- يمكن للجامعات تبني النموذج الوصفي الذي تناوله الباحث للتحكم في مستوى جودة الخدمة التعليمية من خلال توجه الجامعات بفكر وثقافة الأداء المؤسسي، الذي يساهم في تفعيل دور النمط الثقافي السائد بالجامعة لنتمكن من الوصول بمستوى جودة الخدمة التعليمية للمستوى المرغوب، وهذا يتطلب:

- التركيز على أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات (أداء المنظمة ككل وفي علاقتها بالبيئة)، وذلك من خلال عدد من المعايير والتي تتمثل في المنهج العلمي، المرجع العلمي، أسلوب التقييم، القبول والتسجيل، أعضاء هيئة التدريس، خدمات ومتطلبات وتطلعات الطلبة، النظام الإداري ولوائح العمل، وأخيراً القيادة، باعتبارهم عوامل تزيد من فاعلية برامج وأساليب تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة التعليمية بصورة منفردة وفي علاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية من خلال الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه الأبعاد في الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصالات، جدارة العاملين، تفهم الاحتياجات، الوصول إلى الخدمة، والمصادقية.
- ٣. الاهتمام بتنمية أبعاد نمط ثقافة الرسالة باعتباره النمط الأكثر فاعلية في التأثير على جودة الخدمة التعليمية، من خلال الاهتمام ببناء

## المراجع

## ١. أولاً: المراجع العربية.

- البري، شبل، (٢٠٠٥)، الاحصاء التطبيقي، شبين الكوم، الولاء للطبع والنشر.
- البنا، حاتم محمد (٢٠١٤)، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- التيمي، جميلة محمد (٢٠٠٥)، تقييم جودة العملية التعليمية في جامعة عدن حالة كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
- الجامعة التكنولوجية (١٩٨٣)، مقترحات مؤشرات قياس الانتاجية في التعليم العالي، دراسة مقدمه الى ندوة الجامعة التكنولوجية حول قياس الإنتاجية في التعليم العالي، ١٢-١٥.
- الدويلة، فهد يوسف (٢٠٠٧) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية، جامعة عمان للدراسات العليا، الاردن.
- العريفي، منصور محمد(٢٠٠٩)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (٢) ٥ (٢٠١١) ١٣٧-٢١٩.
- العنزي، بسام بن مناور (٢٠٠٤) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود.
- الفراج، أسامة (٢٠١١)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في التجارة، جامعة طنطا، ٣٩-٥١ .
- إبراهيم، أيمن السيد غنيمي (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي، بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١١٥-١٤٩.
- أبو بكر، مصطفى محمود، حسنين السيد طه (٢٠٠٥)، "المدير وتمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.
- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦) ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات منطقة الإسكندرية الكبرى "المجلة العربية للتجارة والتمويل"، جامعة طنطا، ٢ (١)، ٩٥-١٣٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (١٩٩٨)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر، شبين الكوم، الولاء للطبع والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٢)، الادارة العامة، مدخل حديث، شبين الكوم، الولاء للطبع والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (١٩٩٣) قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينهما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣٩-٥١ .



- مؤسسات قطاع العام في سوريا، سوريا، مجلة  
جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧  
(١) ١٥٧.
- المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦)، الثقافة  
التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المرسي، جمال الدين محمد (١٩٩٩)، سبل  
زيادة فاعلية وكفاءة الإدارة وفرق العمل، مؤتمر  
الإدارة العربية بين التحديات والمتغيرات  
العالمية، القاهرة، ٢٦، ٢٧ سبتمبر، ٢٠٠٧، ٨.
- المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١١)، أثر ثقافة  
المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة  
تطبيقية، جمهورية مصر العربية، كلية التجارة،  
جامعة طنطا، مجلة الإدارة العامة (٢) ١٧-  
٤٧.
- الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٠)، العولمة  
مقدمة في فكر واقتصاد وعصر اللادولة،  
القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- جلولي، أسماء (٢٠١٣)، أثر الثقافة التنظيمية  
على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات  
التعليم العالي الجزائري، رسالة ماجستير غير  
منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- خميس، ناصر محمد (٢٠١٢)، تأثير الثقافة  
التنظيمية في تبني نظام الإدارة  
البيئية ISO14001، دراسة تطبيقية في الشركة  
العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة  
جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،  
٤(٦)، ٢١٩.
- رمضان، رنا نور الدين (٢٠١٣)، " أثر الثقافة  
التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير ،  
بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة
- السويس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية  
التجارة ، جامعة عين شمس.
- صديق، محمد جلال (٢٠٠٨)، جودة حياة  
العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين  
والأداء، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة  
جامعة المنصورة، غير مبين رقم العدد،  
٣٤، ٣٨-٤٣.
- صديقي، أمينة (٢٠١٢)، تأثير الثقافة التنظيمية  
على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي  
مرياح، الجزائر.
- عبد السلام، رمضان محمد (٢٠٠٤)، أثر  
الثقافة التنظيمية على فاعلية التخطيط  
الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في  
المنظمات الخدمية الحكومية في محافظة  
الغربية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي  
العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي،  
رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،  
١٧-٣٥.
- عبد اللطيف، جودة محفوظ (٢٠١٠)، دور  
الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في  
القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة دمشق  
للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦(٢)، ١٢٥-  
١٩٩.
- عفيفي، صديق محمد، أحمد عبد الهادي،  
مصطفى أبو بكر (٢٠٠١)، المدير وتنمية  
سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك  
الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،  
الإسكندرية، الدار الجامعية.

