



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية

بمؤسسة التعليم العالي

"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية"

تحت إشراف:

-د. مشري مبروكة

إعداد الطالبان:

- بجاج محمد الأمين

- أولاد العيد أسامة

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب الأستاذ (ة)	الجامعة	الصفة
أستاذ علماوي احمد	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
أستاذ زوزي محمد	جامعة غرداية	مناقشاً
د / مشري مبروكة	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ  
نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ  
وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ  
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ.

سورة يونس - الآية 5.

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام فما تنهى درّب، ولا خُتم  
جهد، ولا تم سعي إلا بفضلته

( وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ )

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني  
على اتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

اهدي ثمرة نجاحي وتخرجني الى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، الى القلب الحنون  
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي جنتي في الدنيا امي الغالية  
والى من ضحى من اجل ان ينير دربي وطريقي، الى من زرع فينا الثقة ابي العزيز اطال الله  
في عمره

والى من عشت معهم وترعرعت بينهم، اخوتي الاعزاء عبد القادر، اسامة، مروة، وزوجة  
اخي س، كما لا انسى البراعم الصغار سيدرا ورؤيا

والى جميع اصدقاء دربي كل باسمه والى صديقتي ن، والى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم  
تسعهم مذكرتي

محمد الأمين

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيد الخلق و خليل الحق

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء

بدون انتظار،

أبي العزيز حفظه الله وأمده بوافر الصحة والعطاء،

إلى سندي وسممة الحياة أُمي الغالية أمدّها الله بوافر

الصحة والعطاء،

فلقد كانت جامعة لحنان الأهل وإخلاص الحبيب،

إلى أخواتي وإخوتي وكل أفراد عائلتي بدون استثناء كل باسمه ومقامه،

إلى زملائي في الدفعة وباقي الدفعات،

إلى كل الأحبة والأصدقاء،

إلى كل ما تقاسم معي حلاوة إنجاز هذا العمل وشد بيدي وأزري في كل الأوقات

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

أسامة

## الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه اجمعين.

الحمد لله تعالى الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا  
الواجب، ووقفنا في انجاز هذا العمل وعلمنا ما لم نعلم وكان فضله علينا  
عظيما.

أتقدم بالشكر الى استاذتي المشرفة الدكتورة مشري مبروكة التي كانت معنا من  
اول يوم الى اكمال العمل ولم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها المستمرة.  
وأیضا الأستاذ إسماعيل مصباح الذي قام بمساعدتنا لإخراج هذا العمل.  
وبدون ان ننسى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بمؤسسة التعليم العالي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية، محل الدراسة لتحديد مستوى الفروقات بين افراد العينة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان لجمع البيانات الإحصائية من المجتمع المدرس، قمنا بتوزيع (80) استبيان منها 36 الكتروني و44 ورقي على أساتذة كلية الاقتصاد وتم قبول كل الاستبيانات بعد معالجة القيم المفقودة بواسطة برنامج SPSS من خلال LINEAR TIENA AT POINT

تم الاستعانة ببرامج: SPSS, SMART PLS, EXCEL لتحليل ومعالجة البيانات

ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على جودة الخدمات التعليمية بمؤسسة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة %5
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية وهذا من خلال معامل الارتباط الذي بلغ %69.1
- وجود تأثير عالي لثقافة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من خلال قيمة التأثير  $F^2$

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة التنظيمية، جودة الخدمات، الخدمات التعليمية، جودة الخدمات التعليمية.

## **Abstract :**

This study aims to know the impact of organizational culture on improving the quality of educational services at a higher education institution among employees of the Faculty of Economic Sciences at the University of Ghardaïa, the subject of the study. To determine the level of differences between the sample members, the descriptive analytical approach was relied upon, with the use of a questionnaire to collect statistical data from the studied community. We distributed (80) questionnaires, including 36 electronic and 44 paper-based, to professors of the Faculty of Economics. All questionnaires were accepted after processing the missing values using the SPSS program through LINEAR TIENA AT POINT.

The following programs were used: SPSS, SMART PLS, and EXCEL to analyze and process the data

Through the above, the study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant impact of organizational culture in its dimensions on the quality of educational services at the higher education institution at the Faculty of Economic Sciences at the University of Ghardaïa.
- There is a statistically significant effect of organizational culture on improving the quality of educational services at the significance level of 5%.
- There is a strong correlation between organizational culture and the quality of educational services, through a correlation coefficient of 69.1%.
- There is a high impact of organizational culture on the quality of educational services through the F2 impact value

**Keywords:** organizational culture, quality of services, educational services, quality of educational services,

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	شكر والتقدير
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال البيانية
أ_ط	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية
3	المطلب الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية
3	أولاً: مفهوم الثقافة وخصائصها
3	أ. نشأة ومراحل تطور الثقافة
4	ب. تعريف الثقافة
6	ت. خصائص الثقافة
7	ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها
7	أ. تعريف الثقافة التنظيمية
8	ب. خصائص الثقافة التنظيمية
10	ثالثاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها
11	ب. أهمية الثقافة التنظيمية
12	رابعاً: عناصر، مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية
12	أ. عناصر الثقافة التنظيمية
14	ب. مصادر الثقافة التنظيمية
16	ت. أنواع الثقافة التنظيمية



17	خامسا: أبعاد، نظريات الثقافة التنظيمية ونماذجها
17	أ. أبعاد الثقافة التنظيمية
18	ب. نظريات الثقافة التنظيمية
21	ت. نماذج الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات التعليمية
22	أولاً: مفهوم الخدمات التعليمية
23	ثانياً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية
23	(1) مفهوم جودة الخدمة
23	(2) مفهوم الجودة في التعليم
23	(3) مفهوم جودة الخدمات التعليمي
26	(4) فلسفة الجودة الشاملة في المجال التعليم
27	ثالثاً: نماذج قياس جودة الخدمات التعليمية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
31	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
46	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
46	أولاً- مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية
50	ثانياً_ مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
54	ثالثاً: الفجوة البحثية المعالجة
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة
58	تمهيد الفص
59	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة
59	المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
59	أ.: تعريف جامعة غرداية
59	ب.: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
61	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

61	أ. منهج الدراسة
62	ب. أداة الدراسة
64	ت. مجال وحدود الدراسة
64	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
65	المطلب الاول: التحليل الوصفي لخصائص العينة واتجاهات افرادها
65	أ. التحليل الوصفي لخصائص العينة
69	ب. تحليل اتجاهات افراد العينة
80	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة
97	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
105	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية	الجدول (1.1)
50	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية بالدراسة الحالية	الجدول (2.1)
55	الفجوة البحثية المعالجة	الجدول (3.1)
63	بيان تفصيلي للعبارات المكونة لاستبيان	الجدول (1.2)
64	رقم حجم العينة المدروسة	الجدول (2.2)
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول (3.2)
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	الجدول (4.2)
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	الجدول (5.2)
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية	الجدول (6.2)
70	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	الجدول (7.2)
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم التنظيمية	الجدول (8.2)
71	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعتقدات التنظيمية	الجدول (9.2)
73	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعراف التنظيمية	الجدول (10.2)

74	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوقعات التنظيمية	الجدول (11.2)
75	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتمادية	الجدول (12.2)
76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الملموسية	الجدول (13.2)
77	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة	الجدول (14.2)
78	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاطف	الجدول (15.2)
79	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الامان	الجدول (16.2)
80	نتائج اختبار الفاكرومباخ	الجدول (17.2)
81	نتائج اختبار الصدق التقاربي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية	الجدول (18.2)
83	نتائج مؤشر التوافق Cross loading	الجدول (19.2)
85	نتائج مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation	الجدول (20.2)
87	مؤشر معامل التحديد والارتباط	الجدول (21.2)
88	مؤشر معامل التحديد والارتباط	الجدول (22.2)
88	مؤشر معامل التحديد والارتباط	الجدول (23.2)
89	مؤشر جودة المطابقة GOF	الجدول (24.2)
91	جدول اختبار الفرضيات	الجدول (25.2)
91	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول (26.2)
92	نتائج اختبار تأثير العمر في إجابات العينة	الجدول (27.2)
93	نتائج اختبار تأثير العمر في إجابات العينة	الجدول (28.2)
94	نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي في إجابات العينة	الجدول (29.2)
95	نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي في إجابات العينة	الجدول (30.2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	الشكل (1.1)
60	الخريطة التنظيمية للكلية	الشكل (1.2)
65	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	الشكل (2.2)
66	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	الشكل (3.2)
68	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	الشكل (4.2)
69	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية	الشكل (5.2)
86	النموذج بعد توظيف مؤشرات الصدق التقاربي والتمايز	الشكل (6.2)
86	النموذج بعد توظيف مؤشرات الصدق التقاربي والتمايز	الشكل (7.2)
90	النموذج البنائي بعد اختبار الفرضيات	الشكل (8.2)

مقدمة

## 1. توطئة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم المواضيع الإدارية التي لاقت اهتمام العديد من المؤسسات نظرا لما لها من دور في بناء عادات الفرد والإسهام في زرع قيمه وطرق اتصاله وتعامله مع الأفراد من حوله، لذلك تهدف الثقافة بمختلف مكوناتها على تعزيز سلوك وشخصية الفرد، وإيجاد الحلول للمشكلات وصنع القرارات من خلال ما تملكه من سمات تجعلها مستمرة ومتوازنة بين بناء الفرد وتحقيق نجاعة التسيير.

ولقد أشارت لعدد من الدراسات بأن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يوجب ترسيخ قواعد ثقافة التنظيمية التي تشعر فيها فرق التكوين البيداغوجي، بحرية المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل ورفع مستوى التكوين، لدى الأساتذة بالشكل الذي يحقق جودة الخدمات والرفع من مستوى الأداء من خلال استغلال كل الوسائل المتاحة اليوم، خاصة ما تعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تفرض منطق تعاملهم ومسايرتهم لواقع الرقمنة، الذي تشهده الجامعة في تحقيق وتلبية الخدمات وبناء قنوات الاتصال لدى مختلف الفواعل من أساتذة وطلاب باعتبارهم محور العلاقة التعليمية، بالشكل الذي يسهم في إحداث التغيير والتحديث في نظام التعليم العالي.

فالحديث عن الثقافة التنظيمية لم يعد كافيا اليوم دون الحديث عن معايير الجودة في تلبية الخدمات التعليمية لدى مؤسسة التعليم العالي التي تشهد تنافسية كبيرة في ظل التغيرات الدولية والإقليمية والمحلية، التي تدعو لإحداث ثورة عملية تحقق جودة الخدمات المقدمة، مما أصبح يفرض عليها إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية لكي تتكيف مع متطلبات الجودة وتحافظ على موقعها في ظل التنافسية التي يشهدها العالم اليوم، لذلك فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين خدماتها التعليمية من خلال القياس والتقييم الفعلي للجودة المدركة لخدماتها والعمل على تقييمها ومقارنتها لضمان تحقيقها بكل كفاءة وفعالية.

ولأهمية موضوع الثقافة التنظيمية من جهة وموضوع جودة الخدمات التعليمية من جهة أخرى، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء لتحديد طبيعة العلاقة وأثر الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## 2. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي

ما أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الأساتذة العاملين بها؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي ارتأينا للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
2. كيف تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟
3. كيف لثقافة التنظيمية التأثير على جودة الخدمات التعليمية؟
4. ما هو مستوى تطبيق جودة الخدمات التعليمية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وجودة الخدمات التعليمية بكلية الاقتصاد جامعة غرداية؟
6. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة العاملين بكلية حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الرتبة العلمية؛ الخبرة المهنية)؛؟

### 3. الفرضيات:

ولتحليل ودراسة الإشكالية الرئيسية للموضوع قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛

ونعالجها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر احصائي للقيم التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر احصائي للمعتقدات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر احصائي للأعراف التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر احصائي للتوقعات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاساتذة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الرتبة العلمية؛ الخبرة المهنية)؛

وندرس الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاساتذة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الجنس؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاساتذة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير العمر؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاساتذة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاساتذة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.



#### 4. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها، وهذا بعد الإحاطة النظرية بمختلف الجوانب النظرية لتغيري الدراسة، ولتحقيق الهدف الرئيسي نقوم بتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

01. التعرف على مفاهيم عموميات حول الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات التعليمية؛
02. الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وجودة الخدمات التعليمية، وأهم ابعادها؛
03. دراسة أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بمؤسسة التعليم بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية؛
04. قياس الفروق بين إجابات العينة المدروسة حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية بالنسبة للعوامل (الجنس؛ العمر؛ الرتبة العلمية؛ الخبرة المهنية)؛

#### 5. حدود الدراسة:

01. **الحد الموضوعي:** يركز موضوع الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بمؤسسة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
02. **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية
03. **الحد البشري:** أجريت الدراسة على الاساتذة العاملين في الكلية تم اخذ عينة 80 فرد من مجتمع الدراسة تم توزيع استبيان واستلامه كاملا دون نقصان.
04. **الحد الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية في فترة ما بين 30 افريل الى 15 ماي تم فيها توزيع استبيان وجمع البيانات من الكلية.
05. **اسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة اسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

## 1.5 الاسباب الموضوعية لاختبار الموضوع:

الاهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع الثقافة التنظيمية سواء من الناحية النظرية او العلمية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المنظمات بشكل عام؛

الاهمية البالغة لمفهوم الجودة سواء كانت في المجال الخدماتي او الصناعي فهي ضرورة وليس خيار، وهذا ما يجعل المنظمات في سعي دائم لتحقيقها؛

## 2.5 الاسباب الذاتية لاختبار الموضوع:

رغبة الطالبين في دراسة هذا الموضوع والاحاطة بكل جوانبه النظرية خصوصا فيما يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية؛  
تسليط الضوء على الخدمات التعليمية مقدمة، كمشكلة في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

## 3.5 أسباب اختيار مكان الدراسة:

من اهم الاسباب التي دفعت الطالبين لاختيار كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية لإجراء الدراسة التطبيقية:

1. كونها أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي بالتالي صلاحيتها لإجراء الدراسة التطبيقية؛
2. كون الطالبين يدرسان في نفس الجامعة وهذا ما يسهل اجراء الدراسة بشكل المطلوب والحصول على المعلومات اللازمة.

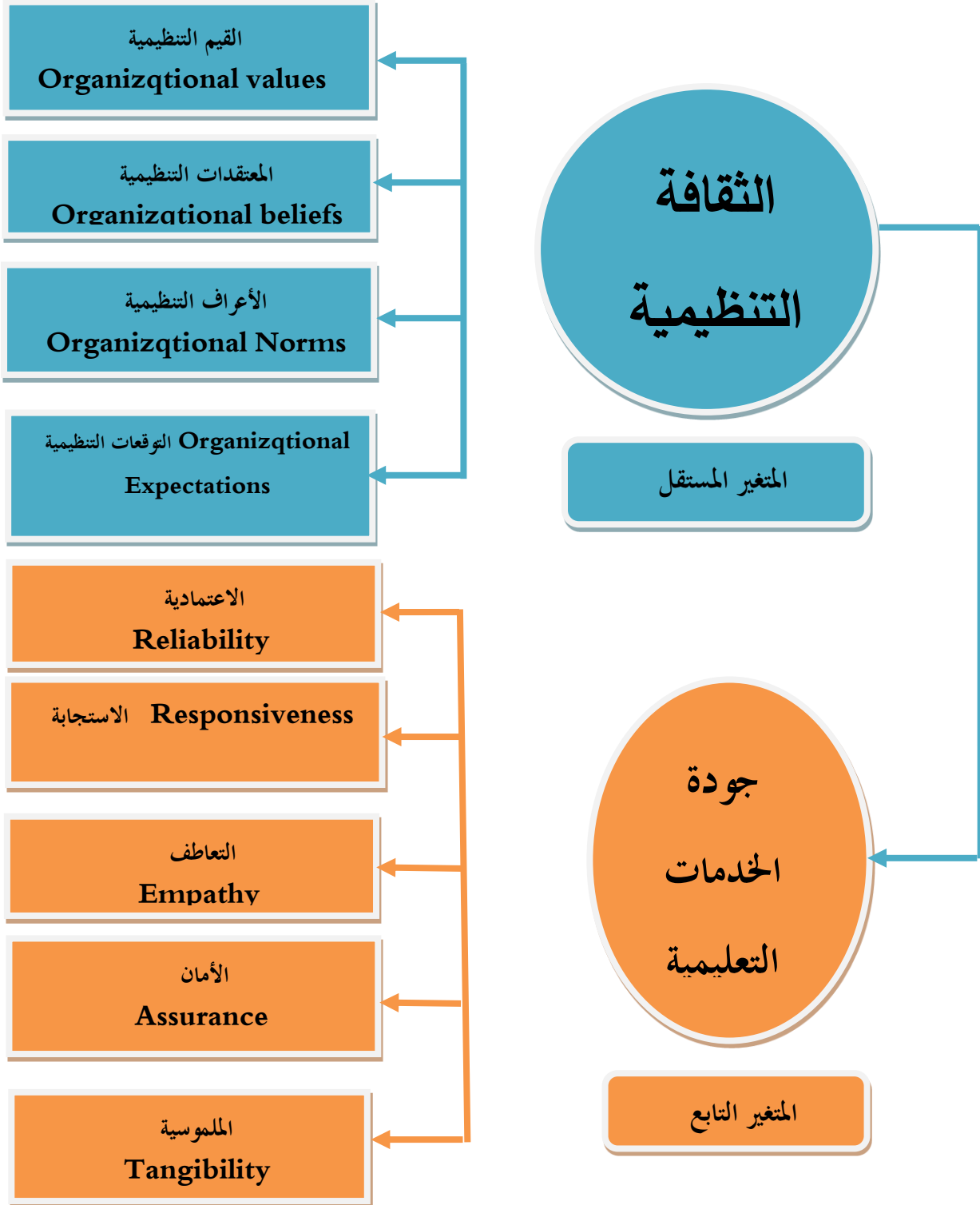
## 4.5 صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية
- قلة البحوث التي تناولت الربط بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية بنفس الاشكالية
- امتناع والمماطلة في الاجابة عن الاستبيان من طرف بعض افراد عينة الدراسة.

6. أهمية الدراسة: تتمثل في بعض النقاط اهمها؛

1. التعرف على العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بمؤسسة التعليم العالي؛
2. تساعد نتائج الدراسة في لفت انتباه صناع القرار في كلية العلوم الاقتصادية لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها ومدى توافقها على تحسين جودة الخدمات التعليمية؛
3. قد تشكل هذه الدراسة من حيث موضوعها ومنهجيتها ونتائجها ايضا اساسا لدراسات مستقبلية اخرى في نفس المجال؛
4. إثراء رصيد المكتبة العلمية بموضوع الدراسة وهذا نظرا لأهميته كأحد المواضيع الحديثة.

7. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبين من خلال الدراسات السابقة

## 8. هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين كما يلي:

### 1. الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

والذي قسم بدوره الى مبحثين:

- حيث تم التطرق في المبحث الأول الى: عموميات حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية وذلك من خلال مطلبين يدرسان المفاهيم العامة وكل ماله علاقة بالمتغيرين، الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات التعليمية؛
- اما المبحث الثاني فتم التطرق فيه الى الدراسات السابقة وهذا من خلال مطلبين، الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية مع الفجوة البحثية المعالجة؛

### 2. الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة

والذي تم تقسيمه الى مبحثين كل مبحث يحتوي على مطلبين:

- المبحث الأول تحدثنا عن الإجراءات المنهجية لدراسة، بحيث تطرقنا الى تعريف المؤسسة محل الدراسة مع منهج واداة الدراسة
- اما المبحث الثاني فتم التطرق لنتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وهذا من خلال مطلبين تم التطرق فيهم الى التحليل الوصفي لخصائص العينة مع تحليل اتجاهات افراد العينة، وتحليل نتائج نموذج الدراسة

# الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء وتطوير الجودة في مؤسسات التعليم فهذه العوامل تمثل الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي منظمة تعليمية واستمراريتها في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة ومن هنا، يأتي دور الثقافة التنظيمية في تحديد القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وأدائهم.

كما تشير الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية إلى العديد من النماذج والنظريات التي تسلط الضوء على كيفية بناء وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية وتركز هذه الأدبيات على أهمية تشجيع القيم الإيجابية مثل التعاون والاحترام والشفافية، وكذلك كيفية التعامل مع التحديات الثقافية المحتملة مثل التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر، يعتبر تحقيق جودة الخدمات التعليمية هدفاً أساسياً للمؤسسات التعليمية في سبيل تلبية احتياجات وتطلعات الطلاب والمجتمع فالجودة في التعليم ليست مجرد مستوى مناسب من التعليم والتدريب ، بل تشمل أيضاً جوانب أخرى مثل الاهتمام بالطالب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم وإن استناد الخدمات التعليمية إلى مبادئ الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الجودة وزيادة رضا الطلاب والمعلمين والموظفين، مما يعزز سمعة المؤسسة التعليمية .

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية

## المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية

سنتعرف في هذا المبحث على عموميات حول الثقافة التنظيمية في المطلب الأول لننتقل إلى المطلب الثاني حيث نتطرق إلى عموميات حول جودة الخدمات التعليمية.

## المطلب الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم الثقافة التنظيمية ثم ننتقل إلى عناصرها في الفرع الثاني ثم في الأخير نتطرق إلى أبعاد، نظريات الثقافة التنظيمية ونماذجها.

## أولاً: مفهوم الثقافة وخصائصها:

سنتعرف في هذا الجزء على الثقافة لتتطرق إلى الثقافة التنظيمية وخصائصها.

## أ. نشأة ومراحل تطور الثقافة:

تطور الثقافة هو عملية تاريخية معقدة تتأثر فيها عدة عوامل مثل الجغرافيا والتكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والدين والتواصل البشري وتتشكل الثقافة عبر العصور بتدفق متعدد الأبعاد من التأثيرات والتفاعلات بين الشعوب والحضارات ففي العصور القديمة بداية من العصر الحجري، يعتبر بداية الثقافة البشرية<sup>1</sup>، حيث كان الإنسان يستخدم الأدوات البسيطة ويعيش بشكل جماعي في مجتمعات صغيرة وفي العصور البرونزية والحديدية شهدت زيادة في تطوير الأدوات والتكنولوجيا وظهرت الحضارات القديمة مثل حضارات مصر وابل والصين والهند أما العصور الوسطى تفرع إلى الفترة الكلاسيكية التي شهدت ازدهار الفلسفة والعلوم والفنون في اليونان القديمة وروما ثم إلى العصور الوسطى التي تأثرت الثقافة بالديانات السماوية وانتشرت العلوم والفنون في العالم الإسلامي وأوروبا.

وفي العصور الحديثة شهدت ثورة في العلوم والفنون والفلسفة في أوروبا في العصر النهضوي أما العصر الصناعي شهدت زيادة في التكنولوجيا وتغيرات اجتماعية هائلة وتوسع في التبادل الثقافي بين الشعوب و في القرن

<sup>1</sup> محمد زكي عويس، طريق في الجودة في لتعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2008، ص66



العشرين تطورت وسائل الإعلام والاتصالات وزادت التكنولوجيا بشكل كبير مما أدى إلى تفاعل ثقافي عالمي أكبر، أما العصر الحديث والمعاصر كانت فيه العولمة وشهدت الثقافة تفاعلاً عالمياً متزايداً بفضل التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة ثم تنوع الثقافات مما زاد التبادل الثقافي بين الشعوب وظهرت ثقافات جديدة وتنوعت الهويات الثقافية<sup>1</sup>.

العصر المعاصر: ثورة الإنترنت: أحدثت تحولاً ثقافياً هائلاً حيث أصبحت المعلومات متاحة بشكل واسع وأصبح التفاعل الثقافي يحدث عبر الحدود الوطنية وثقافة الشبكات الاجتماعية: تأثرت الثقافة بتطور وسائل التواصل الاجتماعي وأصبحت التجارب الشخصية والثقافية تتبادل بشكل مستمر عبر الإنترنت وتتطور الثقافة باستمرار وتتأثر بتغيرات العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية كما أن فهم تطور الثقافة يساعد في فهم تطور الإنسانية وتفاعلاتها عبر العصور.

#### ب. تعريف الثقافة:

تعد كلمة "الثقافة"، "Culture" من بين أكثر الكلمات تعقيداً في اللغة الإنجليزية، والمصطلح المقابل لها هو كلمة الطبيعة "Nature"، ويشق مفهومها من معاني الطبيعة الأصلية مثل: حرث الأرض؛ ففي علم الأيتومولوجيا "علم أصول الكلمات"، اشتقت كلمة الثقافة من الطبيعة، فمن بين معانيها هو الزراعة أو العناية بالنمو الطبيعي، فلهاذا فنجد كلمة "Coulter"، والتي تعني لسكين المحراث مرادفة لكلمة ثقافة؛

عرف "The American Héritage English Dectionary" الثقافة على أنها هي مجموعة السلوكيات المنقولة (المتناقلة) اجتماعياً من فنون ومعتقدات وكل المنتجات البشرية الأخرى من فكر أو عمل.