## ثانياً: المراجع الإنجليزية.

- علقم، منير محمد حسين (٢٠١٣)، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٧.
- قاري، بلقيس عبد الرحيم (٢٠٠٥)، المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٧٣-٧٨.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧)، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- مخيمر، عبد العزيز، ناجي خشبة، عبد المحسن جوده، عبد القادر محمد، سعد مطاوع (٢٠٠٠)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩، ١٨-٢٧.
- نصر الدين، جابر والشبلي، هيثم محمود، والخزاعي، حسين عمر (٢٠١١)، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات العربية، مجلة العلوم الإنسانية، (٣٥)، الجزائر، جوان، ٣٧-٦٩.
- هداش، سامر عبد الله (٢٠١٠)، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة، بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- Abubakr Suliman, and Hanan Al Obaidli (2013), "Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in The Financial Service Sector: The Case of The UAE", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115 – 134.
- Berry, L .L, Parasurman, A.,Zeithaml, V.A. (1988)," SERVQUAL: A Multi- Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality, *Journal Of Retailing*, 64-(1), 12-40
- Berry, Leonard, Valarie A. Zeithaml and A. Parasurman (1985), "Quality Counts In Services Too" *Business Horizons*.
- Briggs, Charlotte L., Stark, Joan S., Rowland – Poplowski, Jean (2003), "How Do We Know A “ Continuous Planning “ Academic Program Wh-en We See One ? “ *The Journal Of Higher Education*, 4 (4), 64-71 .
- Chang, Su-Chao and Lee, Ming-Shing (2007), "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", *The Learning Organization* ,14(2), 155-185.
- Cronin, Brady, Michael K. and J. Joseph (2001), " Some New Thoughts On Conceptualizing Perceived Service Quality" *A Hierarchical Aroach, Journal Of Marketing*, 65 (3), 41-43.
- Cronin, J. and Taylor, S., (1994,) "SERVPERF Versus Servequal: Reconciling Performance- Based And Perceptions – Minus – Expectations Measurement Of Service Quality", *Journal Of Marketing*, (58), 15.

- Cronin, J.J. and Taylor, S. A., (19-92), "Measuring Service Quality: A Re-Examination And Extension", *Journal Of Marketing*, (56), 11-16.
- David A. Aker, George S. Day, (19-80), *Marketing Research, Private And Public Sector Decisions*.
- David, Et All (2007), "A New Tool For Assessing The Presence Of Total Quality", *The TQM Magazine*,13(1), 12-24.
- Denison, D. and Neale, W. (1996), "Organizational Culture Survey". *Ann Arbor, MI:Aviat*.
- Denison, D. (1984), "Bringing Corporate Culture To The Bottom Line." *Organizational Dynamics*,13(2), 4-22.
- Denison, D. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. (1996). "What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigm Wars." *Academy Of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. and Mishra, A. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organizational Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Haaland, S, and Goelzer, P. (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
- Denison, D., Hooijberg, R, & Quinn, R. (1995), "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership." *Organization Science*, 6 (5), 524-540.
- Denison, D., Lief, C., and Ward, J. (2004), "Culture in Family Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths." *Family Business Review*,17(1), 61-70.
- Denison, D. (2000), "Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change?" In S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Ebrahimpour, Habib, Zahed, Adel, Khaleghkhan, Ali, and Sepehri, Mohammad Bager (2011), "A Survey Relation between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", Elsevier Ltd. Selection and /or peer-review under responsibility of the 2<sup>nd</sup> World Conference on Psychology. Counseling and Guidance. 1920– 1925.
- Ehsan Akhlaghi , Shahnaz Amini, Hossein Akhlaghi(2012), "Evaluating Educational Service Quality In Technical And Vocational Colleges Using Servqual Model", *Procedia – Social And Behavioral Sciences*,(46), 5285–5289.
- Liu, May-Chiun. (2009), "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In a Multicultural Society: The Case of Malaysia". *International Business Research*.2 (1), 48-55.
- Margolis, Sheila L., And Carol D. Hansen (2002), "A Model Of Organizational Identity, Making: A Schema-Based Perspective", *Organization Science*,5(3), 37-41.
- Mohamad, Yusof, Abdul Raheem; Mujahid, Ghouri Arsalan (2014), "Educational Service Quality And Customer Satisfaction Index At Public Higher Educational Institutions", *Indian Journal Of Commerce And Management Studies*, 4(1), 43-49.
- Mohanty, Jagannath and Rath, Bhambani P (2012), "Can Organizational

- Culture Be A Predictor Of Organizational Citizenship Behaviors?" International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(1), 76-79.
- Mohanty, Jagannath and Rath, Bh-abani P. (2012), "Influence Of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviors: A Three-Sector Study". Global Journal of Business Research. 6(1), 65-76.
- Nasseef, Mohammed A.(2014), Measuring The Quality Of Educational Service Provided By Business Administration Department Using The Servqual Instrument At King Abdul-Aziz University- Jeddah, Journal Of Business Studies Quarterly,5(4),147-172.
- Panagiotis Trivellas, Dimitra Dargenidou, (2009), "Leadership and Service Quality In Higher Education: The Case of the Technological Educational Institute Of Larissa", International Journal Of Quality And Service Sciences, 1(3), 294 – 310.
- Parasuraman, A, Et.Al., (1985), Ac-conceptual Model Of Services Qu-ality And Its Implication For Future Research, Journal Of Marketing, (49), 111-119.
- Parasuraman, A., "Berry, Leonard L., and Zeitham. Valarie A.,( 1991) "Understanding Customer Expectations Of Service", Sloan Management Review, 235-237.
- Panagiotis Trivellas, Dimitra Dargenidou, (2014) "Leadership And Service Quality In Higher Education: The Case Of The Technological Educational Institute Of Larissa", International Journal Of Quality And Service Sciences, Vol. 1 Iss: 3, Pp.294 – 310.
- Poister, Theodore. (2003), Measuring Performance in Public and Non Profit Organizations, San Francisco: Jossey Bass.
- Qureshi, Tahir Masood; Shaukat, Muhammad Zeeshan; Hijazi, Syed Tahir (2011), Service Quality Servqual Model In Higher Educational Institutions, What Factors Are To Be Considered?, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In, 2(5), 281-290.
- Saltmarshe Douglas, Ireland Mark, and Mcgregor Allister (2003), The Performance Framework: A System Approach To Understanding Performance Management, Public Administration And Development, 23(5), 447.
- Schneider, A. F. (2000), The Relationship Between Organisational Culture And Financial Performance – A Study Conducted Within A Large South African Retail Organisation. Unpublished Thesis. University Of Stellenbosch. Stellenbosch.
- Sopon, Diana; Cuza, Bogdan (2013) , Reflections On Romanian Higher Education: Quality Improvement Of Educational Services, Managerial Challenges Of The Contemporary Society. Proceedings,5, 204-209.
- Sopon, Diana; Ilies, Liviu; Petean, Florin Ioan (2013), Quality Of Educational Services: The Influence Of External Factors On University Student Satisfaction-A Case Study, Managerial Challenges Of The Contemporary Society. Proceedings, 112 -116.
- Uma Sekaran (2013), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6<sup>th</sup> ed., USA, Wiley.
- Yahya, Khulida Kirana, Mansor, Fairuzah Zaharos, and Warokka, Ari. (2012), "An Empir[ical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment", Journal

- of Organizational Management Studies.
- Yit Sean Chong, and Pervaiz Ahmed, (2014), "A Phenomenology of University Service Quality Experience: Uncovering the Essence of Meaning among Business Undergraduates in Malaysia", International Journal of Educational Management, 28 (1), 36 – 52.
- Zeithaml, V.A, (1981), "How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services", In Donnelly and George, W.Eds. Marketing Of Services Chicago, A.M. A.
- Zeithaml, V.A., ( 1988), Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means -End Model And Synthesis Of Evidence, Journal Of Marketing, 52, 63-67 .
- Yaghoubi, Nour-Mohammad, Habibollah Salarzahi, Jamshid Moloudi (2013), The Relationship between Human Resource Productivity (HR-P) and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", African Journal of Business Management, 7(32), 31-68-3176.