كما ان المفكر ادوارد تايلور EB.Taylor هو أول من استعمل الثقافة كمصطلح تم وضع تعريفها لها بكتابه "Primitire culture"، وهذا سنة 1871 بقوله: "ان الثقافة هي المعتقد الذي يشمل كل من المعرفة، القانون، المعتقد، الفن، الاخلاق العرف واي عادات أخرى قد يكتسبها الانسان كعضو من المجتمع.

<sup>1</sup> محمد زكي عويس، مرجع سابق، ص 67-69.

ايضا يرى G.Hofstede الثقافة على انها " برجة للعقل البشري من خلال مجموعة من الافراد التي تتميز عن المجموعات الأخرى، وهي ظاهرة جماعية مشتركة ومكتسبة يأتي تميزها من البيئة المتواجدة بها".<sup>1</sup>

كما تعرف الثقافة بصورة عامة على انها النظام الشامل للمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والممارسات والفنون والمعارف والتكنولوجيا والسلوكيات التي تميز مجتمعاً معيناً أو مجموعة من الأفراد ويعكس مفهوم الثقافة الطريقة التي يعيش بها الناس ويتفاعلون مع بعضهم البعض ومع العالم من حولهم وتشكل الثقافة عبر الزمن وتتأثر بالتاريخ والجغرافيا والدين والتكنولوجيا والاقتصاد وعوامل أخرى.<sup>2</sup>

في الثقافة، يتم تمرير المعرفة والتقاليد والقيم من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتواصل الاجتماعي وتعكس الثقافة أيضاً الهوية الجماعية للمجتمع وتعزز الانتماء الثقافي والتفاعل الاجتماعي وتتجلى الثقافة في جوانب متعددة من الحياة بما في ذلك اللغة والعادات والتقاليد والديانات والفنون والأعمال الأدبية والعلوم والتكنولوجيا وغيرها و من الجدير بالذكر أن الثقافة ليست مجموعة ثابتة وغير قابلة للتغيير، بل هي ديناميكية وقابلة للتطور، حيث تتأثر بتغيرات الزمن والتقنيات والتفاعلات الاجتماعية.<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج تعريف شامل من وجهة نظرنا ان الثقافة تتمثل في مجموعة الممارسات التي يمكن ان يكتسبها الفرد من جراء احتكاكه بمجتمعه ودينه وعائلته وأيضا البيئة التي يعيش بها من فن واخلاق وقانون أي علم من العلوم كونه عضو ينتمي لذات المجموعة.

<sup>1</sup> - مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة . اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير. جامعة غرداية. الجزائر. 2022. ص 3\_4

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم، أحمد الجودة، الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2006، ص88.

<sup>3</sup> حافظ فرج أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2006، ص55.

## ت. خصائص الثقافة:

الثقافة لها عدة خصائص تميزها وتحدد طبيعتها الفريدة ومن الخصائص الرئيسية للثقافة:

**تعددية وتنوع:** الثقافة تتجلى في تعددية وتنوعها، حيث توجد آلاف الثقافات المختلفة حول العالم، كلٌّ منها يتمتع بخصوصيته وتقاليد وقيمه الفريدة.

**تأثر وتفاعل:** الثقافة تتأثر بالعوامل الخارجية مثل التكنولوجيا والهجرة والتجارة والتواصل الاجتماعي، كما يحدث تفاعل بين الثقافات المختلفة عبر التاريخ، مما يؤدي إلى اندماج وتبادل العادات والتقاليد والمعتقدات<sup>1</sup>.

**توارث وتطور:** يتم توارث الثقافة من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتعليم والتوجيه. ومع ذلك، فإن الثقافة تتطور أيضاً مع مرور الوقت وتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

**اللغة والرموز:** تعتبر اللغة والرموز جزءاً أساسياً من الثقافة، حيث تعبر عن المفاهيم والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد، تعتبر اللغة وسيلة مهمة لنقل الثقافة وتبادل المعرفة.

**القيم والمعتقدات:** تشمل الثقافة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والمجتمعات فهذه القيم والمعتقدات قد تكون دينية أو أخلاقية أو فلسفية أو اجتماعية.

**الفنون والتكنولوجيا:** تشمل الثقافة أيضاً مجموعة من الفنون والتكنولوجيا التي تعبر عن تفاعل الإنسان مع بيئته وتطوره عبر العصور.

تلك هي بعض الخصائص الرئيسية للثقافة، ومن المهم فهم هذه الخصائص لفهم الطبيعة المتعددة والمتطورة للثقافة البشرية.

<sup>1</sup> أسامة محمد شاعر عبد العليم، حميد محمد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر 2008، ص 45.

ثانياً\_: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها:

أ. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعريف الثقافة التنظيمية اصطلاحاً: الثقافة التنظيمية هي النظام الشامل للقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والسلوكيات المشتركة التي تميز منظمة معينة عن غيرها وتشكل ثقافة التنظيم من خلال التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعبّر عن الهوية الفريدة للمنظمة وتوجهاتها وقيمها المشتركة<sup>1</sup>.

تعود جذور الثقافة التنظيمية الى أبحاث E.Mayo سنة (1927-1932) تم من بعده الى أبحاث E.Jaque سنة 1951 عندما كان يعمل بمعهد (Tavistock Institute) ببريطانيا واستعمل هذا المصطلح لأول مرة في دراسته ، "The Changing Culture Of a Factory" كما عرف الثقافة التنظيمية على انها "نمط تفكير المنظمة وأفعالها العادية والتقليدية التي قد تكون مشتركة بين أعضائها بحيث انها تحظى بالقبول من طرف الأعضاء الجدد وهذا من اجل الاندماج داخل المنظمة"؛

كما أن الباحث Bartels سنة 1967 تطرق إلى الثقافة التنظيمية وهذا بالاقتران مع اتخاذ القرار واخلاقيات الأعمال، فقام بتحديد عدة معايير يمكنها ان تحديد الاختلافات الثقافية، المتمثلة في قانون احترام الخصائص الشخصية، طبيعة القوة والسلطة، حقوق الملكية، مفهوم الالهوية علاقة الفرد بالدولة، القيم، العادات، الأعراف؛

كما ان الباحث A.M.Pettigrew ايضا تطرق سنة 1971 الى الثقافة التنظيمية من خلال مقاله: "On Studying Organizational Cultures" ، وذلك عندما عمل بمعهد (Tavistock Institute) ببريطانيا، و عرف الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من الرموز اللغة الأيديولوجية، المعتقدات، الطقوس، والاسطورة بحيث انه قدم مفاهيم حول وظائف هذه المجموعة والترابط فيما بينها؛

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية، لخدمات التعليمية، لخدمات الصحية)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص55.

اما الباحث Kurt Lewin فعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة التي يمكن للعمال ان يؤدوا فيها اعمالهم، فهي شيء لا يمكن مشاهدته ولا الإحساس بيه انما متواجد في كل مكان، فهي تحيط عن كل شيء بالمنظمة وتؤثر فيه؛<sup>1</sup>

اما الباحث G.Hofstedt فيعرف الثقافة التنظيمية في موقعه الخاص بأنها الطريقة التي يرتبط بها أعضاء المنظمة ببعضهم البعض وعملهم والعالم الخارجي مقارنة بالمنظمات الأخرى. يمكنه إما تمكين أو إعاقاة استراتيجية المنظمة

تعريف اخر: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم.<sup>2</sup>

تفرد كل منظمة بالثقافة التنظيمية الخاصة بها، حيث تهتم المنظمات بتطوير والحفاظ على ثقافة تنظيمية مبتكرة ومميزة توفر المبادئ التوجيهية والحدود الخاصة بسلوك أعضاء المنظمة، في وسيلة رائعة لتحديد احتياجات الموظف الجديد في التعلم والتدريب ليكون عضو منسجم وفعال في المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي تلك القيم المشتركة التي يمكن ان تربط مجموعة من الافراد وهذا من خلال تبنينهم لنفس العادات والتقاليد والمفاهيم والممارسات داخل المنظمة ومحاولة نقل هذه الثقافة للأفراد جدد مما يكون ثقافة المنظمة.

#### ب. خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن ان تتطابق وتختلف ثقافة معظم المنظمات الاعمال كما هو الحال بين بعض الافراد، ولكن نجد بعض منظمات تحاول ان تحتوي ثقافتها التنظيمية الخاصة بها وتمتيز عن باقي منظمات، وهذا يتعلق بحجم المنظمة

<sup>1</sup> مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية. مرجع سبق ذكره. ص 4\_5

<sup>2</sup> هاشم فوزي، دباس العبادي، الإدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الإداري المعاصر، الورق النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص100.

وعمرها وتاريخها، فكلما كبرت ونمت واتسعت نجد ان الثقافة التنظيمية لها تصبح أكثر تبلورا ونضجا، ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية نجد ما يلي: <sup>1</sup>

- درجة مساهمة ومبادرة الفرد وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- تقبل درجة مخاطر وتشجيع الموظفين تجريب ومبادرة مع مخاطرة.
- درجة وقوة وضوح الاهداف مع توقعات المطلوبة من موظفين.
- قوة تكامل بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.
- ما مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
- مفهوم الرقابة المتمثل في الاجراءات والتعليمات مع احكام الاشراف الدقيق على العاملين او مع الرقابة الذاتية.
- مدى ولاء المنظمة بدل ولاء التنظيمية الفرعية.
- طبيعة نظام الحوافز والمكافآت وهل يقوم على الاداء او على الوساطة او الاقدمية.
- وجهات نظر مختلفة مع الاختلاف ودرجة التسامح.
- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كانت تقتصر على القنوات الرسمية المحددة لنمط التسلسل الرئاسي او انها تأخذ نمط شبكيا يمكن ان يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

بالإضافة إلى ذلك هناك من رأى أن خصائص الثقافة التنظيمية تندرج ضمن ما يلي:

#### الانتظام في السلوك والتقييد به:

نتيجة التفاعل فيما بين افراد المنظمة فإنهم يستخدمون عبارات ومصطلحات مع لغة وإشارات وطقوس مشتركة ذات علاقة من حيث الاسلوب وهذا بالاحترام والتصرف.

**المعايير:** يندرج هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الذي وجب انجازه.

<sup>1</sup> بن عياد صباح، بوقريط امينة، الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيغل، مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جيغل، الجزائر، 2017، 2018، ص 72، 73

**القيم المتحكمة:** توجد هناك قيم اساسية تتبناها المنظمة ويتمتع كل عضو فيها بالالتزام **الفلسفة:** تتميز كل منظمة بسياساتها الخاصة في المعاملة مع العاملين والعملاء.

**القواعد:** هي عبارة عن مجموعة من التعليمات التي تصدرها المنظمة ويمكن ان تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، كما ان الفرد يعمل في المنظمة وهذا وفقا للقواعد المرسومة له.

**المناخ التنظيمي:** هي مجموعة من الخصائص التي يمكن ان تميز البيئة الداخلية، كما انها تؤثر على قيم واتجاهات وادراكات الافراد.

### الثقافة التنظيمية ذات مستويات متعددة:

مثلا استقبال الموظفين لبعضهم البعض في مكاتبهم خلال العمل يمكن اعتبار هذه الممارسات ثقافية خاصة في المجتمعات العربية التي تستند إلى عدة اعتقادات ثقافية تتصل بحسن الضيافة.

### ثالثا\_ :مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أ. **مراحل تطور الثقافة التنظيمية :** <sup>1</sup>نشأة الثقافة التنظيمية تعود إلى الاهتمام المتزايد بدراسة سلوك المنظمات وكيفية تأثير القيم والمعتقدات والعادات والتوجهات على عمل المنظمات وأدائها و مع بداية القرن العشرين، أصبحت الشركات والمؤسسات الاقتصادية تتوسع بشكل كبير، مما دفع الباحثين والمهتمين بالإدارة إلى التفكير في كيفية تحسين أدائها خلال هذا الوقت، بدأ الباحثون في الاهتمام بالثقافة التنظيمية كعامل مهم في فهم سلوك المنظمات وأدائها في عقد 1950، بدأ الباحثون مثل كليو وساترلي في إجراء الدراسات الأولى حول الثقافة التنظيمية أحد الدراسات الرئيسية التي تمت في هذا الوقت هي دراسة هوثورن، التي نفذتها شركة وسترن إلكترونيك والتي أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في أداء العمل.

في عقد 1980، بدأ الباحثون في تطوير نظرياتهم حول الثقافة التنظيمية بشكل أكبر فأحد النماذج الأكثر شهرة في هذا الوقت هو نموذج شالز وشاين، الذي يصف الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: القوى والأداء والقيم وفي العقود اللاحقة، شهدت دراسات الثقافة التنظيمية تطوراً مستمراً، حيث بدأ الباحثون في

<sup>1</sup> سيدي حسين السيسي، مهارات التعليم، الطبعة الثانية، دراسة في الفكر والأدلة التدريسي، دار كنوز، 2007، ص45.

استخدام منهجيات أكثر تطوراً وتطبيقها على مجموعة متنوعة من القطاعات والصناعات وتطورت النظريات والنماذج لتشمل جوانب متعددة مثل القيادة، والابتكار، والتغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

اليوم، تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً جداً في فهم أداء المنظمات ونجاحها وتعد دراسات الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً من مجال إدارة الأعمال وتقديم الاقتراحات العملية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الفاعلية الإدارية<sup>2</sup>.

### ب. أهمية الثقافة التنظيمية

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية بوضوح من خلال عدة جوانب:

1. وضع المعايير التنظيمية وقواعد السلوك ورسم الحدود التي لا يمكن للموظفين تجاوزها، مما يضمن التوجيه والتنظيم السليم داخل المنظمة.
2. تساعد الثقافة التنظيمية على بناء استقرار داخل المنظمة، حيث يميل الأفراد إلى البقاء في الوظائف التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، مما يزيد من فرص جذب العملاء والممولين والاستمرارية في التعاون مع المنظمة.
3. توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، إذ تعزز الثقافة التنظيمية القيم الإيجابية وتشجع على التعاون وتحقيق النجاح المشترك.
4. تعمل الثقافة التنظيمية كمحفز قوي للموظفين، حيث يشعر الموظفون بالراحة والارتياح داخل البيئة التنظيمية الإيجابية، مما يزيد من حماسهم وإنتاجيتهم<sup>3</sup>.
5. تكفل الثقافة التنظيمية الالتزام بمجموعة من القيم والقواعد التي توجه التصرفات والقرارات، مما يساهم في زيادة الانضباط والاستقامة في سير العمل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> سيدي حسين السيسي، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> سوسن شاكر، سعيد محمد عواف، الزيادات، الإدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار النشر، 2007، ص 78.

<sup>3</sup> سوسن شاكر، سعيد محمد عواف، مرجع سابق، ص 79-80.



#### رابعاً: عناصر، مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية

سنتعرف على عناصر الثقافة التنظيمية ثم أنواعها ثم في الأخير مصادرها.

##### أ. عناصر الثقافة التنظيمية: <sup>1</sup>

##### 1. القيم التنظيمية

هذا القيم هي عبارة عن مجموعة اتفاقيات مشتركة بين مجموعة اعضاء التنظيم الواحد حول كل ما هو مرغوب او غير مرغوب فيه، ايضا جيدا او غير جيدا، مهم او غير مهم، أما بنسبة للقيم التنظيمية فهي تمثل الموجود في مكان او محيط او بيئة العمل، حيث تقوم هذه الأخيرة على توجيه الامثل للسلوك الموظفين والعاملين في ظروف التنظيمية المتنوعة ومن بين هذه القيم نذكر منها:

- العدل والمساواة بين العاملين.
- محاول الاهتمام بإدارة الوقت.
- الاهتمام بالأداء داخل منظمة.
- تقدير واحترام البعض.

##### 2. المعتقدات التنظيمية:

وهي تتمثل في آراء وافكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل وكيفية قيام بالعمل ومهام التنظيمية ومن أبرز هذه معتقدات نذكر ما يلي:

- ما مدى اهمية مساهمة ومشاركة في عملية صنع قرارات.
- المساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> بن عياد صباح، بوقريط امينة، الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي \_مرجع سبق ذكره، الجزائر، 2018، 2017، ص 77,78

### 3. الأعراف التنظيمية :

هي عبارة عن مجموعة من المعايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة.

- التزام المنظمة بإمكانية عدم تعيين الاب والابن ضمن نفس المنظمة ويجب ان تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب وهذا يعني مجموعة التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل من الاخر وهذا من خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ومثال ذلك ما يلي:

- توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس وايضا توقعات الزملاء من الزملاء الاخرين، والتي تتمثل في الاحترام والتقدير المتبادل.
- توفير بيئة ومناخ تنظيمي يمكن ان يساعد ويدعم احتياجات الفرد من خلال عدة عوامل منها ماهوا نفسية واقتصادية.

### الشكل رقم (1.1) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبين

**ب. مصادر الثقافة التنظيمية:**

لقد تنوعت مصادر الثقافة التنظيمية لكن سنتطرق للأكثر شيوعاً وقد تنشأ من تفاعل اربعة من العوامل هي:

1

**01. صفات افراد المنظمة وخصائصها:**

يكمن المصدر الرئيسي والاساسي لثقافة التنظيمية في الافراد المكونين لها وبتحديد المؤسسين لها، وبهذا تختلف المنظمات بثقافتها من خلال اختلاف القيم التي يمتلكها افرادها والتي هي جوهر ثقافتها التنظيمية، وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها سوف يغادرونها، وسيصبح التقارب للأفراد داخل المنظمة أكثر؛

**02. خصائص الإدارة العليا:**

تنشأ مجموعة من القيم الثقافية من شخصية ومعتقدات خاصة للإدارة العليا للمنظمة، وتكون هذه القيم حسب ما يكون مدراء الإدارة العليا، ولضبط ثقافة الافراد تقوم المنظمة بتطوير القيم الثقافية وتمثل هذه القيم في قيم اخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد اخلاقية تضبط الطريق المناسب لأعضاء المنظمة من اجل التعامل فيما بينهم؛

**03. الحقوق الخاصة التي تمدها المنظمة للعمال:**

هذه الحقوق هي معطاة من طرف المنظمة للأفراد المستخدمين للموارد المنظمة، وهذه الأخيرة تهدد جميع مسؤوليات الخاصة بكل عضو في املاك الدولة، وهي تعمل وهي تعمل على رقي وانتعاش القيم اتجاه المنظمة؛

**04. الهيكل التنظيمي:**

يعتبر هذا الاخير من اهم المصادر الذب بدوره يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنه الاطار الذي يصده يتم تحديد الإدارات والأنشطة والمهام الازم لكل وحدة تنظيمية، ويتم ايضا تحديد خطوط السلطة ومراكز الإدارية

<sup>1</sup> - مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ مرجع سبق ذكره، الجزائر. 2022.

المتخذة للقرارات وقيام بتنفيذها ، كما يرجع تنوع في الهياكل التنظيمية الى بروز ثقافات جديد ومتنوع في التنظيم ، فمثال ذلك الهياكل العضوية التي بدورها تتميز برتبة عالية من الاستقلالية وتوجه نحو تحمل جل مخاطر ، على خلاف الهياكل التنظيمية ومميزة بمركزية عالية ومتوجه على العمل الفردي ، كما يظهر فيها بعض النقص في ثقافة التجديد والتطوير .

لكن هنالك من عنده رأي اخر في مصادر الثقافة التنظيمية تنبثق من العناصر المكونة لها والمتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1\_ المراسم :** وهي عبارة عن احداث وانشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة الشعائر والطقوس، الاساطير في ثقافتهم تتمثل في اجراء احتفال سنوي يكرم فيه أفضل موظف على سبيل المثال

**2\_ الشعائر:** هي مجموعة من الفعاليات والاحداث التفصيلية المخططة التي تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به وهذا من خلال التفاعل الاجتماعي، حيث تهدف الي نقل رسائل معينة مع اغراض محددة مثل: ترقية مسؤول او التحاق موظف جديد بالمؤسسة... الخ؛

**3\_ الطقوس:** تتمثل في طقوس متكررة بحيث تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة شبه دائمة للقيم والمعايير الرئيسية مثل: اجتماع سنوي للمساهمين، تناول القهوة او شاي في فترة استراحة يومية توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين؛

**4\_ القصص والاساطير:** وهي عبارة عن روايات لأحداث من الماضي يعرفها العاملون جيدا، بحيث انها تذكرهم بالقيم الثقافة للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، حيث ان هذه القصص في الاغلب تدور حول المؤسسين الاوائل للمنظمة، كما تعطي لمحة تاريخية عما مرت به المنظمة من احداث لفهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها؛

اما الاسطورة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيرات خيالية مقبولة لحدث او شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضا او محيرا.

<sup>1</sup> بودرع هاجر، مجوح وفاء، دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2016، 2015، ص 35، 36.

5\_ الابطال: هم اشخاص متمسكون بقيم وثقافة المنظمة ويضفون نموذجاً في الأداء والانجاز للآخرين

6- نجوم غير عاديين: اشخاص مثقفين غير عاديين يسبقون زملائهم ويصبحون في بعض مرات رمز للصناعة تصنع في منظمة بأكملها

7- الرموز واللغة:

الرموز: وتمثل في افعال واشياء واحداث وربما علاقة تستخدم كوسيلة لسرد كلمات ومعاني لتربط بمعنى معين لدى الاشخاص مثال ذلك علم او شعار او اسم التجاري.. الخ للمؤسسة.

اللغة: وتعتبر منظومة من كلمات ومعاني في بينهم للنقل الأفكار والمعاني.

8- الروايات الشعبية: وهي عبارة عن مجموعة من خرافات لا أساس لها من وجود.

9- القصص البطولية: وتعتبر مجموعة من الروايات والقصص التاريخية تسرد ما قام به القادة والتابعين لهم من انجازات فريدة.

10- البيئة المادية: وهو ما يحيط بالناس ماديا وما يقدم لهم من مؤثرات حسية فورية اثناء مزاولة نشاطهم الثقافية التعبيرية، ومتضمنة كيفية قيام بتصميم المباني ومكاتب وموقع الفرد.. الخ وايضا توزيع الساعات الحائطية والبريد والهواتف.

ت. أنواع الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تتنوع أشكال الثقافة التنظيمية بين المؤسسات، وتشمل الأنماط التالية:

- ثقافة المشروع: تركز على إنجاز المهام وتقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة.
- ثقافة القوة: تعتمد على فرد أو مجموعة من الأفراد المؤثرين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وتوجيه المسارات.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

- الثقافة الإبداعية: تظهر في المنظمات الجريئة التي تتحمل المخاطر وتشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.
- الثقافة الداعمة: تركز على التماسك والتفاعل بين أفراد المؤسسة، وتؤمن بقيم العمل الجماعي وتعزيز العلاقات الإيجابية<sup>1</sup>.
- الثقافة البيروقراطية: تتمثل في الالتزام بالإجراءات والروتين، والتحكم الصارم، وعدم المرونة في التعامل مع التحديات.
- ثقافة الدور: تركز على التخصص الوظيفي والأدوار المحددة، وتعتمد على القواعد والأنظمة لضمان استمرارية الأداء.

#### خامساً: أبعاد، نظريات الثقافة التنظيمية ونماذجها

سيكون هذا الجزء مخصصاً للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية ثم نظرياتها ثم في الأخير نماذجها.

##### أ. أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السمات أو الجوانب التي تميز ثقافة منظمة معينة وتؤثر على سلوك أفرادها وأدائها. تم تحديدها أصلاً بواسطة غيرت هوفستيد، وهي تساعد في فهم القيم والمعتقدات والتصورات والعادات التي تحكم سلوك أفراد المنظمة.

**السلطة والهياكل السلطوية (Power Distance):** هذه البعد يعكس مقدار التقدير والاحترام للسلطة والهياكل السلطوية داخل المنظمة وفي بعض المنظمات، يكون هناك تفضيل للهياكل الهرمية والترتيبات الرسمية، بينما تكون في البعض الآخر الهياكل أقل تسلطاً وتوازناً<sup>2</sup>.

**التفاعل الاجتماعي (Individualism vs. Collectivism):** يمثل هذا البعد مدى توجه الثقافة التنظيمية نحو الفردية أو الجماعية في الثقافات الفردية، يُشجع على الاستقلالية وتحقيق الأهداف الشخصية، بينما في الثقافات الجماعية، يولى اهتمام أكبر للمجموعة والتعاون والتضامن.

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة للأسس النظرية والتنظيمية والمؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2013، ص45.

التحكم عبر الأبعاد (**Masculinity vs. Femininity**): يعكس هذا البعد مدى التحكم والتفاعل بين القيم التقليدية للجنسين داخل المنظمة. في الثقافات المشبعة بالذكورية، يُشجع على القيم مثل التنافس والطموح والقوة، بينما تُعتبر الثقافات الأنثوية أكثر توجهاً للرعاية والتعاون والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تحمل اللاوعي (**Uncertainty Avoidance**): يعبر هذا البعد عن مدى تقبل الثقافة التنظيمية للمخاطر وعدم اليقين في الثقافات ذات تحمل اللاوعي المنخفض، يُفضل التوجه إلى القوانين والقواعد والتنظيم، بينما في الثقافات ذات تحمل اللاوعي العالي، يمكن أن يكون هناك تقبل أكبر للتغيير والمرونة<sup>1</sup>.

توجه التوقيت (**Long-term vs. Short-term Orientation**): هذا البعد يعبر عن مدى التركيز على القيم المستقبلية والتقليدية في الثقافات ذات التوجه الطويل المدى، يتم التركيز على التكامل الاجتماعي والاستدامة، بينما في الثقافات ذات التوجه القصير المدى، يميل التركيز إلى الاهتمام بالنتائج الفورية وتحقيق النجاح السريع<sup>2</sup>.

#### ب. نظريات الثقافة التنظيمية

هناك عدة نظريات تناولت دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك المنظمة وأدائها ومن بين هذه النظريات:

نظرية هوفستيد للثقافة التنظيمية (**Hofstede's Organizational Culture Theory**): هي إحدى النظريات المعروفة في مجال إدارة الأعمال وعلم الاجتماع التنظيمي، والتي وضعها الباحث الهولندي جيرت هوفستيد (Geert Hofstede) وتقوم هذه النظرية على البحث الذي أجراه جيرت هوفستيد، حيث استخدمت لتحديد وتصنيف الثقافات التنظيمية بناءً على مجموعة من الأبعاد الثقافية الرئيسية مثل السلطة،

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> خالد سطر العدواني، الجودة الشاملة في التعليم، مقدم للأداة الجيدة والاعتماد، بوزارة التعليم والترتيب، مجلة التعليم العالي، 2020، ص 22.

والتفاعل الاجتماعي، والتحكم العبر الأبعاد، وتحمل اللاوعي، وتوجه التوقيت و تحدف هذه النظرية إلى فهم الثقافة في سياق المؤسسات والمنظمات، وكيفية تأثير هذه الثقافة على سلوك الأفراد داخل المنظمات<sup>1</sup>.

كما تقوم نظرية هوفستيد على أساس الاعتقاد بأن الثقافة التنظيمية تشكل جوهر الهوية الداخلية للمنظمة، وتؤثر بشكل كبير على سلوك أفرادها وأدائهم ويقوم هوفستيد بتصنيف الثقافات التنظيمية باستخدام عدة أبعاد مختلفة، من أبرزها السلطة، والتحايل، والجماعي مقابل الفردي، وتأكيد الذكورية مقابل الأنوثة، وتحمل اللامان بعدم اليقين وتوفر هذه الأبعاد إطاراً لفهم الثقافة التنظيمية بشكل أعمق، مما يساعد المديرين والقادة في تحليل وتشخيص ثقافة منظماتهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لتعزيز الأداء والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

**نظرية الاعتماد الثقافي (Cultural Dependency Theory):** هي نظرية في مجال دراسات الاتصال تناولت دور الثقافة في تأثير الاعتماد الاقتصادي والسياسي على الدول النامية و تشير هذه النظرية إلى أن الثقافة لها دور حاسم في توجيه أشكال الاعتماد الاقتصادي والسياسي للدول، حيث يفترض أن الدول النامية تتبنى نمطاً متبعاً فيما يتعلق بالتنمية والسياسة استناداً إلى تأثيرات الثقافة عليها و تقوم هذه النظرية على فكرة أن الثقافة تؤثر بشكل كبير على التنظيم وتشكل جوانبه الأساسية مثل القيم، والمعتقدات، والتصورات وتركز على كيفية تأثير العوامل الثقافية على السلوك التنظيمي والتفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق، تؤكد النظرية على الأهمية البالغة للتحليل الثقافي في فهم عمليات الاعتماد الاقتصادي والسياسي، وتوجيه السياسات العامة المتعلقة بالتنمية والتعاون الدولي وتقتصر النظرية أن الثقافة يمكن أن تكون سبباً رئيسياً للتأخر في التنمية أو لعدم قدرة الدول النامية على الاندماج بشكل فعال في النظام الاقتصادي العالمي باستخدام هذه النظرية، يمكن للباحثين والمحللين فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية على اختيارات السياسات والاستراتيجيات التنموية للدول، وبالتالي يمكنهم توجيه الجهود نحو تطوير سياسات تنموية فعالة تأخذ في الاعتبار التحديات الثقافية التي تواجهها هذه الدول.

<sup>1</sup> خالد سطر العدواني، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010، ص 30.



نظرية التطابق بين الثقافة والتنظيم (**Fit Theory of Culture and Organization**): تعتبر إحدى النظريات البارزة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي و تركز هذه النظرية على أهمية توافق الثقافة التنظيمية مع الثقافة الشخصية للأفراد داخل المنظمة وتعد هذه النظرية من المدارس الأكثر شيوعاً، حيث تقترح أن هناك تطابقاً يجب أن يكون موجوداً بين ثقافة المنظمة وأهدافها وهيكلها وأنظمتها لضمان التناسب والتفاعل الإيجابي بين جميع عناصر المنظمة وتقوم النظرية على فرضية بأن هناك توافقاً مطلوباً بين القيم والمعتقدات والسلوكيات المتوقعة في الثقافة التنظيمية، وبين القيم والمعتقدات والسلوكيات الفردية لأفراد المنظمة فعندما يكون هناك توافق كبير بين هذين الجانبين، يزيد من مستوى الرضا والانتماء للمنظمة، ويعزز أداء الأفراد وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

تحاول النظرية فهم كيفية تحقيق هذا التوافق بين الثقافة التنظيمية وثقافة الأفراد من خلال استراتيجيات متعددة، مثل التوظيف الذكي وتطوير الثقافة التنظيمية وتحسين التواصل الداخلي في المنظمة بالاعتماد على هذه النظرية، يمكن للمديرين والقادة في المنظمات تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم عن طريق فهم وتعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية والثقافة الشخصية للموظفين وتعتبر هذه النظرية أداة قيمة لتحقيق الاستقرار والنجاح المؤسسي عبر تعزيز التوافق والتكامل بين أفراد المنظمة وهويتها التنظيمية.

نظرية تفاعل الثقافة (**Cultural Synergy Theory**): تمثل نمجاً نظرياً في مجال دراسات الثقافة والعلاقات الدولية، وتركز على كيفية تأثير تفاعل الثقافات المختلفة على العلاقات بين الأفراد والمجتمعات والدول وتقوم هذه النظرية على فكرة أن عندما تتفاعل الثقافات المختلفة بشكل بناء ومثمر، فإنها قادرة على خلق تأثير إيجابي يتجاوز مجرد مجموع مكوناتها الفردية بمعنى آخر، يُمكن لتوافق الثقافات المختلفة أن يولد تفاعلاً ثقافياً يعزز الفهم المتبادل والتعاون والتكامل بين الأفراد والمجتمعات<sup>2</sup>.

في هذا السياق، يعتبر التفاعل الثقافي مصدراً للثراء والإبداع، حيث يمكن للثقافات المختلفة أن تستفيد من بعضها البعض وتساهم في تعزيز الابتكار وتطوير الحلول للتحديات المشتركة وبالتالي، تسعى هذه النظرية إلى تعزيز التفاهم الثقافي وبناء الجسور بين الثقافات المختلفة من خلال التفاعل والتعاون، وهو ما يساهم في خلق بيئة إيجابية للتنمية

<sup>1</sup> رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016، ص55.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص35.

والسلام العالمي من خلال تبني نهج التفاعل الثقافي، يمكن للمجتمعات والدول تعزيز التعاون الدولي والتفاهم العابر للثقافات، مما يساهم في تعزيز الاستقرار والتنمية المستدامة على المستوى العالمي.

تقترح هذه النظرية أنه يمكن تعزيز أداء المنظمة وكفاءتها من خلال توفير بيئة تفاعلية حيث يمكن أن تندمج الثقافات المختلفة بطريقة تعزز التنوع وتشجع على التعاون والإبداع.

### ت. نماذج الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل بيئة العمل داخل المؤسسة، وتؤثر على كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع الهيكل التنظيمي وهناك عدة نماذج للثقافة التنظيمية، من بينها:

نموذج التكامل الاجتماعي (Social Integration Model): يركز على درجة التكامل والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، ويعتبر قوة الروابط الاجتماعية بين الموظفين عاملاً مهماً في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

نموذج الدور الوظيفي (Functional Role Model): يركز على الأدوار والوظائف داخل المؤسسة وكيفية تأثيرها على الثقافة التنظيمية، ويركز على توزيع السلطة والتفوق الوظيفي.

نموذج الاستقرار والتغيير (Stability and Change Model): يركز على توازن بين الاستقرار والتغيير في الثقافة التنظيمية، حيث يعتبر الثابت والمتغير جزءاً أساسياً من حياة أي منظمة<sup>2</sup>.

نموذج الهوية الثقافية (Cultural Identity Model): يركز على كيفية تشكيل الهوية المؤسسية للمؤسسة وكيفية تعزيزها والحفاظ عليها من خلال الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 57

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين؛ رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011، ص 70.

## المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات التعليمية

ستتعرف أولاً في هذا المطلب على مفهوم الخدمات التعليمية ثم لننتقل للتعرف على مفهوم جودة الخدمات التعليمية وفي الأخير نتطرق إلى نماذج قياس جودة الخدمات التعليمية.

## أولاً: مفهوم الخدمات التعليمية

يمكن تعريف الخدمة التعليمية بأنها مجموعة المنافع التي يمكن ان تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تعكس إشباع حاجات ورغبات المستفيد من الحصول على هاته الخدمة كما تتمثل باكتساب المعرفة وإحداث تغيير فيها.<sup>1</sup>

كما ان مفهوم الخدمات التعليمية يتعلق بتوفير مجموعة متنوعة من الخدمات والموارد التي تهدف إلى تسهيل وتعزيز عملية التعلم والتطوير الشخصي و تتنوع هذه الخدمات بشكل كبير وتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والبرامج التعليمية التي تستهدف جميع الفئات العمرية والمستويات التعليمية، وتشمل الخدمات التعليمية جميع الخدمات والموارد التي تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية للأفراد والمجتمعات، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بالتعلم الأكاديمي في المدارس والجامعات، أو التنمية المهنية للموظفين، أو تعلم المهارات الحياتية والمهارات الشخصية.<sup>2</sup>

في إطار التعليم الأكاديمي، تشمل الخدمات التعليمية تقديم الدروس والمحاضرات في مختلف المواد الدراسية، وتوفير المناهج والموارد التعليمية المتنوعة مثل الكتب الدراسية والمقاطع الصوتية والمرئية والتطبيقات التعليمية، كما تتضمن هذه الخدمات الدعم الأكاديمي الإضافي مثل الدروس الخصوصية والمجموعات الدراسية، ومن ناحية أخرى، تتضمن الخدمات التعليمية في مجال التنمية المهنية توفير الدورات التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في مجالات العمل المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال دراوي، تقييم جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التكوين الخاص من وجهة نظر الطلبة\_ دراسة حالة المعهد العالي للتسيير ورقلة، مذكرة الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 4

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

كما تقدم هذه الخدمات فرص التعلم المستمر وتعزيز الاحترافية في الوظائف المختلفة بالإضافة إلى ذلك، تشمل الخدمات التعليمية أيضاً التعلم المستمر خارج البيئة الأكاديمية، مثل تعلم المهارات الحياتية والمهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات وإدارة الوقت، وتقدم هذه الخدمات عادةً من خلال دورات تعليمية مخصصة وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التنمية الشخصية للفرد.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية: قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات التعليمية لابد من معرفة مفهومي جودة الخدمة والجودة في التعليم.<sup>1</sup>

(1) مفهوم جودة الخدمة: هي معيار لتطابق الأداء الفعلي للخدمة المطابقة لتوقعات الزبائن لهذه الخدمة.

(2) مفهوم الجودة في التعليم:

— وهي أسلوب متكامل يمكن تطبيقه في جميع فروع المنطقة التعليمية والذي يوفر للعاملين وفرق العمل فرصة إشباع حاجيات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم او انها فعالية تقديم أفضل لخدمات تعليمية بحثية واستشارية بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة

— ايضا تعد عملية ادارية تركز على مجموعة من القيم، كما انها تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، باستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم بنحو إبداعي لضمان تحقيق الاستمرارية في التحسين لدى المنظمة<sup>2</sup>

(3) مفهوم جودة الخدمات التعليمية:

لقد ظهر مفهوم الجودة في ثمانينات من القرن الماضي وهذا في الولايات المتحدة الأمريكية تحديدا مع ارتفاع وتيرة التنافس الاقتصادي العالمي ومع غزو الصناعة اليابانية لأغلب الأسواق العالمية. فمفهوم الجودة مفهوم مقاولاتي

<sup>1</sup> حميدي زقاي، رماس محمد الأمين، إدارة المعرفة ودورها في ترقية جودة الخدمات التعليمية \_دراسة تطبيقية على جامعة سعيدة، مجلة الباحث، المجلد 21\_01\_2021، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة (الجزائر) ص337

<sup>2</sup> حميدي زقاي، رماس محمد الأمين، إدارة المعرفة ودورها في ترقية جودة الخدمات التعليمية \_دراسة تطبيقية على جامعة سعيدة، مرجع سبق ذكره ، ص337

بالأساس، ويرتبط بالمردودية والإنتاجية، كما انتقل لمجال التعليم وهذا باعتبار ان المؤسسة التعليمية هي مؤسسة لإنتاج الكفاءات وبعض الخبرات التي يمكنها الابتكار والإبداع واللذان بدونهما لا تستطيع المقاولات الصناعية ان تطور انتاجها وتحسن من انتاجها ومنتوجها

كما نشير هنا الي عدة تعريفات لجودة الخدمة نذكر منها

\_تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس ( AFNOR ) : أي انها قدرة الخدمة على الاستجابة وهذا حسب خصائصها لاحتياجات مستخدميها ومستهلكيها المختلفة

\_ايضا تعريف كوتلر : يرى بأن الجودة تشتمل على جميع خصائص المنتج او الخدمة التي يمكنها ان تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات، اكانت صريحة اوضمنية

\_اما تعريفها الجودة في مجال الخدمات التعليمية : هي تلبية توقعات الطلبة المستقبلية او أكثر من هذا بتقديم ما يفوق ويتجاوز هذه التوقعات ؛

\_ كما انها " مجموعة الخصائص والمعايير التي وجب توفرها في جميع عناصر العملية التعليمية، التي يمكنها تلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين واحتياجاتهم، -ولتحقيق تلك المعايير وجب الاستخدام الفعال لكل العناصر البشرية والمادية.

\_اما تعريف الجودة التعليمية وفقا لمؤتمر اليونسكو للتعليم المنعقد خلال اكتوبر 1998 في باريس : انه مفهوم له عدة ابعاد ينبغي له ان يشمل جميع وظائف التعليم وانشطته مثل : البرامج التعليمية والبحوث العلمية والمناهج الدراسية، ايضا المباني والمرافق، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي مع تحديد جملة من معايير مقارنه للجودة ومعترف بها دوليا.

كما ان الجودة في المجال التعليمي تشير لمجموعة من المعايير الإجراءات التي بدورها تهدف إلى تحسين المستمر في المنتج التعليمي، وكذلك تشير للمواصفات وخصائص هذا المنتج المتوقعة، وفي الأنشطة والعمليات التي يمكن ان تتحقق من خلال تلك المواصفات، وإمكانية تحقيق نتائج مرضية للمؤسسات التعليمية وجب توفير ادوات واساليب متكاملة؛

من خلال ما سبق يمكن اسقاط مفهوم جودة الخدمات على جل القطاعات والنشاطات، بحيث ان اغلبية التعاريف تميل لجودة الخدمات على انها: مقياس او معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيد من هاته الخدمة<sup>1</sup>

كما أن هناك تعريفات عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي نذكر منها:

- الجودة الشاملة في المجال التعليمي تشير إلى المجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة أو بعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة<sup>2</sup>.
- الجودة الشاملة في المجال التعليمي هي إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير وتأسيسا على ما تقدم فإن الجودة الشاملة في مجال التعليم تتسم بما يلي:
- إنها معيار للتميز يجب تحقيقه وقياسه.
- إنها معيار تسعى من خلاله المؤسسة التربوية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائها وكسب ثقتهم<sup>3</sup>.
- إنها تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس العملاء، علاوة على رضائهم.
- إنها تعتمد على التميز والتفوق، فلا مجال للمصادفة أو التخمين.

<sup>1</sup> جمال دراوي، تقييم جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التكوين الخاص من وجهة نظر الطلبة\_ دراسة حالة المعهد العالي للتسيير ورقلة، مذكرة الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص 7\_8

<sup>2</sup> بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية؛ حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، أطروحة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص56.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص75.

تتسم بالعديد من السمات مثلًا: الدقة والإتقان، الأداء المتميز، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب فيه، تقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة مناسبة، كما أنها معيار لتقديم النجاح في كل شيء، أي إن المؤسسة التربوية (المدرسة) تستطيع من خلال الجودة أن تعرف هل أدت ما قصدت إنتاجه أو تقديمه وفق ما يرغب فيه العميل وإنها مؤشر لمعرفة مدى تحقق الهدف<sup>1</sup>.

#### (4) فلسفة الجودة الشاملة في المجال التعليمي:

تعتبر فلسفة الجودة الشاملة في المجال التعليمي فلسفة إدارية جديدة وترتكز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة، وإشباع احتياجات التلاميذ أو الطلاب من جهة أخرى، فهي: فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الأتي:

- 1- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
- 2- التركيز على جودة الخدمات التعليمية.
- 3- الرؤية المشتركة بين المؤسسة التعليمية والطلاب وأسرهم والمجتمع ككل.

#### القيم الأساسية للجودة الشاملة في التعليم:

تحدد قيم الجودة الشاملة في التعليم عشرة قيم أساسية وفقاً لإعلان رونالد براون، أحد المؤسسين لأركارو:

1. جودة يقودها المستهلك: يركز على تحسين التعليم عبر تحمل الجميع المسؤولية، بما في ذلك الطلاب والآباء ورجال الأعمال<sup>2</sup>.
2. القيادة: تشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على تبني قيم الجودة وتطوير استراتيجيات لتحقيق التميز.
3. التحسين المستمر: توجيه الإدارة والأفراد نحو تعزيز قيمة التعليم من خلال التحسين المستمر واستخدام دوائر التخطيط والتقييم.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> بوزيان أم كلثوم ، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة غير منشورة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الجزائر، 2017، ص50.

4. المشاركة الشاملة: تجعل تحقيق الجودة مسؤولية شاملة تشمل جميع أفراد المؤسسة، بما في ذلك الطلاب.
5. النظرة بعيدة المدى: تعزز رؤية مستقبلية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل وتحويلها إلى خطط واستراتيجيات وتدريب مستمر.

### ثالثاً: نماذج قياس جودة الخدمات التعليمية

هناك العديد من النماذج التي تستخدم لقياس جودة الخدمات التعليمية، وتعتمد اختيار النموذج المناسب على الغرض من القياس والسياق التعليمي المحدد ومن النماذج الشهيرة:

(1) نموذج **SERVQUAL**: هو أحد النماذج الأكثر استخداماً وشهرة في قياس جودة الخدمة، وهو مفيد بشكل خاص في سياق الخدمات التعليمية تم تطوير هذا النموذج في الأصل بواسطة بروفييسورين في جامعة هارفارد، Leonard Berry<sup>1</sup> و A. Parasuraman و Valarie Zeithaml.

يعتمد نموذج SERVQUAL على فكرة أساسية وهي أن جودة الخدمة يمكن أن تُقاس من خلال فجوة بين توقعات العملاء وتجاربهم الفعلية و يتكون النموذج من سلسلة من البيانات المتعلقة بمدى رضا العملاء وتصوراتهم لجودة الخدمة ويتم تطبيق نموذج SERVQUAL عبر استخدام استبيان يطلب من العملاء تقديراتهم لعناصر محددة تتعلق بالجودة فعادةً ما تشمل هذه العناصر الأبعاد الأساسية للجودة مثل الموثوقية، والاستجابة، والاهتمام، والأمانة، والتأثير، كما تتمثل الخطوة الأولى في تحديد توقعات العملاء لمستوى الخدمة، وهذا يتم عادة من خلال إجراء مقابلات أو استبيانات ثم يتم قياس تجربة العملاء الفعلية للخدمة من خلال نفس العناصر التي تم استخدامها لتقدير التوقعات من خلال مقارنة تقديرات التوقعات والتجارب الفعلية، يمكن حساب فجوة الجودة. إذا كانت فجوة الجودة إيجابية، فإن ذلك يشير إلى أن توقعات العملاء تفوقت على تجاربهم الفعلية، بينما إذا كانت

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص26.



سلبية، فإن ذلك يشير إلى أن تجارب العملاء تفوقت على توقعاتهم، وتهدف هذه الفجوة إلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحسين جودة الخدمة<sup>1</sup>.

كما يتمثل إحدى القضايا الرئيسية في تطبيق نموذج SERVQUAL في تحديد البيانات الصحيحة والتفسير الصحيح لها، حيث أن تقديرات توقعات العملاء وتجاربهم الفعلية قد تتأثر بعوامل مختلفة مثل الثقافة والتجارب السابقة والتوقعات الشخصية، وباستخدام نموذج SERVQUAL، يمكن للمؤسسات التعليمية تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعدها على تحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى رضاهم.

**(2) نموذج تقييم الرضا الطلابي (Satisfaction Assessment Model):** نموذج تقييم الرضا الطلابي هو أداة فعالة تُستخدم لقياس مدى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية التي يحصلون عليها، عادةً من خلال استخدام استبيان متنوع يشمل مجموعة متنوعة من الأسئلة والعبارات التي تستهدف تقدير جودة عدة جوانب من الخدمات التعليمية، كما تتنوع جوانب التقييم في هذا النموذج على عدة أسس رئيسية، تشمل:

1. جودة المناهج: وهو يشمل تقييم كيفية تصميم وتنفيذ المناهج التعليمية، ومدى توافقها مع احتياجات الطلاب وأهداف التعلم المحددة.
2. جودة التدريس: حيث يتم تقييم مهارات المدرسين وطرق تقديمهم للمواد الدراسية، وقدرتهم على تفاعل فعال مع الطلاب وتحفيزهم للمشاركة في العملية التعليمية<sup>2</sup>.
3. البنية التحتية: يُعتبر تقييم جودة البنية التحتية في المؤسسة التعليمية أمرًا مهمًا، يشمل القاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ووسائل التكنولوجيا المتاحة.

<sup>1</sup> سعيد علي عوض هديه، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص95.

<sup>2</sup> فيصل بن علي يحيى نجمي، درجة ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، 2010، ص32.

4. التفاعل مع المدرسين: حيث يتم التركيز في هذا الجانب على العلاقة بين الطلاب والمدرسين، ومدى تواصل المدرسين مع الطلاب ودعمهم، واستجاباتهم لاحتياجاتهم الأكاديمية والشخصية<sup>1</sup>.

من خلال تحليل البيانات المجمعة من خلال هذا النموذج، يمكن للمؤسسات التعليمية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز تجربة الطلاب وزيادة مستوى رضاهم وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة يساهم في تحقيق أهداف التعليم وتشجيع الطلاب على تحقيق أفضل أداء ممكن في بيئة تعليمية محفزة وملهمة.

### (3) نموذج الأبعاد الخمس لجودة الخدمة ( Five Dimensions of Service Quality )

(Model): هو إطار تقييمي يركز على خمسة أبعاد رئيسية تمثل مكونات جوانب جودة الخدمة وتم تطوير هذا النموذج من قبل Parasuraman و Zeithaml و Berry في الثمانينات، وهو يعتبر أحد الأدوات المهمة لتحليل وتقييم جودة الخدمة في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم.

- الاعتبار (Tangibles): تمثل هذه البعد جودة المظهر الخارجي للخدمة والموارد المادية المتاحة لتقديمها وتشمل هذه العوامل البنية الفيزيائية للمؤسسة التعليمية، مثل القاعات الدراسية، والتجهيزات التقنية، والمواد التعليمية.
- الوصول (Responsiveness): يتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الطلاب بشكل سريع وفعال وتشمل هذه الاستجابة الاستفسارات، وتلبية الطلبات، وحل المشكلات بفاعلية<sup>2</sup>.
- الموثوقية (Assurance): يعني هذا البعد قدرة المؤسسة التعليمية على إظهار الاحترافية والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية ويشمل هذا الثقة بالمدرسين والموظفين.

باستخدام هذا النموذج، يمكن للمؤسسات التعليمية تحديد نقاط القوة والضعف في جودة خدماتها، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى رضاهم ويعتبر فهم هذه الأبعاد الخمسة أساسياً لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم وتحسين تجربة الطلاب والموظفين في المؤسسات التعليمية.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 80.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، مرجع سابق، ص 81-83.

#### 4) نموذج نوعية الخدمة التعليمية (Educational Service Quality Model) : نموذج نوعية

الخدمة التعليمية يعد إطاراً شاملاً لتقييم جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات التعليمية، يهدف إلى فهم وتحليل جوانب متعددة تؤثر على تجربة الطلاب وجودة التعليم و يشمل هذا النموذج عدة جوانب :

1. الاعتبارات الأكاديمية: يقوم بتقييم جودة المناهج والمحتوى الأكاديمي، وتوفير الفرص التعليمية والتوجيه الأكاديمي، والتقييم الشفاف لأداء الطلاب<sup>1</sup>.
2. البيئة الجامعية: يتعلق بتقدير جودة البيئة الجامعية بما في ذلك البنية التحتية والمرافق الطلابية والأنشطة الإضافية والأجواء الاجتماعية.
3. التدريس والتعلم: يركز على جودة التدريس وعملية التعلم بما يتضمن كفاءة المدرسين وطرق تقديم المحتوى والتفاعل الفعال في الصفوف.

تحليل هذه الجوانب يوفر رؤية شاملة لجودة الخدمات التعليمية ومدى رضا الطلاب، مما يمكن المؤسسات التعليمية من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز تجربة الطلاب وجودة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>.

#### 5) نموذج الجودة الشاملة في التعليم ( Total Quality Management in Education )

**(Model):** نموذج الجودة الشاملة في التعليم يعتبر نهجاً شاملاً لتعزيز جودة الخدمات التعليمية، حيث يركز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العملية التعليمية ويهدف هذا النموذج إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في المؤسسات التعليمية من خلال تضمين عناصر مثل الاهتمام بالعملاء (الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور)، وتطوير العمليات التعليمية، وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، وبناء ثقافة من التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ويتطلب تطبيق هذا النموذج تفعيل أدوات مثل قياس أداء الطلاب وتقييم رضا العملاء وإدارة العلاقات مع الشركاء المعنيين بالعملية التعليمية، بهدف تحسين الجودة وتحقيق الرضا الشامل لجميع أطراف العملية التعليمية.

<sup>1</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص56.

<sup>2</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص40.

اختيار النموذج المناسب لتطبيقه يعتمد على فهم الطبيعة الفريدة للمؤسسة التعليمية ومتطلباتها الخاصة، بالإضافة إلى الاحتياجات المحددة للطلاب، والمعلمين، والموظفين، والمجتمع بشكل عام فمثلاً، قد يتطلب مؤسسة تعليمية تقديم خدمات تربوية متنوعة وشاملة اعتماد نموذج يضع العميل (الطالب) في مركز اهتمامه، مع التركيز على تلبية احتياجاته التعليمية والتطويرية بشكل فعال في حين أن مؤسسة تعليمية أخرى قد تحتاج إلى نموذج يعزز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين المعلمين والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم والتفاعل داخل الصفوف الدراسية<sup>1</sup>.

بمراعاة هذه الاختلافات، يتم اختيار النموذج المناسب بعناية، وقد يشمل ذلك استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات المختلفة لتلبية متطلبات المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية بالتالي، يتم تحديد النموذج الذي يتناسب تمامًا مع سياق المؤسسة التعليمية ويعمل على تحقيق التحسين المستمر وتحقيق الرضا الشامل لجميع أطراف العملية التعليمية.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية

سيكون هذا المبحث مخصص للتعرف على الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول موضوع الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية ثم ننتقل إلى مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

#### أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

**الدراسة رقم: 1** من إعداد نور الود وحبيب الود (2022\_02\_02) مقال تحت عنوان: مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد. 2

- **الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى الكشف عن مستويات بعض عوامل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد.

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> - مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة. اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير. جامعة غرداية. الجزائر. 2022. ص 93.94

- اشكالية الدراسة: ما مستوى الثقافة التنظيمية لعمال المؤسسة الاستشفائية؟
- عينة واداة الدراسة: استخدم مقياس هوفستد لثقافة التنظيمية الذي يتكون من (36) بند. كما طبقت الأداة على عينة تقدر ب 319. ايضا تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في مقياس النزعة المركزية والذي تتمثل في (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري)
- نتائج الدراسة: تمثله في العديد منها الاتي:
  - ميل الأفراد لتشجيع روح المبادرة بشكل متوسط
  - يرى الافراد بأنهم يستطيعون إنجاز المهام بطريقتهم الخاصة وهاد بتحفظ الموظفين من التعامل مع المتربصين والزوار الذين يأتون الى المنظمة
  - المنظمة لا تتسم في دقة إنجاز المهام هذا لان المنظمة مؤسسة عمومية
- أهم التوصيات: نذكر بعض النقاط:
  - إجراء الكثير من الدراسات حول الموضوع في المستشفيات خصوصا لما شهدته المؤسسات الاستشفائية الجزائرية من وتيرة العمل التي تميزت بوجود ضغط مهني بسبب جائحة كورونا.

**دراسة رقم: 2** مشري مبروكة (2022\_11\_16) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية – دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقل، اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة غرداية.1

- **اهداف الدراسة:** تمثله في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية للوكالة التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي بورقلة، وهذا من اجل تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وايضا مستوى الفروقات بين الافراد
- **إشكالية الدراسة:** ما أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي BEA بولاية ورقلة؟

<sup>1</sup> - مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية. الجزائر، 2022.

- اداة وعينة الدراسة: تم توزيع 88 استبيان على العمال الموزعين على الوكالات الثمانية، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSSv. 22 لمعالجة البيانات؛
- نتائج الدراسة: تمثلة في مجموعه من النتائج نذكر اهمها:

\_\_ كانت وجهة نظر العاملين بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة ترى بأن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات البنكية مرتفعة.

\_\_ أيضا ان تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات البنكية تربطها علاقة طردية قوية نوع ما بالوكالة التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة.

\_\_ ان بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوكالات المدروسة لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات البنكية.

\_\_ انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات العينة المدروسة حول الثقافة التنظيمية والادارة الإلكترونية وايضا جودة الخدمات البنكية تعزى لمتغير الاتية، طبيعة العمل. المستوى الدراسي، مع سنوات الخبرة والتعامل مع الكمبيوتر؛

\_\_ توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات العينة المدروسة حول الثقافة التنظيمية والادارة الإلكترونية وجودة الخدمات البنكية تعزى لمتغيرات الاتية، العمر ودورات تدريبية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### • اهم التوصيات:

- 1) العمل على ترسيخ ثقافة ان التغيير والاعتماد على الرقمنه له إيجابيات عديدة من شأنها تحسين الأعمال على مستوى الإدارات عموما، والبنوك خاصة؛
- 2) ايضا العمل على توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواكبة العالم في مستوياته وهذا من خلال تتبع اللوائح والمعايير العالمية التي تنص على هيئة الامم المتحدة وهذا من خلال تقرير الحكومة الإلكترونية الذي هو مقياس لمؤشرات الحكومة الإلكترونية لجميع دول العالم؛
- 3) نشر معتقدات تحث على إرساء مواصفات ومفاهيم الجودة في الإدارات عموما والبنوك خاصة لأن الخدمات وجودتها لها تأثير لزبون وتوجهاته؛
- 4) الانفتاح على العالم من خلال طرق الدفع الحديثة والاستفادة من بطاقات الائتمانية.

**الدراسة رقم 3:** من اعداد الطالبين زايكو اكرام ويوسفي حفصة تحت اشراف الأستاذ هلاي أحمد لسنه الجامعية (2021°2022) بعنوان أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات، دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية ولاية أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير

### • الهدف من الدراسة: <sup>1</sup>

\_\_تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة وجودة خدمات تعليم العالي

\_\_التعرف على مستوى ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة

\_\_اختبار مدى علاقة الأثر بين إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة

أيضا تقديم بعض التوصيات ذات صلة لدعم تحسين جودة خدمات التعليم العالي من خلال مكانة إدارة المعرفة

### • أهمية الدراسة : برزت أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها والعلاقة بينهما والتي توضح في ما يلي :

\_\_تعتبر المعرفة من بين الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، ورغم هذا فإن

أغلب المنظمات الجزائرية لا تولي ذلك الاهتمام الكافي لإدارة المعرفة

\_\_يعتبر التعليم العالي ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع في عصر التغيير المستمر

\_\_كما تعتبر جودة خدمات التعليم العالي من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها منظمات التعليم العالي للارتقاء

بتصنيفها عالميا.

• إشكالية الدراسة: ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة وكيف تساهم في تحسين جودة خدمات التعليم العالي؟

• عينة وأداة الدراسة : تم توزيع 61 استبيان على مختلف الكليات بالجامعة. التي تحتوي على 484 أستاذ.

التحليل باستخدام برنامج SPSS

<sup>1</sup> زايكو اكرام \_\_يوسفي حفصة، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي \_دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية جامعة ادرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة اعمال قسم تسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2020°2021، صفحة، ج.

- نتائج الدراسة : قسمت نتائج الدراسة إلى قسمين من النتائج : نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب الميداني<sup>1</sup>.

### (1) اهم نتائج الجانب النظري

تعد المعرفة من بين المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة مع تحقيق التميز والإبداع ووسيلة معاصرة وهادفة للتكيف مع جل متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية تتصاعد في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية أصبح تبني مفهوم جودة الخدمة من بين المطالب لدى منظمات التعليم العالي من أجل مواكبة التطورات السريعة والنهوض بخدماتها للارتقاء بها في ظل التنافس العالمي لمنظمات التعليم العالي، وتلبية كل من احتياجات ورغبات الطلبة والأساتذة تعد جودة الخدمات لتعليم العالي أمراً هاماً وضرورياً لتقديم خدمات تتميز بمجموعة الخصائص والمزايا الواجب توفرها لتحقيق الأهداف المسطر عليها ، وللحكم على هذه الجودة لا بد من مجموعة من الأبعاد تنحصر في : الجوانب المادية الملموسة، الاستجابة و الاعتمادية، الأمان، التعاطف.

### (2) أهم نتائج الجانب التطبيقي:

إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات التي تساهم بدورها في تقديم الخدمة وذلك حسب أفراد وعينة الدراسة

- توصيات الدراسة : تمثلت في العديد من النقاط نذكر اهمها<sup>2</sup>:
  - التشجيع على الإبداع والابتكار في مجال المعرفة مع تأسيس بيئة تقوم على إدارتها
  - الضرورة في تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطبيق وتحسين جودة خدمات التعليم العالي
  - ايضا الضرورة في هيكلية خلية إدارة المعرفة على مستوى الجامعة مع توفير الوسائل اللازمة لها
  - تحفيز والتشجيع على البحث العلمي ومخابر البحث وهذا من خلال تحريك فرق البحث للإنتاج المعرفي وتطبيقها والاستفادة منها وهذا من خلال حل المشكلات.

<sup>1</sup> زايكو اكرام \_يوسفي حفصة. أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي. مرجع سبق ذكره. ص. ب. 27.46.

<sup>2</sup> زايكو اكرام \_يوسفي حفصة. أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي مرجع سبق ذكره. ص 47



**الدراسة رقم 4:** من إعداد الطالبتين بودرمين أميرة. زطوط إيمان بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمية \_ دراسة حالة مديرية الضرائب < جيجل > لسنة الجامعية (2021°2022) <sup>1</sup>

- **الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي لمديرية الضرائب بالميلية جيجل
- **إشكالية الدراسة:** يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بالميلية \_ جيجل؟
- **عينة واداة الدراسة:** توزيع 50 استبانة على الإداريين بالمديرية بحيث انه تم اخضاع 40 استبانة صالحة لتحليل. كما انه اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS
- **نتائج الدراسة:** اهم النتائج من خلال الدراسة الميدانية

\_ كان مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية الضرائب بالميلية جيجل كان مرتفع جدا وهذا وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (4.06).

\_ تصدر بعد ' التوقعات التنظيمية 'المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة في مديرية الضرائب الميلية بجيجل تم يليه بعد 'الأعراف التنظيمية' كمرتبة ثانية تم بعد 'المعتقدات التنظيمية' وأخيرا بعد ' القيم التنظيمية' لمتوسطات الحسابية على التوالي كالآتي (3.91.3.93.4.13.4.27)

\_ استحوذ مستوى التعلم التنظيمي لمديرية الضرائب بالميلية جيجل على درجة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي (3.95)

\_ ايضا تصدر المستوى الفردي المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى عمال مديرية الضرائب بالميلية جيجل تم يليه من بعده المستوى الجماعي كمرتبة ثانية واخيرا المستوى التنظيمي للمتوسطات الحسابية على التوالي كالآتي (4.130 .3.91 3.81)

<sup>1</sup> بودرمين أميرة. زطوط إيمان. أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمية \_ دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل. مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة جيجل. الجزائر. 2021\_2022 صفحة. الملخص. ب. أ. 49

● أهم توصيات الدراسة:

- ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وإعطائها اهتمام كأحد المقومات الأساسية التي تحقق النجاح والتفوق
- إشراك وإدراج العاملين في عملية صنع القرار مع إعطاء فرصة للموظفين بمديرية الضرائب وهذا من أجل تنمية وتطوير مستويات التعلم التنظيمي
- تطوير أنظمة الحوافز والمكافأة في المؤسسة وهذا من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل الأفكار والمعارف الجديدة مع تشارك في تطبيقها. وهذا لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. مما يساهم في زيادة التعلم التنظيمي لدى مديرية الضرائب
- تقوية وزيادة التفاعل بين العمال ورؤسائهم لدى مديرية الضرائب مما سوف يؤدي إلى رفع مستوى التعلم التنظيمي.

**الدراسة رقم 5:** د. احمد محروس خضير (2021) تحت عنوان : أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب باستخدام مقياس اداء التعليم العالي (Hedperf) – دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة والفنادق جامعة السادات. مصر

- **الهدف من الدراسة:** ان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو وضع إطار مقترح للعلاقة ما بين أبعاد الجودة المدركة للخدمة كمتغير مستقل ورضا الطلاب كمتغير تابع ويمكننا القول بأن أهداف الدراسة تتمثل في النقاط الآتية:

— استكشاف العلاقة ما بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية ومن رضا الطلاب. لطلاب كلية -السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات.

— ايضا تحديد أهم مكونات جودة الخدمة المدركة في مقياس HEDPERF وهو الأكثر تأثيرا في رضا طلاب كلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات.

— ايضا الوصول لمجموعة التوصيات للجهود التي يجب على الكلية ان تبذلها وهذا من اجل دعم الحصول على رضا طلابها

- إشكالية الدراسة: ما هو اثر تطبيق جودة الخدمة التعليمية المدركة باستخدام مقياس HEdPERF على رضا طلاب كلية السياحة والفنادق؟
- عينة وأداة الدراسة: تم توزيع استمارة على عينة مكونة من 500 طالب من كلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات. استخدم استبيان لجمع وتحليل البيانات ببرنامج SPSS
- نتائج الدراسة: تبين من النتائج ان تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة التعليمية المدركة جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب بأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج قد بلغت (0.769) وهي القيمة الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) لذا فإنها توجد علاقة ارتباط بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية المدركة ورضا الطلاب. ايضاً معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار المتعدد كانت قيمته (0.592) وهناك تنبؤ بتأثير أبعاد جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب بنسبة (59.2%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار اعتماداً على قيمة (F) التي بلغت (143.391) بمستوى معنوية (0.000) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. .. ومن خلال نتائج اختبار (t) اتضح لنا وجود تأثير إحصائي عند مستوى معنوية (0.01) لجميع أبعاد جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب بمعنوية (0.000).
- توصيات الدراسة: نذكر اهمها والتي تتمثل في:
  - 1) تكمن أهمية تحقيق جودة الخدمة التعليمية المدركة في كلية السياحة والفنادق جامعة السادات التركيز على الجوانب الأكاديمية وغير الأكاديمية.
  - 2) من بين الأهمية توفير إمكانية الوصول كونه من بين العناصر الهامة لتحقيق جودة التعليم المدركة بالكلية.
  - 3) وجب على الكلية إعطاء مزيد من الاهتمام للسمعة الجامعية وهذا بتوظيف مداخل التسويق المختلفة استناداً الى التجديد المتسمر في البرامج الأكاديمية والتخصصات الجامعية. فقد تبين من الدراسة حصول متغير السمعة على الأهمية رقم واحد ضمن باقي عناصر جودة الخدمة المدركة.
  - 4) ايضاً من الأهمية تجديد بنية الكلية وهذا بشكل مستمر ووضع التجديدات استناداً الى مشاركة الطلاب بشكل دوري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. احمد محروس خضير. أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب باستخدام مقياس اداء التعليم العالي (HEdPERF) دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة والفنادق جامعة السادات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHHTH. المجلة 15 العدد 3

**الدراسة رقم 6:** (من إعداد بياض مصطفى وآخرون 2020) مقال تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر الأساتذة بالمركز الجامعي بتندوف

- **الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لمعرفة ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمركز الجامعي بتندوف من وجهة نظر الأساتذة
- **إشكالية الدراسة:** ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة على تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة من وجهة نظر الاساتذة بالمركز الجامعي بتندوف؟
- **عينة وأداة الدراسة:** اجريت الدراسة على عينة تمثلت في الأساتذة العاملين بالمركز الجامعي بتندوف والذي بلغ عددهم 57 أستاذ كما انه تم استعمال الاستبيان لجمع وتحليل البيانات ببرنامج ال SPSS
- **نتائج الدراسة :** انما توصلت لعدة نتائج تمثلت في الآتي :

ان الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة في المركز الجامعي بتندوف تتسم بالانسجام والقوة.

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمركز الجامعي لتندوف في تحسين جودة الخدمات التعليمية وهذا من وجهة نظر الأساتذة.

**توصيات الدراسة:** لا توجد توصيات

**الدراسة رقم 7:** من إعداد الطالب رحال صحراوي (2018\_2019) : تحت عنوان الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات \_ دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر > تبسة < مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع بجامعة العربي التبسي (تبسة)<sup>1</sup>

- **الهدف من الدراسة:** تهدف هاده الدراسة الى معرفة دور الثقافة التعليمية في خفض التوتر في المنظمات
- **إشكالية الدراسة:** تندرج ضمن الاسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> رحال صحراوي. الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات \_ دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر تبسة. جامعة العربي التبسي. تبسة. الجزائر. 2019. ص (6\_79)

ما المقصود بالثقافة التنظيمية في المنظمات؟

ما سمات التي تمتاز بها الثقافة التنظيمية داخل المنظمة؟

ما الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالتوتر ومعرفة أهم الأسباب المؤثرة عليه؟

هل يمكن للقيم التنظيمية السائدة ان تخفض مستوى التوتر عند الافراد داخل المنظمة؟

● عينة وأداة الدراسة: حجم المجتمع الأصلي في مؤسسة فيرفوس من 1394 عامل كما حدد حجم العينة في

5% من حجم المجتمع الكلي

الأدوات: الملاحظة \_ المقابلة الحرة (الغير مقننة) \_ الاستبيان

النتائج والتوصيات:

- 1) حفاض العمال بشكل ملحوظ على التماسك والتضامن في إنجاز المهام وهذا ما يدعم العمال باعتبارها عامل ايجابي في رفع الروح المعنوية للعمال وايضا يساهم في الرفع من اداء العمال ومردودية الإنتاج وزيادتها
- 2) تكريس ثقافة الاحترام كقيمة جد أساسية ومبدئ تعتمدھا المنظمة في خلق ثقافة تنظيمية تميز عن باقي المنظمات
- 3) توفير مناخ عمل يسودوه اكثر. الرضا والمشاركة والعمل على خلق ثقافة الحوار بين العامل والإدارة مما يؤدي إلى رفع الانتماء للمنظمة
- 4) تعيق العديد من الممارسات والقيم الثقافة تحقيق النجاح مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري وعدم توفير جو لتفكير والإبداع في طرق عمل جديدة

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1- دراسة. دراسة. Taghreed Al Dari, Fauzia Jabeen, Matloub Hussain and Dana Al (2020 ,Khawaja مقال بعنوان:  
How types of organizational culture and technological capabilities contribute  
To organizational learning

كيف تساهم أنواع الثقافة التنظيمية والقدرات التكنولوجية في التعلم التنظيمي.

- **الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيف تؤثر أنواع الثقافة التنظيمية والقدرات التكنولوجية على التعلم التنظيمي؛
  - **إشكالية الدراسة:** كيف تؤثر أنواع الثقافة التنظيمية وقدرات المعرفة التكنولوجية على التعلم التنظيمي؟
  - **عينة وأداة الدراسة:**
- تم استخدام استبانة استقصائية لجمع البيانات من 693 موظف في مراكز إدارة المعرفة في مختلف وحدات القانون والتنفيذ في دولة الإمارات العربية المتحدة الإمارات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات؛

- نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج تتمثل في الآتي:
  - تظهر النتائج أن ثقافة المنظمة كان لها تأثير سلبي كبير على التعلم التنظيمي؛
  - فإن التسلسل الهرمي للثقافات وقدرات المعرفة التكنولوجية كان لها تأثير إيجابي كبير في التنبؤ بسلوكيات التعلم التنظيمي.

\* توصيات الدراسة : تمثلت في عدة نقاط نذكرها كالاتي:

- هناك حاجة لفهم تأثيرات الثقافة التنظيمية وقدرات المعرفة التكنولوجية على التعلم التنظيمي؛
- تكرار الدراسة في مناطق مختلفة وقد تقدم المنظمات نتائج مختلفة، يمكن أن نضيف مثلاً دور الوسطاء المحتملين.

2- دراسة (Akira Kimata and Hiroaki Itakura 2021) مقال بعنوان:

Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry

التفاعلات بين الثقافة التنظيمية والقدرة والأداء في الجانب التكنولوجي للمجتمع: بحث تجريبي في صناعة الخدمات اليابانية.<sup>1</sup>

- الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تتبع التطور المشترك للاقتصاد الرقمي والاقتصاد البيئي ومن خلال توضيح أداء الثقافة البيئية والتنظيمية، والحفظ (بما في ذلك التكنولوجيا)، والقدرات التنظيمية، والأنواع البيئية والاقتصادية.

<sup>1</sup> - مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة .مرجع سبق ذكره.119،118

- إشكالية الدراسة: تطبيق منظور النظرية التنظيمية من خلال فرضيات (Porter) إن عرض العلاقة السببية بين البيئة والاقتصاد كتحويل كمي يقودنا إلى البحث عن: الروابط بين ثقافة المنظمة (الحفظ) والقدرات التنظيمية والأداء الاقتصادي والبيئي.
- عينة وأداة الدراسة: تم جمع بيانات العينة من 260 شركة صناعية من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام الانحدار الخطي.
- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:
  - سلوك متغيرين: القدرات التنظيمية والأداء الاقتصادي والبيئي يعتمد على مستوى الثقافة التنظيمية. في هذه المجموعة، هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات.
  - تساهم الثقافة البيئية في التعايش بين البيئة والاقتصاد، ليس فقط في القطاع الصناعي ولكن أيضاً في قطاع الخدمات.
  - يمكن تحقيق التوازن المستدام بين البيئة والاقتصاد بسهولة عندما يكون مستوى القدرات التنظيمية مرتفعاً.
  - يتميز أعضاء المنظمة بما يسمى بالوعي الأخضر، وهي ثقافة حماية البيئة.
- أهم توصيات الدراسة: ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:
  - إن نتائج التفاعل بين المستويين التنظيمي والاجتماعي ليست كافية لفهم التفاعل بين المتغيرات المدروسة، فلا بد من إجراء تحليل أعمق، مما يفتح الأفق لأبحاث جديدة.
  - المستوى الثاني لثقافة حماية البيئة يعتمد على وجهات النظر الشخصية لكبار المسؤولين التنفيذيين حول عدم كونها صديقة للبيئة فهو يسمح لنا بقياس مدى زيادة الوعي البيئي لدى أعضاء المنظمة.
  - لم نأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الثقافة البيئية والخصائص الثقافية الأخرى لأن الثقافة التنظيمية هنا ليست متجانسة.

3-دراسة (Mark Andrew Zeno, 2020) أطروحة بعنوان:

Housing Partnerships: Understanding Organizational Culture Elements And Building And Maintenance Strategies Between University



Professionals And Private Corporate Developers, PhD thesis in  
Philosophy management sciences, Bowling Green State University,  
1-110 Ohio, États-Unis 11

شراكات الإسكان (مشاريع السكنات الطلابية فهم عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجيات البناء والصيانة بين المهنيين الجامعيين ومطوري الشركات الخاصة.<sup>1</sup>

● **الهدف من الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى فحص الحالات الفردية لجامعة بولينج جرين ستيت (BGSU) وشركة كابستون للتنمية (CDC) من وجهة نظر المتخصصين في الجامعة لفهم كيفية عمل عناصر مثل الثقافة التنظيمية، وبناء الشراكة، واستراتيجيات الصيانة. من أجل إنشاء مشاريع الإسكان وتكوين شراكات ناجحة بين الطلاب.

● **إشكالية الدراسة:** كيف تساهم عناصر مثل الثقافة التنظيمية، وبناء الشراكة، واستراتيجيات الصيانة في إقامة شراكات ناجحة بين المتخصصين في الجامعات ومطوري الصناعة الخاصة لبناء مشاريع الإسكان الطلابي.

● **عينة وأداة الدراسة:** تم إجراء عينة هادفة من المقابلات مع BGSU والمستشارين والأعضاء المطور الخاص CDC

● **نتائج الدراسة:**

- الدور القيادي المتميز للشراكة في اتخاذ القرار الجماعي وامتلاك موارد الشراكة.

- مسؤولية الشراكة المباشرة وغير المباشرة : مسؤولية الشراكة المباشرة وغير المباشرة

يتم تحديد عمليات الشركاء من خلال قيم الشركاء وخطة الاتصال المنتظمة.

● **أهم توصيات الدراسة:**

- يتم تحديد الأهداف والقيم المعروفة والمقبولة بناءً على الوقت والميزانية المتوقعة.

<sup>1</sup> - مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة .مرجع سبق ذكره. ص120،121

- الثقة التعاقدية والإجرائية والشخصية ترسيخ هذا المفهوم من خلال أشكال مختلفة من التشغيل التواصل والتركيز على القيم.

**4-دراسة من إعداد: Jasim Mohammed Abdullah Al-Ali, Authors: Mohamed El-Sakka Ahmed Mokhtar** ، للسنة الجامعية 2019-2020، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، لتخصص تسيير محاسبي وتدقيق، بعنوان : دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر \_جامعة أدرار أتمودج.<sup>1</sup>

- إشكالية دراسة: ما هو دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي؟
  - أهمية هذه الدراسة: تبرز كونها تحاول إبراز التطورات على المستوى الوطني المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية في مجال ضمان جودة التعليم العالي والمتعلقة بالهيئات الفاعلة في هذا الإطار بالجزائر، والدور الذي يمثلته تدقيق الجودة كأحد الآليات العملية لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي وما يفرضه على المؤسسات الجامعية من التزام بمعايير ضمان الجودة المتعارف عليها والواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر.
- كذلك العمل على ترويج ثقافة التميز في المجالات التي تضمنها المرجع الوطني وتوضح أهميتها كونها تسمح بإعطاء صورة واضحة عن ماحل عملية التقييم الذاتي المعتمدة من طرف اللجنة الوطنية لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتي توضح ضرورة تطبيق معايير ضمان الجودة للوقوف على أهم الاختلالات والنقائص الناجمة عن عدم الالتزام بتطبيق معايير الجودة، وتوضح أهمية عملية التقييم الذاتي وبرنامج التحسين التي تحاول من خلاله اللجنة الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الرفع من جودة أداء المؤسسات الجامعية في مختلف الميادين.

**5-دراسة من إعداد الطالبة: Yonela Gantsho and Nita Sukdeo**، سنة (2018)، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة، كلية الهندسة الميكانيكية والصناعية، قسم الجودة وإدارة العمليات، جامعة جوهانسبرج جاوتنج، جنوب أفريقيا، إن فكرة تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة،

<sup>1</sup> - Al-Ali. Jasim Mohammed Abdullah. Ahmed Mokhtar Mohamed El-Sakka. دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر \_جامعة أدرار، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، 2019-2020

والتي تؤثر بدورها على رضا العملاء والأداء التنظيمي، قد اكتسبت قبولاً واسع النطاق في كل من الأوساط الأكاديمية والممارسات التنظيمية ولذلك، كان الغرض من الدراسة هو تأسيس الثقافة القائمة التي تتبناها منظمة مقرها في صناعة الطاقة الكهربائية و تم اختيار هذه المنظمة لدراسة تأثير الثقافة على جودة الخدمة.

هذه دراسة بحثية قائمة على المسح تم جمع البيانات الأولية بمساعدة الاستبيان وشملت البيانات التي تم جمعها أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والمهمة) وأبعاد جودة الخدمة (الملموسة، والموثوقية، والاستجابة، والضمان والتعاطف)، وتعتبر الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة من المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة ، وبلغ حجم العينة هو (ن = 96)، وقد أكمل 61 فرداً الاستبيانات وأعادوها، وبالتالي كان معدل الاستجابة منخفضاً إلى حد ما حيث بلغ 63.5% وقد تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار لتحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة وتكشف النتائج الإجمالية أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير وقوي على مستويات جودة الخدمة داخل هذه المنظمة.

#### المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

كون ان دراستنا تشمل متغيرين، هم الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية، واغلب الدراسات التي تطرقنا لها تشمل على المتغيرين، اما متغير واحد على الأقل او متغيرين، مما يجعل دراستنا ثرية نوعا ما، وبتالي مناقشة اهم النقاط التي وردة في الدراسات السابقة في هذا الجزء.

**أولاً- مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية:** سنقوم بمقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية في الجدول التالي بحيث سوف نوضح ما تم الاستفادة منه واهم ما يميزها عن الدراسة الحالية

#### جدول (1.1) : مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية

<sup>59</sup> Yonela Gantsho and Nita Sukdeo. Impact of Organiztion Culture on Service Quality. School of Mechanical and Industrial Engineering Department of Quality Operations Management University of Johannesburg Gauteng. south Africa.2018

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الاستفادة منه	الدراسة السابقة باللغة العربية
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما استخدمت الدراسة السابقة متغير الثقافة التنظيمية على عينة مختلفة</p>	<p>الاستفادة من ادبيات متغير الثقافة التنظيمية مع التعرف على مستويات بعض عوامل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية</p>	<p>الدراسة رقم 1: من إعداد نور الود وحبيب الود (2022_02_02) مقال تحت عنوان: مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد.</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية</p>	<p>الاستفادة من ادبيات متغير الثقافة التنظيمية مع معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية</p>	<p>دراسة رقم 2: من إعداد مشري مبروكة (2022_11_16) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية - دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية.</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة</p>	<p>الاستفادة من ادبيات متغير جودة خدمات، التعرف على مستوى ومدى تطبيق عمليات</p>	<p>الدراسة رقم 3: من إعداد الطالبين زاويك وأكرام ويوسفي حفصة تحت إشراف الأستاذ هلال أحمد لسنه الجامعية (2021°2022) بعنوان أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات، دراسة ميدانية بجامعة</p>

<p>السابقة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات</p>	<p>إدارة المعرفة</p>	<p>احمد دراية ولاية أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على إجراء دراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي لمديرية الضرائب</p>	<p>معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي</p>	<p>الدراسة رقم 4: من إعداد الطالبين بودرمين أميرة. زطوط إيمان بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمية _ دراسة حالة مديرية الضرائب &lt; جيغل &gt; لسنة الجامعية (2021°2022)</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على استخدام مقياس اداء التعليم العالي (Hedperf)</p>	<p>الاستفادة من ادبيات متغير جودة الخدمة التعليمية ومعرفة العلاقة ما بين أبعاد الجودة المدركة للخدمة كمتغير مستقل ورضاء الطلاب كمتغير تابع</p>	<p>الدراسة رقم 5: د. احمد محروس خضير (2021) تحت عنوان: أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضاء الطلاب باستخدام مقياس اداء التعليم العالي (Hedperf) – دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة والفنادق جامعة السادات. مصر</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات</p>	<p>كانت شبيهة كثيرا بدراسة الحالية من حيث متغيري الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية</p>	<p>الدراسة رقم 6: ( من إعداد بياض مصطفى وآخرون 2020) مقال تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الأساتذة بالمركز</p>

<p>الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية</p>	<p>تمت الاستفادة من ادبيات المتغيرين مع معرفة ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية</p>	<p>الجامعي بتندوف</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات</p>	<p>تمت الاستفادة من ادبيات متغير الثقافة التنظيمية وكذلك معرفة دور الثقافة التعليمية في خفض التوتر في المنظمات</p>	<p>الدراسة رقم 7: من إعداد الطالب رحال صحراوي (2018_2019): تحت عنوان الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات _ دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بشر العاتر &gt; تبسة &lt; مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع بجامعة العربي التبسي (تبسة)</p>

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال تلخيص الدراسات السابقة

ثانياً\_ مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: يمكننا جمعها ومقارنتها في الجدول التالي سوف نبين ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية وأهم ما ميزها عن الدراسات الحالية.

جدول (2.1) : مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الاستفادة منه	الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على دور الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات</p>	<p>الاستفادة من الادبيات النظرية التي تخص متغير الثقافة التنظيمية مع اثراء الدراسات الأدبية التي تدرس المحاسبة الإدارية الاستراتيجية</p>	<p><b>الدراسة رقم 01: دراسة (Wael , 2021) Hadi and Mahmoud Al-Sayed مقال بعنوان: Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems 108</b></p> <p>المحاسبون الإداريون والمحاسبة الإدارية الإستراتيجية: دور الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات.</p>

<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على التفاعلات بين الثقافة التنظيمية والقدرة والأداء في الجانب التكنولوجي</p>	<p>توضيح التفاعلات بين أربع متغيرات هي: البيئية وثقافة المنظمة الحماية (تحتوي على التكنولوجيا) والقدرة التنظيمية والأداء بنوعيه البيئي والاقتصادي</p>	<p><b>– الدراسة رقم 02:2021 دراسة Akira Kimata and Hiroaki Itakura مقال بعنوان: Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry</b></p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على فهم عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الصيانة المساهمة في تطوير المهنيين الجامعيين ومطوري الشركات الخاصة</p>	<p>فهم كيف لعناصر الثقافة التنظيمية وبناء الشراكات واستراتيجيات الصيانة المساهمة في تطوير المهنيين الجامعيين ومطوري الشركات الخاصة</p>	<p><b>الدراسة رقم 03: دراسة (Andrew Zeno Mark , 2020) أطروحة بعنوان: Housing Partnerships: Understanding Organizational Culture Elements And Building And Maintenance Strategies Between University Professionals And Private Corporate Developers, PhD thesis in</b></p>



		<p><b>Philosophy management sciences, Bowling Green State University, Ohio, États-Unis 11</b></p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على تدقيق الجودة كأحد الآليات العملية لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم</p>	<p>إبراز التطورات على المستوى الوطني المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية</p>	<p><b>الدراسة رقم 04: من إعداد</b>  <b>Authors: Jasim Mohammed Abdullah Al-Ali, Ahmed Mohamed El- Mokhtar Sakka، للسنة الجامعية 2019-2020،</b>  <b>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، لتخصص تسيير محاسبي وتدقيق، بعنوان: دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر _جامعة أدرار أنموذجاً،</b></p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التنوع الثقافي والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية من جانب آخر وكذا استخدام التقنيات الحديثة بينما اعتمدت الدراسة السابقة على تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة</p>	<p>الاستفادة من ادبيات متغير الثقافة التنظيمية مع تحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة</p>	<p><b>الدراسة رقم 05: من إعداد الطالبة :</b>  <b>Yonela Gantsho and Nita Sukdeo، سنة (2018)، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة، كلية الهندسة الميكانيكية والصناعية، قسم الجودة وإدارة العمليات، جامعة جوهانسبرج جاوتنج، جنوب أفريقيا، إن فكرة تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة،</b></p>

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال تلخيص الدراسات السابقة

### ثالثا: الفجوة البحثية المعالجة

الفجوة البحثية بين هذه الدراسات تتمحور حول الجوانب التالية:

**المنهجية البحثية:** تختلف الدراسات في استخدامها للمنهجيات النظرية والتطبيقية، حيث تعتمد بعضها على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، بينما تستخدم الدراسات الأخرى الاستبيانات والمسوح لجمع البيانات في الجانب التطبيقي.

**حجم العينة وتحديد العينة:** تختلف الدراسات في حجم العينة وطريقة تحديدها، حيث استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية العامة، بينما قامت الدراسات الأخرى باختيار العينة من مجمع معين بطريقة عشوائية.

**المتغيرات والنتائج:** تتنوع المتغيرات التي تدرسها الدراسات والنتائج التي تصل إليها، فمنها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في المؤسسات التعليمية، وأخرى تدرس تأثير الثقافة التعليمية على التعلم في بيئة عمل محددة.

**القضايا البحثية:** يتعامل كل بحث مع قضية بحثية مختلفة، مثل تكامل الثقافة التنظيمية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أو أثر الثقافة التعليمية على التعلم التعليمي في بيئة عمل معينة.

**الأدوات والتحليل:** تختلف الدراسات في استخدامها لأدوات البحث مثل الاستبيانات والمسوح، وأساليب التحليل الإحصائي، مما يؤثر على طريقة استنتاج النتائج وتفسيرها.

باختصار، الفجوة البحثية تتمثل في اختلاف المناهج والأساليب المستخدمة، والمتغيرات المدروسة، والنتائج المتوصل إليها في كل دراسة بحسب موضوعها وأهدافها المحددة.

جدول (3.1) : الفجوة البحثية المعالجة

الدراسات الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الدراسة SPSS و SMART PLS مع بعض	لا توجد دراسة جمعت بين أداة الدراسة SPSS و SMART و PLS مع بعض	1- اغلب الدراسات دُرست بأداة SPSS او SMART PLS او SPSS V.22
الدراسة الحالية شملت متغيرين، الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية، بكل الادبيات النظرية	لا توجد دراسة جمعت بين تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية واستخدام التقنيات الحديثة	2_ درست أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية
الدراسة الحالية درست جودة الخدمات التعليمية بشكل خاص مع ربطها بالثقافة التنظيمية	لا توجد دراسة جمعت بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات	3_ التعرف على مستوى ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال تلخيص الدراسات السابق

## خلاصة الفصل:

تتجلى أهمية فهم الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية في تحسين أداء ونجاح المؤسسات التعليمية وتتكون الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحكم تفاعل أفراد المؤسسة بينما تشمل جودة الخدمات التعليمية تلبية احتياجات وتطلعات الطلاب والمجتمع وتعتمد جودة الخدمات التعليمية على القيم التنظيمية وتنفيذها بفعالية.

في البحث الحالي، تمت مراجعة الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية لفهم التطبيقات العملية للثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية وجاءت النتائج تؤكد على أهمية توافق الثقافة التنظيمية مع أهداف الجودة التعليمية لتحقيق أفضل النتائج ومن خلال مقارنة الدراسات السابقة، تم التركيز على التحديات والنقاط القوية في تطبيقات الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية.

وختمًا، تسلط هذه الدراسة الضوء على الفجوات البحثية والتحديات المستقبلية في هذا المجال، مما يدعو إلى مزيد من الأبحاث والتحليل لتطوير وتحسين تطبيقات الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية وتحقيق النتائج المرجوة في مجال التعليم.

## الفصل الثاني

### الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من عرض الأدبيات النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خاصة بكل من الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في كلية الاقتصاد بجامعة غرداية وسنحاول إسقاط ما تم التعرف عليه في الفصل النظري ميدانيا، بحيث سنبدأ بلمحة عن المؤسسة محل الدراسة ومنهجية وأدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة****المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة

سنتطرق خلال هذ البحث الى تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير مع الإجراءات المنهجية

لدراسة

## المطلب الاول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## أ.: تعريف جامعة غرداية:

في عام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق ل 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302-105 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز. توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق ل 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع ل 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة: مدرجات؛ قاعات تدريس؛ قاعات الاجتماعات؛ مخابر اعلام آلي؛ قاعة التعليم المتلفزة1

## ب.: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

"تم افتتاح معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمعهد تابع للمركز الجامعي غرداية خلال الموسم الجامعي 2008/2009 وكان يضم عند افتتاحه قسما للسنة الأولى يتكون من (178) طالبا، و أطره عدد من الأساتذة (06) دائمين و(05) مؤقتين، وطاقم إداري متكون من متصرف وتقني سامي في الإعلام الآلي، فتحت سنة 2008/2009 كمعهد تابع للمركز الجامعي وكان يضم 180 طالبا واساتذة مؤقتين"، 2 بعد ترفيته من مركز جامعي الى جامعة في 4 يوليو 2012 على اثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 12/48 المؤرخ في 14 رجب 1433

الموافق لـ 4 يوليو 2012 تضمن 3 أقسام قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية، ثم في سنة 2015/2016 تم استكمال الهيكل بإنشاء قسم العلوم المالية والحاسبة وبذلك أصبحت الكلية تضم 4 أقسام

أهداف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية:

❖ العمل على تحقيق التميز والتكوين العالي في مختلف التخصصات سواء على مستوى ليسانس، الماجستير أو

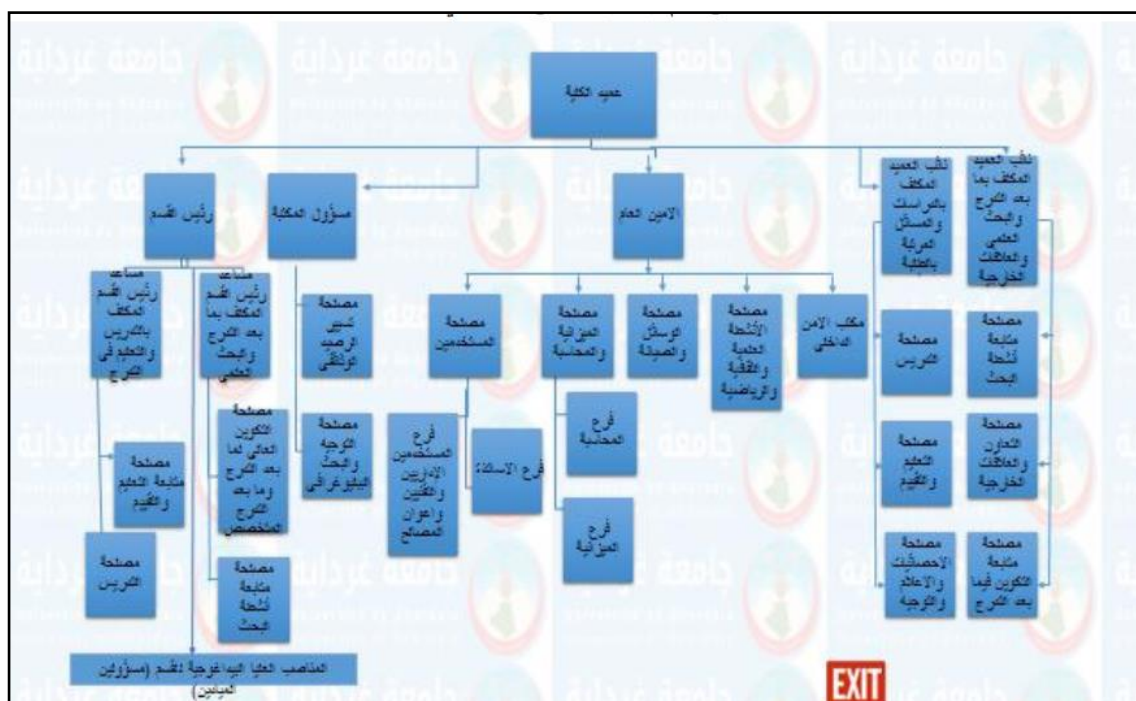
الدكتوراه.

❖ ضمان تكوين نوعي بتوسيع مدارك الطلبة ومعارفهم

❖ تلبية احتياجات السوق في مختلف الاطارات

❖ المساهمة في التنمية المحلية ❖ ربط الجامعة بالمحيط الخارجي

الشكل رقم (1.2) الخريطة التنظيمية للكلية



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة



### المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** وتم نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية بواسطة **SmartPls**.

#### أ. منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات<sup>60</sup> وقد استخدم الطالبان مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### 1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مختلف قواعد البيانات المتاحة عبر مواقع الإنترنت.

#### 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان

كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من اساتذة كلية العلو الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

#### 3- الاساليب الاحصائية المستخدمة:

<sup>60</sup> - الهاشمي بعاج، استراتيجيات دور العملية التدريسية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2017، ص96

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، إضافة إلى اختبارات النموذج الهيكلي والقياسي نذكر منها:

- **معامل التشبع ( FL (Factor Loadings**: ويقصد به مؤشر التوافق وانسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب أن يكون لها FL يفوق على الأقل 70%.
- **الموثوقية المركبة ( CR (Composite Reliability**: حيث تشترط قيمة أكبر من، 0.7 وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيها الفاكرونباخ الا انه مستحدثة.
- **متوسط التباين المستخرج ( AVE(average variance extracted**: وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5<sup>61</sup>

وتم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه بهدف اختبار فرضيات الفروق من خلال اختبار **T-test** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### ب. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام:

1. **ديباجية:** والتي تهدف إلى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة إلى ذكر بعض العبارات التي من شأن تحفيز المستجوب على المشاركة في عملية الاستقصاء.

2. **القسم الأول:** يحتوي على بيانات الخاصة بأفراد الدراسة والمتمثلة في: الجنس العمر، الرتبة العلمية، الاقدمية.

3. **القسم الثاني:** يحتوي على المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والذي يتفرع إلى الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** القيم التنظيمية يتكون من خمس عبارات.
- **البعد الثاني:** المعتقدات التنظيمية يتكون من خمس عبارات.

<sup>61</sup> - ايرامة بركة، أثر فعالية فرق العمل في ادارة الازمات دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عمار ثليجي -

- البعد الثالث: الاعراف التنظيمية يتكون من خمس عبارات.
  - البعد الرابع: التوقعات التنظيمية يتكون من خمس عبارات.
4. القسم الثالث: يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات التعليمية والذي يتفرع الى الابعاد التالية:
- البعد الاول: الاعتمادية يتكون من أربع عبارات.
  - البعد الثاني: الملموسية يتكون من أربع عبارات.
  - البعد الثالث: الاستجابة يتكون من أربع عبارات.
  - البعد الرابع: التعاطف يتكون من أربع عبارات.
  - البعد الخامس: الامان يتكون من أربع عبارات.

الجدول رقم (1.2): بيان تفصيلي للعبارات المكونات لاستبيان<sup>62</sup>

الرمز	رقم العبارة	البعد	المحور
OV5 الى OV1	العبارة من 1 الى 5	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
OB5 الى OB1	العبارة من 6 الى 10	المعتقدات التنظيمية	
ON5 الى ON1	العبارة من 11 الى 15	الاعراف التنظيمية	
OE5 الى OE1	العبارة من 16 الى 20	التوقعات التنظيمية	
DE5 الى DE1	العبارة من 21 الى 24	الاعتمادية	جودة الخدمات التعليمية
TA5 الى TA1	العبارة من 24 الى 28	الملموسية	
RE5 الى RE1	العبارة من 29 الى 32	الاستجابة	
EM5 الى EM1	العبارة من 33 الى 36	التعاطف	
SA5 الى SA1	العبارة من 37 الى 39	الامن	

المصدر من إعداد الطالبين

<sup>62</sup> مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة، اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية. الجزائر، 2022. ( محكمة سابقا ).

ت. مجال وحدود الدراسة:

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في فترة ما بين 30 افريل الى 15 ماي تم فيها توزيع استبيان وجمع البيانات من الكلية.

**الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة غرداية

**الحدود الموضوعية:** الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية

**مجتمع الدراسة:** من اجل انجاز الشق الميداني تم الاعتماد على اداة الاستبيان، حيث تم توزيعه استبيان وقي والكتروني على عينة قوامها 80 استاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة غرداية حيث بلغ عدد الاستبانات الإلكترونية 36 مفردة وبلغ عدد الاستبانات الورقية 44 مفردة وتم قبول كل الاستبانات بعد معالجة القيم المفقودة بواسطة برنامج SPSS من خلال LINEAR TIENA AT POINT

الجدول (2.2) رقم حجم العينة المدروسة

الورقي	الالكترونية	الاستبانة
44	36	العدد

المصدر من اعداد الطلبة

**المبحث الثاني:** نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذ المبحث سوف نعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تعتبر من أقوى النماذج الإحصائية والتي تقوم بدراسة العديد من العلاقات في نفس الوقت، حيث تقوم على النموذج القياسي و النموذج البنائي، وذلك بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات البنائية (PIs) من خلال الاستعانة بالبرنامج

الإحصائي (SmartPLS4) في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي

المطلب الاول: التحليل الوصفي لخصائص العينة واتجاهات افرادها

أ : التحليل الوصفي لخصائص العينة

بعد تفرغ بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الاقدمية، الرتبة العلمية، حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS في عرض وتوصيف ذلك.

1. خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:

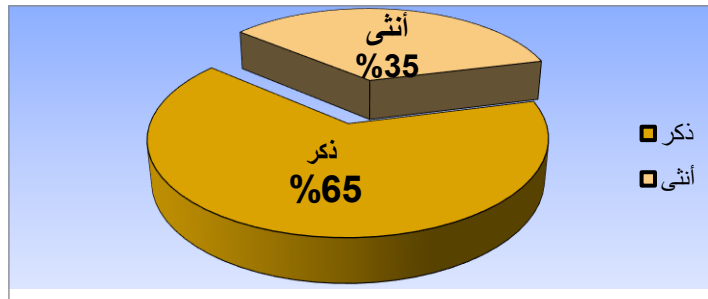
الجدول رقم (3.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
%65	52	ذكر
%35	28	أنثى
%100	80	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (3.2) والشكل أعلاه يتضح أن معظم مفردات العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 52 أي ما نسبته 65% مجتمع الدراسة بينما بلغ عدد الإناث 28 أي ما نسبته من الإناث 35% ومنه نلاحظ أن هنا اختلاف كبير بين النسبتين.

## 2. خصائص مفردات الدراسة حسب العمر:

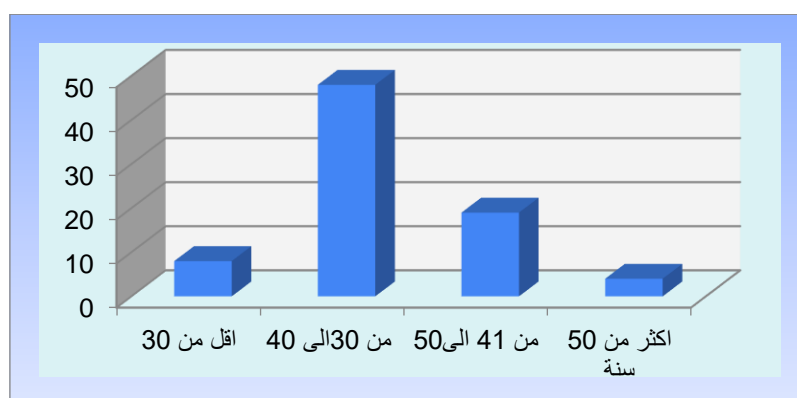
الجدول رقم (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	
10 %	8	أقل من 30
60,0 %	48	من 30 إلى 40
23,8 %	19	من 41 إلى 50
5 %	4	أكثر من 50 سنة
100,0	80	المجموع

على ضوء نتائج الاستبيان 2013 EXCEL المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات

ويمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات 2013 EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف عدد أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) والبالغ عددهم 48 أستاذ أي ما نسبة 60% وبلغ عدد الاساتذة الذين كانوا ضمن الفئة (من 30 سنة إلى 40 سنة) 19 استاذاً وقدره ب 23,8 %، بينما بلغ عدد الاساتذة الذين تتراوح اعمارهم اقل من 30 سنة 8 اساتذة اي ما نسبته 10% اما فئة الاساتذة الاكثر من 50 سنة بلغ عددهم 4 بنسبة 5%.

### 3. خصائص مفردات الدراسة حسب الاقدمية:

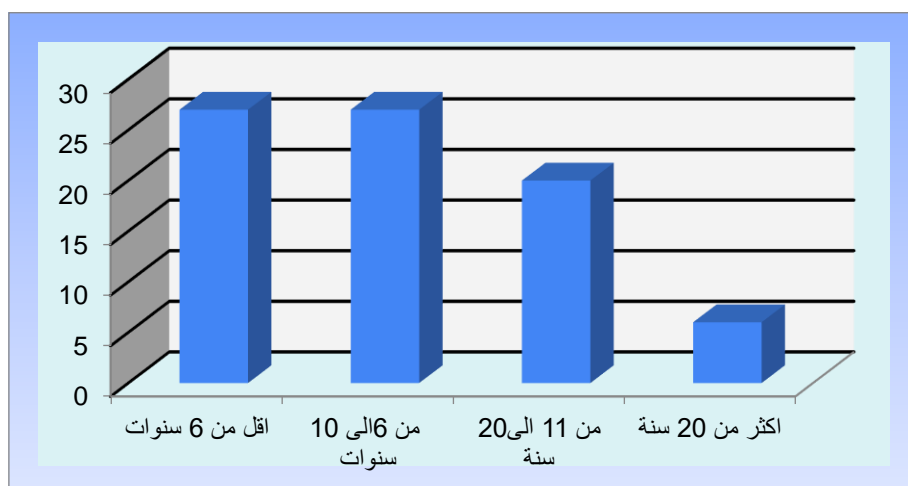
الجدول رقم (5.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

النسبة	التكرار	
33,8 %	27	اقل من 6 سنوات
33,8 %	27	من 6 الى 10 سنوات
25 %	20	من 11 الى 20 سنة
7,5 %	6	اكثر من 20 سنة
100,0	80	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss24.0

ويمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4.2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن الفئتين (أقل من 6 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات) تمثلتا 33,8% من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاساتذة 27 استاذًا في كل فئة تليها فئة التي خبرتهم من 11 إلى 20 سنة حيث بلغ عددهم 20 استاذ اي ما نسبته 25% وفي الاخير حلت فئة التي خبرتهم أكثر من 20 سنة حيث بلغ عددهم ستة اساتذة بنسبة 7,5%.

#### 4. خصائص مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية:

الجدول رقم (6.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة	التكرار	
23,8%	19	استاذ مساعد ب
10,1%	8	استاذ مساعد أ
17,5%	14	استاذ محاضر ب
28,7%	23	استاذ محاضر أ

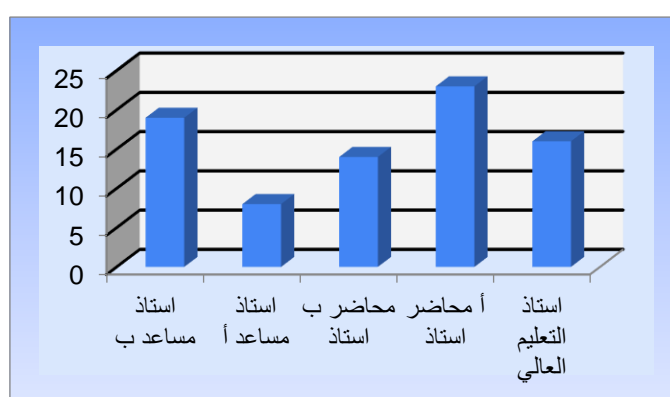


20 %	16	العالى التعليم استاذ
100,0	80	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss24.0

ويمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5.2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل السابقين الرتبة العلمية الغلبة على العينة الاحصائية هي فئة استاذ محاضر صنف أ حيث بلغ عددهم 23 استاذاً بنسبة 28,7% ثم تليها رتبة استاذ مساعد ب حيث بلغ عدده 19 استاذ بنسبة 23,8% ثم رتبة استاذ التعليم العالى حيث بلغ عدده 16 استاذ بنسبة 20% وتليها رتبة استاذ محاضر ب حيث بلغ عدده 14 استاذ بنسبة 17,5% ثم تليها رتبة استاذ مساعد أ البالغ عددهم 08 بنسبة 1,10%.

ب. تحليل اتجاهات افراد العينة:

لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية ، تم وضع عبارات مقترحة تمحورت حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في الابعاد التالية: المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، ومحور جودة الخدمات التعليمية المتمثلة في الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الامان حيث تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق اطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث يقابل كل عبارة من فقرات أداة الدراسة خمس خيارات مقسمة كما يلي :

- غير موافق اطلاقا تعطي لها درجة واحدة (1).
- غير موافق اطلاقا تعطي لها درجتين (2).
- محايد تعطي لها ثلاث درجات (3).
- موافق تعطي لها 4 درجات.
- موافق بشدة تعطي لها 5 درجات.

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.2): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 0.80 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

## 1- اتجاهات عبارات محور الثقافة التنظيمية:

### 1-1 تحليل اتجاهات عبارات بعد القيم التنظيمية:

جدول رقم (8.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم التنظيمية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبرة
-----	--------	-----------------	-------------------	---------	--------------

01	يتشارك الاساتذة المعارف العلمية بسهولة	3,788	0,832	موافق	1
02	تقوم ادارة الكلية بإشراك الاساتذة في القرارات	2,987	0,974	موافق الى حد ما	5
03	يسود في الكلية جو الثقة بين الادارة والاساتذة	3,519	0,884	موافق	3
04	تشجع ادارة الكلية على اشاعة القيم التي تدعم وترتكز على التعاون بين العاملين	3,646	0,827	موافق	2
05	تعد القواعد والاجراءات بالكلية عادلة	3,087	0,977	موافق الى حد ما	4
بعد القيم التنظيمية		3,450	0.655	موافق	

### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الاول القيم التنظيمية بلغ 3,450 بانحراف معياري قدره 0.655 و الذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 1 والتي تنص على " يتشارك الاساتذة المعارف العلمية بسهولة" في المرتبة الاولى بمتوسط 3,788 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,832 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة، ونجد العبارة رقم 04 التي تنص على " تشجع ادارة الكلية على اشاعة القيم التي تدعم وترتكز على التعاون بين العاملين " في المرتبة الثانية بمتوسط 3,646 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,827 وهي اقل من 1 وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبارة متجانسة والتي تتجه الى درجة الموافقة، ثم تليه العبارة رقم 3 التي تنص على " يسود في الكلية جو الثقة بين الادارة والاساتذة" بمتوسط قدره 3,519 وانحراف معياري 0,884 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 2 في المرتبة الاخير والتي تنص على " تقوم ادارة الكلية بإشراك الاساتذة في القرارات" بمتوسط 2,987 بانحراف معياري قدره 0,974 وهي العبارة الاقل تجانس مقارنة بالعبارات الاخرى والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما.

### 1-2 تحليل اتجاهات عبارات بعد المتقدات التنظيمية

جدول رقم (9.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتقدات التنظيمية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
06	توضع أهداف الكلية بصورة جماعية	3,013	1,037	موافق الى حد ما	05

02	موافق	0,747	4,062	يعتقد الاستاذ ان من بين أفضل الاعمال الجماعية	07
04	موافق	0,980	3,700	تعمل الكلية على تشجيع وتحفيز الأساتذة المبدعين على تقديم افكار جديدة	08
01	موافق	0,954	4,125	يرى الاستاذ بان خيارات العمل الاكثر تحفيز تتمثل في ظروف العمل المريحة تم الاجر	09
03	موافق	0,886	3,886	في القسم والكلية يحظى الاساتذة بفرص متساوية بالترقيات العلمية	10
	موافق	0,628	3,758	بعد المعتقدات التنظيمية	

### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية بلغ 3,758 بانحراف معياري قدره 0,628 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 09 التي تنص على " يرى الاستاذ بان خيارات العمل الاكثر تحفيز تتمثل في ظروف العمل المريحة تم الاجر " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,125 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,954 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة نوعا ما، ونجد العبارة رقم 07 التي تنص على " يعتقد الاستاذ ان من بين افضل الاعمال الجماعية " في المرتبة الثانية بمتوسط 4,062 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,747 وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبارة متجانسة وهي الاكثر تجانسا مع العبارات الاخرى، ثم تليه العبارة رقم 3 التي تنص على " في القسم والكلية يحظى الاساتذة بفرص متساوية بالترقيات " بمتوسط قدره 3,886 وانحراف معياري 0,886 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 06 في المرتبة الاخير والتي تنص على " توضع أهداف الكلية بصورة جماعية " بمتوسط 3,013 بانحراف معياري قدره 1,037 وهي العبارة الاقل تجانس مقارنة بالعبارات الاخرى والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما.

3-1 تحليل اتجاهات عبارات بعد الاعراف التنظيمية

جدول رقم (10.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعراف التنظيمية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبرة
11	تساهم سلوكياتها في الكلية على عكس صورة الطيبة للجامعة	4,075	0,818	موافق	01
12	تعمل ادارة الجامعة على تزويد الاساتذة بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة.	3,913	0,951	موافق	02
13	تهتم ادارة الكلية بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميز وتجعلها نموذج يقتدى به	3,532	0,979	موافق	03
14	يوجد لدى ادارة الكلية سياسات تعمل على تنمية الافكار الابداعية	3,325	0,946	موافق الى حد ما	05
15	تنظر ادارة الكلية لجميع افكار الابداعية بغض النظر عن مصادرها	3,425	1,034	موافق	04
	بعد الاعراف التنظيمية	3,655	0,739	موافق	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث الاعراف التنظيمية بلغ 3,655 بانحراف معياري قدره 0,739 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبرة رقم 11 التي تنص على " تساهم سلوكياتها في الكلية على عكس صورة الطيبة للجامعة " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,075 والذي يتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,818 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة وهي العبرة الاكثر تجانسا مع العبارات الاخرى، ونجد العبرة رقم 12 التي تنص على " تعمل ادارة الجامعة على تزويد الاساتذة بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة. " في المرتبة الثانية بمتوسط 4,062 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,951 وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبرة متجانسة، ثم تليه العبرة رقم 13 التي تنص على " تهتم ادارة الكلية بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميز وتجعلها نموذج يقتدى به " بمتوسط قدره 3,532 وانحراف معياري 0,979 والتي تتجه الى درجة الموافقة، وكانت العبرة رقم 15 والتي تنص على " تنظر ادارة الكلية لجميع افكار

الابداعية بغض النظر عن " بمتوسط 3,425 بانحراف معياري قدره 1,034 والتي تتجه الى درجة الموافقة وهي العبارة الاقل تجانس مقارنة بالعبارات الاخرى، بينما نجد العبارة رقم 14 في المرتبة الاخير والتي تنص على " يوجد لدى ادارة الكلية سياسات تعمل على تنمية الافكار الابداعية " بمتوسط 3,325 بانحراف معياري قدره 0,946 والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما.

## 2-1 تحليل اتجاهات عبارات بعد التوقعات التنظيمية

جدول رقم (11.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
16	يشعر الجميع في الجامعة بالولاء المهني لما يقوموا به من أعمال	3,397	0,911	موافق	05
17	تقدم الكلية شهادات شكر وتقدير بناء على الكفاءات والفاعلية.	3,810	0,956	موافق	03
18	يعكس جميع العاملين في الجامعة من موظفين واساتذة وطلاب الصورة المشرفة للجامعة	3,797	0,986	موافق	04
19	لدى اساتذة الجامعة الرغبة في الالتحاق في الدورات التدريبية	4,025	0,779	موافق	01
20	انجاز الاعمال الالكترونية ساعد في سرعة الانجاز لتفادي تأخير الاعمال.	3,938	1,017	موافق	02
بعد التوقعات التنظيمية		3,795	0,657		

## المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الربع التوقعات التنظيمية بلغ 3,795 بانحراف معياري قدره 0,657 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 19 التي تنص على " لدى اساتذة الجامعة الرغبة في الالتحاق في الدورات التدريبية " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,025 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,779 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة وهي العبارة الاكثر تجانسا مقارنة مع

العبارات الأخرى، ونجد العبارة رقم 20 التي تنص على " انجاز الاعمال الالكترونية ساعد في سرعة الانجاز لتفادي تأخير الاعمال." في المرتبة الثانية بمتوسط 3,938 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,017 وهذا يدل على ان يوجد تباين كبير في اجابات العينة المبحوثة وهي الاقل تجانساً مقارنة مع العبارات الأخرى، ثم تليه العبارة رقم 17 التي تنص على " تقدم الكلية شهادات شكر وتقدير بناء على الكفاءات والفاعلية." بمتوسط قدره 3,797 وانحراف معياري 0,956 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 16 في المرتبة الاخير والتي تنص على " يشعر الجميع في الجامعة بالولاء المهني لما يقوموا به من أعمال " بمتوسط 3,397 وانحراف معياري قدره 0,911 وهي العبارة الاقل تجانساً مقارنة بالعبارات الأخرى والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما.

## 2- اتجاهات عبارات مجور جودة الخدمات التعليمية:

### 1-2 تحليل اتجاهات عبارات بعد الاعتمادية:

جدول رقم (12.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتمادية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
21	يلتزم جميع أساتذة الكلية بتلبية خدماته التعليمية في الوقت المحدد	3,759	0,996	موافق	03
22	تغطي ادارة الجامعة بثقة عالية من طرف طلابها	3,526	0,939	موافق	04
23	يهتم الاساتذة بتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلاب	4,051	0,761	موافق	02
24	يحرص الاساتذة بالجامعة على تقديم خدمات تعليمية بدون اخطاء	4,162	0,679	موافق	01
	بعد الاعتمادية	3,878	0,698	موافق	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الاول (الاعتمادية) من المحور الثاني بلغ 3,878 وانحراف معياري قدره 0,698 والذي يتجه إلى درجة الموافقة وكانت العبارة رقم 19 التي تنص على " لدى اساتذة الجامعة الرغبة في الالتحاق في الدورات التدريبية " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,025 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,779 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة وهي العبارة الاكثر تجانساً مقارنة مع العبارات الأخرى، ونجد العبارة رقم 20 التي تنص على " انجاز الاعمال الالكترونية ساعد في سرعة الانجاز لتفادي تأخير الاعمال." في المرتبة الثانية

بمتوسط 3,938 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,017 وهذا يدل على ان يوجد تباين كبير في اجابات العينة المبحوثة وهي الاقل تجانسا مقارنة مع العبارات الاخرى، ثم تليه العبارة رقم 17 التي تنص على " تقدم الكلية شهادات شكر وتقدير بناء على الكفاءات والفاعلية." بمتوسط قدره 3,797 وانحراف معياري 0,956 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 16 في المرتبة الاخير والتي تنص على " يشعر الجميع في الجامعة بالولاء المهني لما يقوموا به من أعمال " بمتوسط 3,397 بانحراف معياري قدره 0,911 وهي العبارة الاقل تجانس مقارنة بالعبارات الاخرى والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما.

## 2-2 تحليل اتجاهات عبارات بعد الملموسية:

جدول رقم (13.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الملموسية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
25	يتميز اساتذة الجامعة بالأناقة في المظهر	3,899	0,836	موافق	01
26	التصميم الداخلي للجامعة متناسق و مناسب	2,775	1,084	موافق الى حد ما	03
27	تمتلك الجامعة معدات تواكب التكنولوجيا الحديثة	2,750	1,157	موافق الى حد ما	04
28	التصميم الخارجي للجامعة متناسق ومناسب	2,974	1,162	موافق الى حد ما	02
	بعد الملموسية	3,795	0,864	موافق	

## المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني(الملموسية) من المحو الثاني بلغ 3,795 بانحراف معياري قدره 0,864 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 25 التي تنص على " يتميز اساتذة الجامعة بالأناقة في المظهر " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,899 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,836 وهو يدل على ان اجابات الافراد العينة متجانسة وهي العبارة الاكثر تجانسا مقارنة مع العبارات الاخرى، ونجد العبارة رقم 28 التي تنص على " التصميم الخارجي للجامعة متناسق ومناسب." في المرتبة الثانية بمتوسط 2,974 والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,162 وهذا يدل على انه يوجد تباين كبير في اجابات العينة المبحوثة، ثم تليه العبارة رقم 26 التي تنص على " التصميم الداخلي للجامعة متناسق ومناسب." بمتوسط قدره 2,775 وانحراف معياري 1,157 والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما، بينما نجد العبارة رقم 27



في المرتبة الاخير والتي تنص على " تمتلك الجامعة معدات توابك التكنولوجيا الحديثة " بمتوسط 2,750 بانحراف معياري قدره 1,157 وهي العبارة والتي تتجه الى درجة الموافقة الى حد ما ونلاحظ ان جل قيم الانحراف المعياري كانت أكبر من الواحد وهذا يدل على وجود تباين كبير في اجابات الافراد حول العبارات.

### 2-3 تحليل اتجاهات عبارات بعد الاستجابة:

جدول رقم (14.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
29	تراعي الجامعة اعلام الأساتذة عن مواعيد دورات التدريبية	3,812	0,937	موافق	02
30	لدى اساتذة الجامعة الاستعداد الدائم لمساعدة الطالب	4,282	0,597	موافق	01
31	تستجيب ادارة الجامعة بسرعة عن استفسارات وشكاوي الطلاب	3,750	0,813	موافق	03
32	تخصص الجامعة الوقت الكافي لمقابلة الاساتذة	3,734	0,882	موافق	04
	بعد الاستجابة	3,905	0,600	موافق	

### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث ( الاستجابة) من المحور الثاني بلغ 3,905 بانحراف معياري قدره 0,600 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 30 التي تنص على " لدى اساتذة الجامعة الاستعداد الدائم لمساعدة الطالب" في المرتبة الاولى بمتوسط 4,282 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,597 وهو يدل على انه لا يوجد تباين كبير في اجابات افراد العينة وهي العبارة الاكثر تجانسا مقارنة مع العبارات الاخرى، ونجد العبارة رقم 29 التي تنص على " تراعي الجامعة اعلام الأساتذة عن مواعيد دورات التدريبية." في المرتبة الثانية بمتوسط 3,812 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,937 وهذا يدل على انه لا يوجد تباين كبير في اجابات العينة المبحوثة أي انه اجابات افراد العينة متجانسة نوعا ما، ثم تليه العبارة رقم 31 التي تنص على " تستجيب ادارة الجامعة بسرعة عن استفسارات وشكاوى الطلاب." بمتوسط قدره 3,750 وانحراف معياري 0,813 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 32 في المرتبة الاخير والتي تنص على " تخصص الجامعة الوقت الكافي لمقابلة الاساتذة " بمتوسط 3,734 بانحراف

معياري قدره 0,882 والتي تتجه الى درجة الموافقة ونلاحظ ان كل قيم الانحراف المعياري كانت اقل من الواحد وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في اجابات الافراد حول عبارات البعد.

#### 4-2 تحليل اتجاهات عبارات بعد التعاطف:

جدول رقم (2.15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاطف

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
33	تحرص الجامعة على تلبية احتياجات الاساتذة	3,436	0,900	موافق	04
34	يولى موظفو الادارة بالجامعة اهتماما خاصا بكل الاساتذة	3,577	0,954	موافق	02
35	يتسم الموظفون بالجامعة بالباقة وحسن المعاملة للأساتذة	3,782	0,811	موافق	01
36	تهتم الجامعة باقتراحات الطلاب لتحسين الخدمات	3,566	0,817	موافق	03
	بعد التعاطف	3,590	0,690	موافق	

#### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث ( التعاطف ) من المحور الثاني بلغ 3,590 بانحراف معياري قدره 0,690 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 35 التي تنص على " يتسم الموظفون بالجامعة بالباقة وحسن المعاملة للأساتذة " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,782 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,811 وهو يدل على انه لا يوجد تباين كبير في اجابات افراد العينة وهي العبارة الاكثر تجانسا مقارنة مع العبارات الاخرى، ونجد العبارة رقم 34 التي تنص على " يولى موظفو الادارة بالجامعة اهتماما خاصا بكل الاساتذة." في المرتبة الثانية بمتوسط 3,577 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,954 وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة متجانسة نوعا ما، ثم تليه العبارة رقم 36 التي تنص على " تهتم الجامعة باقتراحات الطلاب لتحسين الخدمات." بمتوسط قدره 3,566 وانحراف معياري 0,817 والتي تتجه الى درجة الموافقة، بينما نجد العبارة رقم 33 في المرتبة الاخير والتي تنص على " تحرص الجامعة على تلبية احتياجات الاساتذة " بمتوسط 3,436 بانحراف معياري قدره 0,900 والتي تتجه الى درجة الموافقة.

2-5 تحليل اتجاهات عبارات بعد بالأمان:

جدول رقم (16.2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الامان

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
01	موافق	0,803	3,987	لدى اساتذة الجامعة المعنيين بالمداورات المهارات اللازمة لتنفيذ الاعمال بأقل نسبة ممكنة من الاخطاء.	37
03	موافق	0,981	3,377	لدى الجامعة الاجهزة الامنية الكافية لحماية بياناتها.	38
02	موافق	0,805	3,899	يشعر الاساتذة بالأمان عند التعامل مع موظفي الخدمات.	39
	موافق	0.753	3,757	بعد بالأمان	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث ( الامان ) من المحور الثاني بلغ 3,757 بانحراف معياري قدره 0.753 والذي يتجه إلى درجة الموافقة و كانت العبارة رقم 37 التي تنص على " لدى اساتذة الجامعة المعنيين بالمداورات المهارات اللازمة لتنفيذ الاعمال بأقل نسبة ممكنة من الاخطاء" في المرتبة الاولى بمتوسط 3,987 والذي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,803 وهو يدل على انه لا يوجد تباين كبير في اجابات افراد العينة وهي العبارة الاكثر تجانسا مقارنة مع العبارات الاخرى، ونجد العبارة رقم 39 التي تنص على " يشعر الاساتذة بالأمان عند التعامل مع موظفي الخدمات. " في المرتبة الثانية بمتوسط 3,899 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,805 وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة متجانسة، ثم تليه العبارة رقم 38 التي تنص على " لدى الجامعة الاجهزة الامنية الكافية لحماية بياناتها. " بمتوسط قدره 3,377 وانحراف معياري 0,981 والتي تتجه الى درجة الموافقة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة

I معامل الفاكرومباخ:

الجدول رقم (17.2) نتائج اختبار الفاكرومباخ

ملاحظة	قيمة الثبات	عدد العبارات	
نتائج عالية	0,804	05	القيم التنظيمية
	0,710	05	المعتقدات التنظيمية
	0,835	05	الاعرف التنظيمية
	0,745	05	التوقعات التنظيمية
	0,920	20	المحور الاول: الثقافة التنظيمية
	0,839	04	الاعتمادية
	0,825	04	الملموسية
	0,707	04	الاستجابة
	0,805	04	التعاطف
	0,838	03	الامان
	0,940	19	المحور الثاني: جودة الخدمات التعليمية
	0.967	39	جميع العبارات

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 01 يتضح ان قيم معامل الفاكرومبا أكبر من الحد الادنى 70% وهذا يدل على ان اداة الدراسة تتميز بثبات عالي اي انه إذا قمنا بإعادة توزيع الاستبيان فإننا نحصل على نفس النتائج.

I النموذج القياسي:

1. معايير تقييم الاتساق الداخلي (الصدق التقاربي) هي: معامل التحميل FL، الموثوقية المركبة CV، معيار الصدق التقاربي: متوسط التباين المستخرج AVE وبعد المعالجة بواسطة برنامج SmartPLSV4 تم التوصل الى النتائج التالية:

الجدول رقم (18.2): نتائج اختبار الصدق التقاربي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

متوسط التباين المستخرج AVE	الموثوقية المركبة CV	معامل التحميل FL	معامل التحميل FL	العبارات	
أكبر من 50%	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 70%		
0,719	0,915	0,714	OV1	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
		0,248	OV2		
		0,494	OV3		
		0,861	OV4		
		0,835	OV5		
0,631	0,837	0,578	OB6	المعتقدات التنظيمية	
		0,440	OB7		
		0,778	OB8		
		0,821	OB9		
		0,782	OB10		
0,605	0,873	0,561	ON11	الأعراف التنظيمية	
		0,693	ON12		
		0,864	ON13		
		0,891	ON14		
		0,832	ON15		
0,501	0,778	0,803	OE16	التوقعات التنظيمية	
		0,645	OE17		
		0,776	OE18		
		0,699	OE19		
		0,606	OE20		
0,691	0,857	0,751	DE21	الاعتمادية	
		0,782	DE22		
		0,766	DE23		
				جودة الخدمات التعليمية	

		0,873	DE24		
0,650	0,818	0,691	TA25	الملموسية	
		0,834	TA26		
		0,722	TA27		
		0,488	TA28		
0,531	0,727	0,634	RE29	الاستجابة	
		0,481	RE30		
		0,683	RE31		
		0,821	RE32		
0,626	0,806	0,817	EM33	التعاطف	
		0,833	EM34		
		0,802	EM35		
		0,709	EM36		
0,760	0,843	0,886	SA37	الامان	
		0,808	SA38		
		0,805	SA39		

#### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

لتقييم الاتساق الداخلي نستخدم معامل التحميل FL والذي يجب ان يكون اكبر من 70% و يمكن الاحتفاظ بمعاملات التحميل المحصورة بين (0,4 و 0,7) اذا كانت قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج مستوى القبول<sup>63</sup>، ومن خلال الجدولين السابقين نلاحظ ان جل قيم معامل التحميل كانت اكبر من محصورة بين (0,4 و 0,7) باستثناء العبارات OB7،OV1،OV2،OV3 تم حذفها لتحسين مؤشرات الاتساق الداخلي ومؤشر الصدق التقاربي لبعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية، ونلاحظ من خلال نفس الجدول ان قيم الموثوقية المركبة CV محصورة بين 0,806 و 0.873 وهي اكبر من 70% وهذا يدل على ان الدراسة تتميز بثبات عالي اي لو تم اعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة سنحصل على نفس النتائج.

<sup>63</sup> - اسماعيل مصباح، دور جودة الخدمات السياحية في تعزيز ولاء السائح دراسة حالة- فندق بن حمودة غرداية-، مجلة اضافات اقتصادية، العدد 1، الحجم 8، 2024، ص 10

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ ان قيم متوسط التباين المستخرج Average variance extracted محصورة بين 0.501 و 0,760 وهي قيم اكبر من 50% وهذا يدل على ان كل الابعاد تفسر اكبر من 50% من تباينها.

## 2. مؤشرات الصدق التمايزي:

معايير تقييم صدق التقارب هي: مؤشر التوافق Cross loading، مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation وبعد المعالجة تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجداول التالية:

### 1. مؤشر التوافق Cross loading:

الجدول رقم (19.2): نتائج مؤشر التوافق Cross loading

العبارات	التنظيمية القيم	المعتقدات التنظيمية	الاعرف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الاعتمادية	الملموسية	الاستجابية	الامان	التعاطف
OV4	0,861	0,633	0,561	0,634	0,524	0,441	0,517	0,555	0,547
OV5	0,835	0,627	0,540	0,517	0,389	0,526	0,409	0,493	0,555
OB6	0,606	0,821	0,591	0,560	0,515	0,535	0,500	0,544	0,478
OB8	0,558	0,782	0,664	0,431	0,473	0,388	0,361	0,429	0,364
OB10	0,602	0,778	0,460	0,428	0,466	0,295	0,373	0,564	0,532
ON11	0,339	0,337	0,561	0,356	0,455	0,379	0,436	0,339	0,285
ON12	0,384	0,363	0,693	0,312	0,405	0,330	0,463	0,401	0,396
ON13	0,562	0,691	0,864	0,620	0,619	0,536	0,606	0,650	0,612
ON14	0,570	0,627	0,891	0,562	0,560	0,550	0,577	0,642	0,594
ON15	0,607	0,665	0,832	0,593	0,591	0,564	0,539	0,610	0,616
OE16	0,638	0,638	0,592	0,803	0,656	0,546	0,564	0,607	0,626
OE17	0,521	0,521	0,527	0,645	0,575	0,498	0,620	0,511	0,469
OE18	0,519	0,519	0,389	0,776	0,518	0,461	0,447	0,524	0,490
OE19	0,343	0,343	0,356	0,699	0,583	0,531	0,373	0,402	0,414
20OE	0,337	0,337	0,406	0,606	0,346	0,417	0,417	0,497	0,301

0,464	0,480	0,550	0,502	0,779	0,354	0,514	0,441	0,636	DE21
0,619	0,666	0,661	0,681	0,845	0,523	0,639	0,595	0,673	DE22
0,608	0,569	0,494	0,553	0,821	0,484	0,584	0,513	0,625	DE23
0,629	0,625	0,647	0,562	0,877	0,426	0,532	0,476	0,623	DE24
0,510	0,548	0,580	0,676	0,592	0,566	0,424	0,375	0,413	TA25
0,470	0,489	0,556	0,894	0,554	0,538	0,410	0,406	0,428	TA26
0,499	0,524	0,614	0,841	0,596	0,575	0,674	0,442	0,497	TA27
0,443	0,431	0,460	0,798	0,483	0,551	0,474	0,447	0,489	TA28
0,558	0,607	0,690	0,539	0,614	0,581	0,600	0,511	0,513	RE29
0,429	0,376	0,653	0,386	0,433	0,404	0,302	0,286	0,372	RE30
0,354	0,462	0,698	0,479	0,419	0,385	0,509	0,368	0,284	RE31
0,536	0,689	0,857	0,582	0,571	0,594	0,526	0,350	0,405	RE32
0,636	0,865	0,698	0,535	0,617	0,652	0,620	0,598	0,652	EM33
0,613	0,848	0,612	0,473	0,531	0,638	0,548	0,581	0,638	EM34
0,507	0,735	0,455	0,376	0,485	0,590	0,395	0,358	0,590	EM35
0,558	0,705	0,598	0,568	0,599	0,395	0,470	0,394	0,395	EM36
0,896	0,613	0,647	0,557	0,644	0,562	0,579	0,433	0,535	SA37
0,857	0,605	0,532	0,625	0,616	0,573	0,598	0,591	0,634	SA38
0,862	0,710	0,533	0,378	0,574	0,604	0,564	0,499	0,529	SA39

### المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

مؤشر التوافق وهو المؤشر الذي يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض وذلك بأن تكون قيمة علاقة السؤال ومتغيره الكامن (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمي، التوقعات التنظيمي، الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الامان) أكبر من قيمة علاقته مع متغير آخر، ومن خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان العبارات تنتمي فعلا للمتغير او البعد الذي من المفترض ان تنتمي إليه فمثلا على ذلك في بعد المتعة نجد العبارة OV4 بلغت قيمة ارتباطها مع بعد القيم التنظيمية 0.861 وهي قيمة اعلى في نفس السطر مقارنة مع الابعاد الاخرى وهذا يدل على



ان العبارة OV4 تنتمي فعلا الى بعد القيم التنظيمية ولها علاقة قوية معه، ومن خلال قيم عبارات الجدول يتبين ان كل العبارات ترتبط ارتباط قويا مع محاورها.

مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي :Variable correlation

الجدول رقم (20.2): نتائج مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation

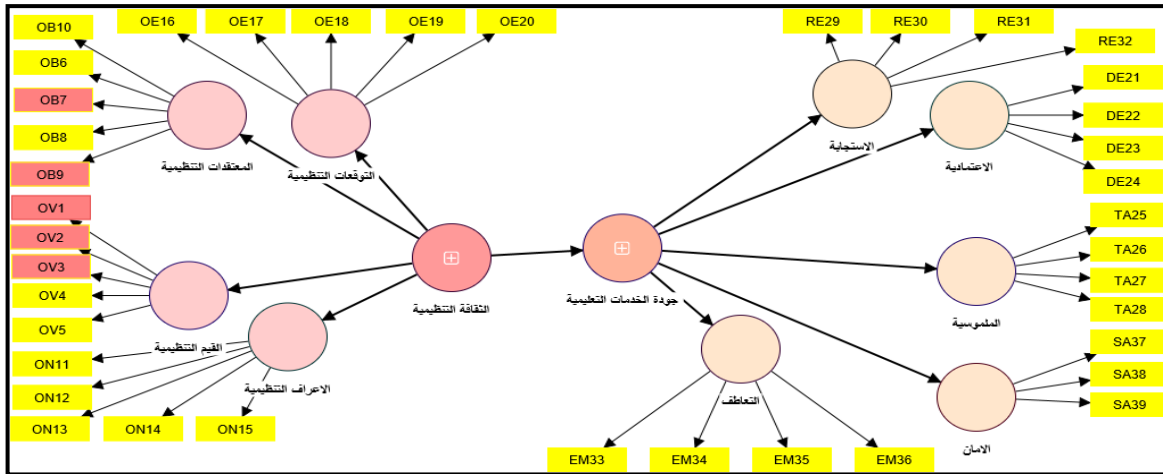
الملموسية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	التعاطف	الامان	الاعراف التنظيمية	الاعتمادية	الاستجابة	
								0,729	الاستجابة
							0,831	0,711	الاعتمادية
						0,778	0,684	0,678	الاعراف التنظيمية
					0,872	0,666	0,702	0,655	الامان
				0,791	0,735	0,700	0,709	0,755	التعاطف
			0,710	0,708	0,664	0,649	0,768	0,690	التوقعات التنظيمية
		0,848	0,681	0,619	0,649	0,649	0,541	0,548	القيم التنظيمية
	0,794	0,743	0,602	0,650	0,582	0,716	0,612	0,525	المعتقدات التنظيمية
0,806	0,519	0,568	0,694	0,622	0,599	0,620	0,696	0,692	الملموسية

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

مؤشر ارتباط المتغيرات النموذج القياسي وهو مؤشر يقيس مدى تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، ومن خلال الجدول رقم (19.2) نلاحظ ان قيم مؤشر ارتباط المتغيرات VC لكل المتغيرات والابعاد (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الامان) ترتبط مع نفسها بقيم اعلى من باقي المحاور الاخرى، وعليه يمكن القول ان هذه المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض.

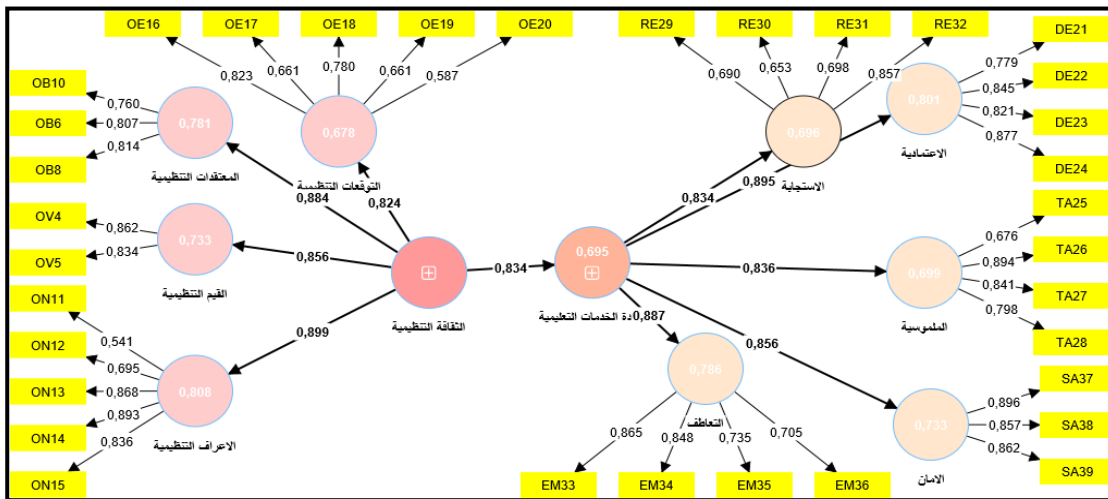
II النموذج البنائي:

الشكل رقم (6.2) النموذج بعد توظيف مؤشرات الصدق التقاربي والتمايز



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يوضح الشكل الموالي النموذج البنائي بعد توظيف ادلة الصدق التقاربي والصدق التمايزي.



الشكل رقم (7.2) النموذج بعد توظيف مؤشرات الصدق التقاربي والتمايز

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

### 1. مؤشرات جودة المطابقة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق الى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في معامل الارتباط  $R^2$ ، مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$ ، مؤشر قوة التأثير، مؤشر مطابقة الجودة GOF، والجدول التالي يوضح اهم النتائج:

### 1. مؤشر معامل التحديد:

مقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد قيمة، ( $R^2$ ) ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية و التنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به.

الجدول رقم (21.2): مؤشر معامل التحديد والارتباط

R	$R^2$	
0,691	0,695	جودة الخدمات التعليمية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

### 2. مؤشر حجم الاثر $F^2$ :

وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على جودة الخدمات التعليمية، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب

(1988) Cohen كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي

من 0.15-0.35 متوسط

من 0.02-0.35 ضعيف

أقل من 0.02 لا يوجد أثر

الجدول رقم (22.2): مؤشر معامل التحديد والارتباط

F <sup>2</sup>	المحور
2,279	جودة الخدمات التعليمية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية لها أثر عالي 2,279 على المتغير التابع أي جودة الخدمات التعليمية

مؤشر القدرة التنبؤية Q<sup>2</sup>:

وهو مؤشر يسمح بتقييم الجودة الكلية للنموذج، ويشير الى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع والتي يجب ان تكون أكبر من 0.

الجدول رقم (23.2): مؤشر معامل التحديد والارتباط

Q <sup>2</sup>	المحور
0,437	جودة الخدمات التعليمية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Q<sup>2</sup> أكبر من 0 وهذا يدل على أن قدرة النموذج على التنبؤ وقياس المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة.

مؤشر جودة المطابقة GOF:

يعمل على قياس مدى الاعتماد على نموذج الدراسة، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال الجمع بين النموذج الهيكلية بحساب متوسط التباين المستخرج AVE والنموذج الهيكلية بحساب متوسط R<sup>2</sup> ، إذا كانت قيمه

اقل من 0.1 غير مقبول

من 0.1 الى 0.25 ضعيف

من 0.25 الى 0.36 متوسط

أكبر من 0.36 عالي

ويمكن تلخيصه في العلاقة التالية:  $GOF = \sqrt{(R^2 * AVE)}$

جدول رقم (24.2): مؤشر جودة المطابقة GOF

GOF	R <sup>2</sup>	AVE	المحور
0,657	0,691	0,625	جودة الخدمات التعليمية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المؤشر GOF أكبر من 0 وهذا يدل على أن قدرة النموذج على التنبؤ وقياس المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05 بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls4

الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛

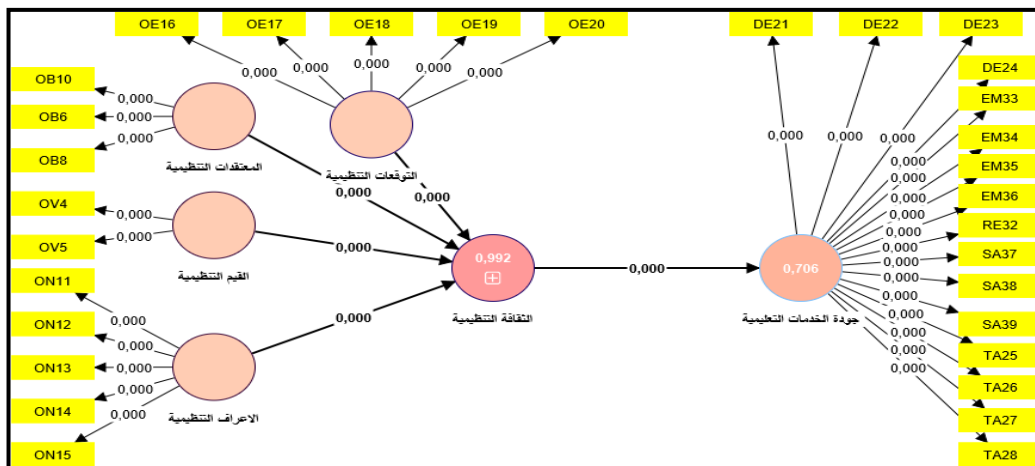
وبناء على الفرضية الرئيسة السابقة يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية

في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها؛
- استنادا الى الاشكالية والفرضيات التي تم تحديدها سابقا تم اختبار نموذج الراسة المكون من المتغير مستقل الثقافة التنظيمية متغير من الدرجة الثانية ومتغير التابع جودة الخدمات التعليمية متغير من الدرجة الاولى.

الشكل رقم (8.2) النموذج البنائي بعد اختبار الفرضيات



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

الجدول رقم (25.2): جدول اختبار الفرضيات

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	معاملات الانحدار	
قبول الفرضية	0,000	23,896	0,035	0,840	الثقافة التنظيمية < جودة الخدمات التعليمية
قبول الفرضية	0,000	6,695	0,027	0,184	القيم التنظيمية < جودة الخدمات التعليمية
قبول الفرضية	0,000	9,483	0,026	0,242	المعتقدات التنظيمية < جودة الخدمات التعليمية
قبول الفرضية	0,000	11,251	0,029	0,331	الاعرف التنظيمية < جودة الخدمات التعليمية
قبول الفرضية	0,000	8,671	0,023	0,201	التوقعات التنظيمية < جودة الخدمات التعليمية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

– الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار التوزيع الطبيعي:

الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي :

بما أن حجم العينة المدرسة هو 80، قمنا بإستخدام إختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> لمعرفة ما إذا كانت

بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26.2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	SIG	Statistic	df	SIG
الثقافة التنظيمية	0,087	80	0,200*	0,979	80	0,202
جودة الخدمات التعليمية	0,093	80	0,086	0,973	80	0,086

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح باستخدام الإختبارات اختبار **T-test** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، الاقدمية، الرتبة العلمية) عند مستوى معنوية 5%؟

### 1. بالنسبة للجنس

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية (0.05).

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية (0.05) .

**H<sub>1</sub>** : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (27.2): نتائج اختبار أثر العمر في إجابات العينة

SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0,43	2,061	0,551	3,556	ذكر	الثقافة التنظيمية
		0,617	3,833	انثى	
0,105	1,653	0,546	3,550	ذكر	جودة الخدمات التعليمية
		0,724	3,806	انثى	



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (27.2) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية (0.05).

2. بالنسبة للعمر

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للعمر عند مستوى معنوية (0.05)

$H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للعمر عند مستوى معنوية (0.05).

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للعمر عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (28.2): نتائج اختبار تأثير العمر في إجابات العينة

SIG	F	مربع المتوسطات	Ddl	مجموع المربعات		
0,907	0,184	0,065	3	0,196	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,356	76	27,035	داخل المجموعات	
			79	27,232	المجموع	
0,958	0,104	0,041	3	0,123	بين المجموعات	جودة الخدمات التعليمية
		0,396	76	30,111	داخل المجموعات	
			79	30,234	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (28.2) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للعمر عند مستوى معنوية (0.05).

### 3. بالنسبة للرتبة التعليمي:

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية (0.05)

$H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية (0.05).

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم (29.2): نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي في إجابات العينة

SIG	F	مربع المتوسطات	Ddl	مجموع المربعات		
0,468	0,901	0,313	4	1,251	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,347	74	25,671	داخل المجموعات	
			78	26,922	المجموع	
0,828	0,372	0,148	4	0,591	بين المجموعات	جودة الخدمات التعليمية
		0,397	74	29,354	داخل المجموعات	
			78	29,945	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (29.2) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية (0.05).

#### 4. بالنسبة للأقدمية:

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للأقدمية عند مستوى معنوية (0.05)

$H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى الاقدمية عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم (30.2): نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي في إجابات العينة

SIG	F	مربع المتوسطات	Ddl	مجموع المربعات		
0,932	0,147	0,052	3	0,157	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,356	76	27,075	داخل المجموعات	
			79	27,232	المجموع	
0,983	0,054	0,022	3	0,065	بين المجموعات	جودة الخدمات التعليمية
		0,397	76	30,170	داخل المجموعات	
			79	30,234	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (30.2) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG لك المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية تعزى للأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

**الفرضية الرئيسية:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%، ومن خلال معامل الارتباط الذي بلغ 69,1% يتضح انه يوجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية و جودة الخدمات التعليمية وتشير قيمة قوة التأثير  $F^2$  الى وجوده تأثير عالي للثقافة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية.

**الفرضية الاولى:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الثانية:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الثالثة:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الرابعة:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الخامسة والسادسة:** من خلال اختبار T test واختبار ANOVA ONE WAY تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد نحو الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا والتعرف على مدى اهتمام اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالثقافة التنظيمية و جودة الخدمات التعليمية، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة من اساتذة الكلية لمحاولة إسقاط الدراسة ميدانيا ومن أجل عرض النتائج المتوصل إليها قمنا باستخدام برامج احصائية المتمثلة في SPSS و EXCEL، SmartPls، وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين : المبحث الأول الإجراءات المنهجية لدراسة مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما تطرقنا فيه إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية نظريا و من خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة والأدبيات النظرية لهما واستخرجنا أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعتبر ركيزة أساسية في عملية التحليل للوصول إلى دراسة الأثر الموجود بين المتغيرين من خلال دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصاد و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، والوقوف على آراء أساتذة الكلية ميدانيا.

و بعد استعراض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية، و المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات التعليمية، حيث تعمل جميع المؤسسات دائما على بناء ثقافة تنظيمية مميزة تساهم في تحسين العديد من المتغيرات التي تتفاعل معها المؤسسة، وتعتبر كلية العلوم الاقتصاد و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق ذلك من اجل تحسين جودة الخدمات التعليمية، وبناء على ما سبق توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

### النتائج المستخلصة من الجانب النظري:

- الثقافة التنظيمية هي ببساطة نمط تفكير جماعي مشترك
- تشمل الثقافة التنظيمية القيم التي تعبر عن اتفاق اعضاء المنظمة عن كل ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب اضافة الى المعتقدات التي تعبر عن الآراء والافكار المشتركة حول العمل، وتشمل الاعراف المعايير التي يجب ان يلتزم بها الافراد داخل المنظمة، اضافة الى التوقعات التي يبينها الافراد.
- ان اشهر نماذج الثقافة التنظيمية تتمثل في نموذج التكامل الاجتماعي و النموذج الوظيفي و نموذج الهوية الوظيفية. جودة الخدمة عن مدى تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع التوقعات.
- تعبر جودة الخدمات التعليمية عن تلبية توقعات المستقبلية من خلال توفير جميع وضائف التعليم وانشطة البرامج البحوث... الخ

### النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي :

يتبين من خلال المتوسطة المرجعة الاجابات الاساتذة حول القيم السائدة دخل الكلية انهم يتفقون بدرجة عالية على ان ادارة الكلية تشجعهم على اشاعة القيم التي تدعم وترتكز على التعاون بين العاملين وهو ما يعزز ثقة

## الخاتمة

الاساتذة في الادارة من جهة و يحفزهم من جهة اخرى على تشارك المعارف التي يمتلكونها بسهولة بينما يتفوقون بدرجة متوسطة حول اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يرى بعض الاساتذة ان القرارات التي تتخذها الادارة غير عادلة.

يتبين من خلال المتوسطة المرجعة الاجابات الاساتذة حول المعتقدات التنظيمية انهم يتفوقون بدرجة عالية على ان افضل الاعمال تكون في صورة جماعية وقد تحفزهم على تقديم افكار ابداعية وان افضل السبل لتحقيق ذلك يتم من خلال توفير ظروف عمل مريحة، ويعتقد اساتذة الكلية ان كافة الاساتذة يحضون بفرصة متكافئة في الترقية العلمية بينما يرى الاساتذة ان ادارة الكلية تضع اهداف بدون اشراك الاساتذة في عملية صياغة الاهداف.

يتبين من خلال المتوسطة المرجعة الاجابات الاساتذة حول الاعراف التنظيمية انهم يتفوقون بدرجة عالية على ان ادارة الجامعة تهتم بجميع الافكار الابداعية وتجعلها نماذج يقتدي به لتحفيز الاساتذة على السعي نحو التميز في العمل وهو ما جعلهم يتفوقون على ان سلوكهم ينعكس على الصورة الطيبة للجامعة كما يتفوقون على ان الجامعة تتواصل مع الاساتذة من خلا تزويدهم بالمستجدات حول التطبيقات الرقمية المستعملة ويتفوقون بدرجة متوسطة حول السياسات واجراءات التي على تنمية الافكار الابداعية.

يتبين من خلال المتوسطة المرجعة الاجابات الاساتذة حول التوقعات التنظيمية انهم يتفوقون بدرجة عالية على ان ادارة الجامعة تهتم بكفاءة وفعالية الاستاذ وذلك من خلال تقديم شهادات شكر وعرفان للدلالة على تقدير الجهود التي يبذلها الاستاذ ، ويتفق الاساتذة على رغبتهم في الالتحاق بدورات التدريبية لزيادة معارفهم واكتساب مختلف المهارات، ويتضح من خلال اجابات الاساتذة ان الجامعة منفتحة على كل ما هو جديد في العالم الرقمي حيث يتفوقون ان انجاز الاعمال الالكترونية ساعد على سرعة انجاز الاعمال وبدون تأخير ان وجود توقعات ايجابية حول المنظمة يساهم في تعزيز الولاء المهني لما يقومون به من اعمال وهو ما يعكس صورة مشرف للجامعة.

يتبين من خلال المتوسطات المرجحة للإجابات الاساتذة حول جودة الخدمات التعليمية ان الاساتذة يلتزمون بتلبية مختلف الخدمات التعليمية بطرق الصحيحة وسليمة من الاخطاء وفق الرزنامة الزمنية المحددة (في الوقت المحدد) وهو ما ينعكس على مستوى الاعتمادية لإدارة الجامعة وثقة الطلبة من جهة اخرى ويتفق الاساتذة على ان مستوى



## الخاتمة

جودة الخدمات التعليمية من جانب الملموسية هو بدرجة متوسطة كون ان جل الاساتذة يتفقون على ان التصميم الداخلي للجامعة غير مناسب من حيث التناسق الظاهري ويتفقون على الباس و المظهر الانيق، ويتضح من خلال بعد الاستجابة ان لكافة الاساتذة رغبة في مساعدة الطلبة من حيث التأطير البيداغوجي والعلمي، كما يتلقى الطلبة مساعدة من طرف ادارة الكلية من خلال الرد على انشغالهم و استفساراتهم والعمل على ايجاد حلول لمختلف الاشكالات التي يوجهونها، وتهتم الادارة من جهة اخرى بانشغالات الاساتذة من خلال منحهم الوقت الكافي لشرح انشغالهم والمشاكل التي يوجهونها، ومن خلال اجابات الأساتذة حول بعد التعاطف يرى الاساتذة ان يوجد اهتمام خاص بالأساتذة من طرف موظفين من خلال التحلي بالباقة وحسن المعاملة ومحاوله فهم حاجيتهم حرصا لتبليها ويتفق الاساتذة على ان الادارة تهتم باقتراحات الطلاب، اما عن اجابة الاساتذة حول بعد الامان نجد ان الجامعة تحرص على تأمين وحماية بيناتها وهو ما يمنح الثقة في تعامل الاساتذة مع موظفي الجامعة في منح معلوماتهم الشخصية والوظيفية وينعكس بعد الامان على الاساتذة المكلفين بالمداولات من خلال انجازها بدون اخطاء .

**الفرضية الرئيسية:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%، ومن خلال معامل الارتباط الذي بلغ 69,1% يتضح انه يوجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية و جودة الخدمات التعليمية وتشير قيمة قوة التأثير  $F^2$  الى وجود تأثير عالي للثقافة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية.

**الفرضية الاولى:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الثانية:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الثالثة:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

**الفرضية الرابعة:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى الدلالة 5%،

## الخاتمة

الفرضية الخامسة و السادسة: من خلال اختبار T test واختبار ANOVA ONE WAY تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد نحو الثقافة التنظيمية و جودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

**الاقتراحات:** من خلال النتائج ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية :

- ضرورة قياس مستوى جودة الخدمات بصفة دورية و مستمرة من اجل تحسين الخدمات التعليمية بالكلية.
- ضرورة اقامة مؤتمرات وندوة علمية لتوضيح مفاهيم الجودة التعليمية ومدى أهميتها في رفع الكفاءة الجامعية.
- ضرورة توفير المعدات والتقنيات الالكترونية و العلمية الحديثة .
- ضرورة المحافظة على السلوكيات الايجابية التي تدعم الثقافة التنظيمية.
- على ادارة الكلية وضع سياسة تساهم في تنمية ودعم الافكار الابداعية.
- ضرورة اشراك جميع الاساتذة في عملية اتخاذ القرار.

**افاق الدراسة:** لا شك انه رغم الكم الهائل من الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، الا ان الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا لتناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، ولكن قد يكون هذا البحث حسرا رابطط بين بحوث سبقت فأضاف اليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكننا ان تكون إشكالية أخرى نذكر منها:

- \_ أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بكلية الهندسة
- \_ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات إدارة الجودة
- \_ الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمركز الجامعي
- \_ تقييم جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة
- \_ مدى رضا الطلبة على الخدمات الجامعية

# المصادر والمراجع

### \_الكتب

- أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة للأسس النظرية والتنظيمية والمؤسسات الخدمائية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2013.
- أسامة محمد شاكر عبد العليم، حميد محمد الأحمدى، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016
- رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين؛ رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011.
- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- هاشم فوزي، دباس العبادي، الإدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الإداري المعاصر، الورق النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009..
- أحمد إبراهيم، أحمد الجودة، الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2006.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- حافظ فرج أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2006.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- سوسن شاكر، سعيد محمد عواف، الزيادات، الإدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار النشر، 2007.
- سيدي حسين السيسي، مهارات التعليم، الطبعة الثانية، دراسة في الفكر والأدلة التدريسي، دار كنوز، 2007.
- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

محمد زكي عويس، طريق في الجودة في لتعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2008.

### \_الاطروحات

الهاشمي بعاج، استراتيجيات دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2017،  
حميدي زقاي، رماس محمد الأمين، إدارة المعرفة ودورها في ترقية جودة الخدمات التعليمية \_دراسة تطبيقية على جامعة سعيدة، مجلة الباحث، المجلد 21\_01\_2021، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة (الجزائر).  
مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية. الجزائر، 2022.

بن عياد صباح، بوقريط امينة، الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيغل، مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جيغل، الجزائر، 2018، 2017.

بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية؛ حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، أطروحة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

بودرع هاجر، مجبوح وفاء، دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة جيغل، الجزائر، 2016، 2015.

بودرمين أميرة. زطوط ايمان. أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمية \_دراسة حالة مديرية الضرائب جيغل. مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة جيغل . الجزائر. 2021 \_2022.

بوزيان أم كلثوم، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة غير منشورة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

## المصادر والمراجع

- جمال دراوي، تقييم جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التكوين الخاص من وجهة نظر الطلبة\_ دراسة حالة المعهد العالي للتسيير ورقلة، مذكرة الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- رحال صحراوي. الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات \_ دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر تبسة. جامعة العربي التبسي. تبسة. الجزائر. 2019.
- سعيد علي عوض هديه، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- فيصل بن علي يحيى نجمي، درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بحث تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية، 2010.
- زايكو أكرام \_يوسف حفصة، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي \_دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية جامعة ادرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة اعمال قسم تسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2020° 2021 .
- ايرامة بركة، أثر فعالية فرق العمل في ادارة الازمات دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة الاغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عمار ثليجي-الاغواط-، 2021.

## \_مجالات

- خالد سطر العدواني، الجودة الشاملة في التعليم، مقدم للأداة الجودة والاعتماد، بوزارة التعليم والترتيب، مجلة التعليم العالي، 2020.
- د. احمد محروس خضير. أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب باستخدام مقياس اداء التعليم العالي (HEdPERF) دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة والفنادق جامعة السادات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. IJHTH المجلة 15 العدد 3
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية، لخدمات التعليمية، لخدمات (الصحية)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- اسماعيل مصباح، دور جودة الخدمات السياحية في تعزيز ولاء السائح دراسة حالة- فندق بن حمودة غرداية-، مجلة اضافات اقتصادية، العدد 1، الجح 8، 2024

## \_مراجع باللغة الأجنبية

## المصادر والمراجع

---

Yonela Gantsho and Nita Sukdeo. Impact of Organization Culture on Service Quality. School of Mechanical and Industrial Engineering Department of Quality Operations Management University of Johannesburg Gauteng, south Africa.2018.

Al-Ali, Jasim Mohammed Abdullah. Ahmed Mokhtar Mohamed El-Sakka., The role of quality auditing in ensuring the quality of higher education in Algeria - Adrar University, a thesis that falls within the requirements for obtaining a doctoral degree, 2019-2020.

الملاحق



## جامعة غرداية



### - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

#### قسم علوم اقتصادية

#### استمارة استبيان



تحية طيبة وبعد.

يسرنا أن نضع بين يديكم هذا الاستبيان ، والذي قمنا بتصميمه في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات التعليمية بمؤسسة التعليم العالي\_دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية**

أتأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي توافق رأيكم، لإنجاح هذه الدراسة نخططكم علما أن جميع المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأنها ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

مع فائق الشكر والتقدير

تحت اشراف : أ.د مشري مبروكة

الطالبين : بجاج محمد الأمين, أولاد العيد أسامة

mohamedbedjadj@gmail.com

dz3442095@gmail.com

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	ذكر		أنثى	
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 41 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر
الاقدمية	5 سنوات او اقل	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	من 11 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ
				أستاذ بروفيسور

القسم الثاني: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية :

اول بعد :القيم التنظيمية				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
ثانيا : بعد المعتقدات التنظيمية				
غير موافق	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة

بشدة					
					*6 توضع أهداف الكلية بصورة جماعية
					*7 يعتقد الأستاذ أن من بين أفضل الأعمال العمل جماعي
					*8 تعمل الكلية على تشجيع وتحفيز الأساتذة المبدعين على تقديم أفكار جديدة
					*9 يرى الأستاذ بأن خيارات العمل الأكثر تحفيزاً تتمثل في ظروف العمل المريحة تم الاجر
					*10 في القسم والكلية يحظى أساتذة بفرص متساوية بالترقيات العلمية
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<b>ثالثاً : الأعراف التنظيمية</b>
					*11 تساهم سلوكياتك في الكلية على عكس صورة الطيبة للجامعة
					*12 تعمل إدارة الجامعة على تزويد الأساتذة بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة
					*13 تهتم إدارة الكلية بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميز وتجعلها نموذج يقتدى به
					*14 يوجد لدى إدارة الكلية سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية
					*15 تنتظر إدارة الكلية لجميع الأفكار الإبداعية بغض النظر عن مصادرها
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<b>رابعاً : التوقعات التنظيمية</b>
					*16 يشعر الجميع في الجامعة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال
					*17 تقدم الكلية شهادات شكر وتقدير بناء على الكفاءات والفاعلية
					*18 يعكس جميع العاملين في الجامعة من موظفين وأساتذة وطلاب الصورة المشرفة للجامعة
					*19 لدى أساتذة الجامعة الرغبة في الالتحاق في دورات تدريبية
					*20 إنجاز الاعمال الكترونيا ساعد في سرعة الإنجاز لتفادي تأخير الاعمال

### القسم الثالث: يتعلق بأبعاد جودة الخدمات التعليمية :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<b>أولاً بعد : الاعتمادية</b>
					*1 يلتزم أستاذ بالجامعة بتلبية خدماته التعليمية في الوقت المحدد
					*2 تحظى إدارة الجامعة بثقة عالية من طرف طلابها
					*3 يهتم الأستاذ بتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلاب
					*4 يحرص الأستاذ بالجامعة علي تقديم خدماته التعليمية دون اخطاء
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<b>ثانياً بعد : الملموسية</b>
					*5 يتميز اساتذة الجامعة بالأناقة في المظهر
					*6 التصميم الداخلي للجامعة متناسق ومناسب
					*7 تمتلك الجامعة معدات تواكب التكنولوجيا الحديثة
					*8 التصميم الخارجي للجامعة متناسق ومناسب
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<b>ثالثاً بعد : الاستجابة</b>
					*9 تراعي الجامعة إعلام أساتذتها عن مواعيد دورات تدريبية
					*10 لدى استاذ الجامعة الإستعداد الدائم لمساعدة الطالب
					*11 تستجيب ادارة الجامعة بسرعة عن استفسارات وشكاوي الطلاب

					12* تخصص الجامعة الوقت الكافي لمقابلة الأساتذة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<u>رابعا بعد : التعاطف</u>
					13* تحرص الجامعة على تلبية احتياجات الأساتذة
					14* يولي موظفو الإدارة بالجامعة إهتماما خاصا بكل الأساتذة
					15* يتسم الموظفون بالجامعة باللباقة وحسن المعاملة للأساتذة
					16* تهتم الجامعة باقتراحات الطلاب لتحسين الخدمات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	<u>خامسا بعد : الأمان</u>
					17* لدى أساتذة الجامعة المعنيين بالمداورات المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بأقل نسبة ممكنة من الأخطاء
					18* لدى الجامعة الاجهزة الامنية الكافية لحماية بياناتها
					19* يشعر الأساتذة بالأمان عند التعامل مع موظفي الجامعة <sup>64</sup>

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

<sup>64</sup> مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية \_ دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائر بورقلة، اطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية. الجزائر، 2022. ( محكمة سابقا ).

Name	Mass	Type	Multiplicity	Majority	Minority	Peak ratio	Peak ratio	Observed ratio	Observed ratio	Observed ratio	Peak ratio	Coefficient of angular distribution	Coefficient of angular distribution
Q11	1	Q11	3	1.380	1.000	1.000	3.000	1.000	3.000	0.476	-1.000	0.000	0.000
Q12	2	M11	4	2.280	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.400	0.707	0.000	0.000
Q13	3	M11	3	2.104	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.400	-0.804	0.000	0.000
Q14	4	M11	3	3.100	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.400	-1.200	-0.300	0.000
Q15	5	M11	2	3.288	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.600	-0.100	0.000
Q16	6	M11	1	3.080	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	1.000	-0.100	0.000
Q17	7	M11	1	3.078	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.411	-0.401	0.000
Q18	8	M11	1	3.080	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	1.000	-0.100	0.000
Q19	9	M11	2	3.087	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.400	-0.207	-0.400	0.000
Q20	10	M11	1	3.073	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.000	-0.200	0.000	0.000
Q21	11	M11	2	4.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.707	-0.400	-0.300	0.000
Q22	12	M11	2	3.700	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	-0.404	-0.400	0.000
Q23	13	M11	2	4.100	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.404	-0.401	0.000
Q24	14	M11	1	3.080	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	1.000	-0.100	0.000
Q25	15	M11	2	4.076	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.476	-0.200	-0.400	0.000
Q26	16	M11	2	3.073	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q27	17	M11	1	3.000	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.476	-0.277	-0.100	0.000
Q28	18	M11	2	3.000	3.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.400	-0.400	0.000	0.000
Q29	19	M11	2	3.400	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.000	-0.200	-0.400	0.000
Q30	20	M11	2	3.007	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.471	0.000	-0.200	0.000
Q31	21	M11	1	3.070	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q32	22	M11	1	3.207	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	-0.277	-0.400	0.000
Q33	23	M11	1	4.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.707	0.000	-0.400	0.000
Q34	24	M11	2	3.000	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.000	0.000	-0.400	0.000
Q35	25	M11	1	3.200	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	1.000	-0.100	0.000
Q36	26	M11	4	3.000	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.400	-0.400	-0.100	0.000
Q37	27	M11	1	4.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.707	-0.274	-0.400	0.000
Q38	28	M11	2	4.100	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.476	0.000	-0.401	0.000
Q39	29	M11	1	3.000	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q40	30	M11	2	3.276	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.000	-0.200	-0.400	0.000
Q41	31	M11	2	3.200	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.000	0.000	-0.100	0.000
Q42	32	M11	3	2.074	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.000	-0.200	0.000	0.000
Q43	33	M11	2	3.070	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.700	-0.400	0.000
Q44	34	M11	3	4.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.400	-0.400	-0.100	0.000
Q45	35	M11	4	3.200	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.476	-0.200	-0.100	0.000
Q46	36	M11	1	3.200	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q47	37	M11	3	3.400	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q48	38	M11	3	3.007	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.400	0.000	-0.100	0.000
Q49	39	M11	3	3.200	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.471	0.000	-0.100	0.000
Q50	40	M11	4	3.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.476	-0.271	-0.100	0.000
Q51	41	M11	1	3.007	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.400	-0.700	-0.100	0.000
Q52	42	M11	3	3.007	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.400	-0.200	-0.100	0.000
Q53	43	M11	1	3.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.400	-0.271	-0.400	0.000

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_s)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الامتجعة	0,704	0,727	0,817	0,531
الاصابعية	0,851	0,857	0,899	0,691
الاعراف التنظيمية	0,830	0,873	0,882	0,605
الامن	0,842	0,843	0,905	0,760
التعطف	0,798	0,806	0,869	0,626
التوجهات التنظيمية	0,750	0,778	0,832	0,501
الثقة التنظيمية	0,909	0,915	0,924	0,506
القيم التنظيمية	0,610	0,613	0,837	0,719
المعتقدات التنظيمية	0,708	0,712	0,837	0,631
المسؤولية	0,816	0,818	0,880	0,650
جودة الخدمات التنظيمية	0,935	0,938	0,943	0,511

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الاعراف التنظيمية < الثقة التنظيمية	0,394	0,394	0,036	10,883	0,000
الاعراف التنظيمية < جودة الخدمات التنظيمية	0,331	0,332	0,029	11,251	0,000
التوجهات التنظيمية < الثقة التنظيمية	0,239	0,240	0,026	9,020	0,000
التوجهات التنظيمية < جودة الخدمات التنظيمية	0,201	0,203	0,023	8,671	0,000
الثقة التنظيمية < جودة الخدمات التنظيمية	0,840	0,844	0,035	23,896	0,000
قيم التنظيمية < الثقة التنظيمية	0,218	0,218	0,031	7,083	0,000
قيم التنظيمية < جودة الخدمات التنظيمية	0,184	0,184	0,027	6,695	0,000
معتقدات التنظيمية < الثقة التنظيمية	0,288	0,283	0,029	10,094	0,000
المعتقدات التنظيمية < جودة الخدمات التنظيمية	0,242	0,239	0,026	9,483	0,000

	الامتجعة	الاصابعية	الاعراف التنظيمية	الامن	التعطف	التوجهات التنظيمية	الثقة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	المسؤولية	جودة الخدمات التنظيمية
الامتجعة	0,729										
الاصابعية	0,711	0,831									
الاعراف التنظيمية	0,676	0,682	0,778								
الامن	0,655	0,702	0,688	0,872							
التعطف	0,755	0,709	0,702	0,735	0,791						
التوجهات التنظيمية	0,699	0,769	0,657	0,671	0,725	0,708					
الثقة التنظيمية	0,702	0,740	0,899	0,741	0,789	0,824	0,712				
القيم التنظيمية	0,548	0,542	0,650	0,649	0,619	0,693	0,856	0,848			
المعتقدات التنظيمية	0,520	0,611	0,726	0,572	0,642	0,609	0,884	0,740	0,794		
المسؤولية	0,692	0,696	0,619	0,599	0,622	0,691	0,670	0,568	0,518	0,806	
جودة الخدمات التنظيمية	0,834	0,895	0,796	0,856	0,887	0,825	0,834	0,673	0,662	0,838	0,715

		الجنس		
		Frequency	Valid	Cumulative
		y	Percent	Percent
Valid	ذكر	52	65,0	65,0
	انثى	28	35,0	100,0
	Total	80	100,0	

		الاقدمية		
		Frequency	Percent	Valid Percent
				Cumulative Percent
Valid	سنوات 6 من اقل	27	33,8	33,8
	سنوات 10 الى 6 من	27	33,8	67,5
	سنة 20 الى 11 من	20	25,0	92,5
	سنة 20 من اكثر	6	7,5	100,0
	Total	80	100,0	

		العمرية		
		Frequency	Percent	Valid Percent
				Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	8	10,0	10,0
	سنة 40 الى 30 من	49	61,3	71,3
	50 الى 41 من	19	23,8	95,0
	سنة 50 من أكثر	4	5,0	100,0
	Total	80	100,0	

		العلمية_الرتبة		
		Frequency	Percent	Valid Percent
				Cumulative Percent
Valid	ب مساعد استاذ	19	23,8	24,1
	أ مساعد استاذ	7	8,8	32,9
	ب محاضر استاذ	14	17,5	50,6
	أ محاضر استاذ	23	28,7	79,7
	العالى التعليم استاذ	16	20,0	100,0
	Total	79	98,8	
Missing	System	1	1,3	
	Total	80	100,0	

		N	%
Cases	Valid	77	96,3
	Excluded <sup>a</sup>	3	3,8
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,804	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=OB6 OB7 OB8 OB9 OB10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	97,5
	Excluded <sup>a</sup>	2	2,5
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,710	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=ON11 ON12 ON13 ON14 ON15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

	f-square
الثقافة التنظيمية -> الاعراف التنظيمية	4,205
الثقافة التنظيمية -> التوقعات التنظيمية	2,108
الثقافة التنظيمية -> القيم التنظيمية	2,748
الثقافة التنظيمية -> المعتقدات التنظيمية	3,559
الثقافة التنظيمية -> جودة الخدمات التعليمية	2,279
جودة الخدمات التعليمية -> الاستجابة	2,293
جودة الخدمات التعليمية -> الاعتمادية	4,027
جودة الخدمات التعليمية -> الامن	2,751
جودة الخدمات التعليمية -> التعاطف	3,679
جودة الخدمات التعليمية -> الملموسية	2,322

	R-square	R-square adjusted
الاستجابة	0,696	0,692
الاعتمادية	0,801	0,799
الاعراف التنظيمية	0,808	0,805
الامن	0,733	0,730
التعاطف	0,786	0,784
التوقعات التنظيمية	0,678	0,674
القيم التنظيمية	0,733	0,730
المعتقدات التنظيمية	0,781	0,778
الملموسية	0,699	0,695
جودة الخدمات التعليمية	0,695	0,691

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,3
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,835	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=OE16 OE17 OE18 OE19 OE20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	97,5
	Excluded <sup>a</sup>	2	2,5
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,745	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=DE21 DE22 DE23 DE24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALP
```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	95,0
	Excluded <sup>a</sup>	4	5,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,839	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=TA25 TA26 TA27 TA28  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=
```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	96,3
	Excluded <sup>a</sup>	3	3,8
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,825	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=RE29 RE30 RE31 RE32  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	93,8
	Excluded <sup>a</sup>	5	6,3
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,707	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=EM33 EM34 EM35 EM36
```

```

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	95,0
	Excluded <sup>a</sup>	4	5,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,805	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=SA37 SA38 SA39
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	96,3
	Excluded <sup>a</sup>	3	3,8
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,838	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=SA37 SA38 SA39 DE21 DE22 DE23 DE24 TA25 TA26 TA27 TA28 RE29 RE30
RE31 RE32 EM33 EM34
EM35 EM36
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	90,0
	Excluded <sup>a</sup>	8	10,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,940	19

RELIABILITY

```

/VARIABLES=OV1 OV2 OV3 OV4 OV5 OB6 OB7 OB8 OB9 OB10 ON11 ON12 ON13 ON14 ON15
OE16 OE17 OE18 OE19
OE20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	92,5
	Excluded <sup>a</sup>	6	7,5
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,929	20

RELIABILITY

```

/VARIABLES=OV1 OV2 OV3 OV4 OV5 OB6 OB7 OB8 OB9 OB10 ON11 ON12 ON13 ON14 ON15
OE16 OE17 OE18 OE19
OE20 DE21 DE22 DE23 DE24 TA25 TA26 TA27 TA28 RE29 RE30 RE31 RE32 EM33 EM34
EM35 EM36 SA37 SA38 SA39
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPH

```

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	85,0
	Excluded <sup>a</sup>	12	15,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

,967

39

COMPUTE X=MEAN(OV1 to OE20).  
EXECUTE.

COMPUTE Y=MEAN(DE21 to SA39).  
EXECUTE.

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=X Y  
/CRITERIA=CI (.95

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X	ذكر	52	3,5560	,55176	,07652
	انثى	28	3,8339	,61762	,11672
Y	ذكر	52	3,5502	,54688	,07584
	انثى	28	3,8063	,71461	,13505

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	
X	Equal variances assumed	,022	,882	-2,061	78
	Equal variances not assumed			-1,992	50,278
Y	Equal variances assumed	,874	,353	-1,790	78
	Equal variances not assumed			-1,653	44,378

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
X	Equal variances assumed	,043	-,27796	,13488	-,54648
	Equal variances not assumed	,052	-,27796	,13956	-,55824
Y	Equal variances assumed	,077	-,25606	,14303	-,54081
	Equal variances not assumed	,105	-,25606	,15489	-,56814

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means  
95% Confidence Interval of the  
Difference  
Upper

X	Equal variances assumed	-,00943
	Equal variances not assumed	,00233
Y	Equal variances assumed	,02869
	Equal variances not assumed	,05602

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	,196	3	,065	,184	,907
	Within Groups	27,035	76	,356		
	Total	27,232	79			
Y	Between Groups	,123	3	,041	,104	,958
	Within Groups	30,111	76	,396		
	Total	30,234	79			

ONEWAY X Y BY الاعدمية  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	,157	3	,052	,147	,932
	Within Groups	27,075	76	,356		
	Total	27,232	79			
Y	Between Groups	,065	3	,022	,054	,983
	Within Groups	30,170	76	,397		
	Total	30,234	79			

ONEWAY X Y BY الرتبة\_العلمية  
/MISSING ANALYSIS

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	1,251	4	,313	,901	,468
	Within Groups	25,671	74	,347		
	Total	26,922	78			
Y	Between Groups	,591	4	,148	,372	,828
	Within Groups	29,354	74	,397		
	Total	29,945	78			