



كلية التربية
قسم أصول التربية

دور ثقافة المؤسسة الجامعية في تحقيق ضمان جودة مؤسسات التعليم
العالي (دراسة إثنوجرافية)

إطروحه علمية للحصول علي درجة دكتور الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

مقدمة من الباحث

أحمد رمضان سعد أحمد
خطيري

المدرس المساعد بالقسم

إشراف
أ.د/ محمد محمد سكران
أ.د/ صفاء محمود عبد
العزیز

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة الفيوم

Prof. Dr / Francesca Gobbo

أستاذ التعليم بين الثقافات وانثربولوجيا التربية

قسم الفلسفة والعلوم التربوية - جامعة تورينو

٢٠١٤

ملخص الدراسة

تشهد مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن طلبا متزايدا في تجديد وفاعلية أدوارها وتنوعا كبيرا في أنماطها ، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لتلك التحديات بإتاحة مزيد من الفرص التعليمية بها ، ذلك في الوقت التي باتت وستظل فكرة الجامعة بفلسفتها ونهجها في إطار خصائصها المؤسسية عاملا من عوامل صعوبة تطويرها وتواءمها مع مقتضيات التحديث والتجديد في وظائفها وأدوارها ، تلك الإشكالية التي لم تصبح أكثر حدة وتعقيدا إلا في ظل تزايد الضغوط والتطلعات والطموحات الفردية والاجتماعية لأدوار الجامعة ووظائفها داخل جدرانها وخارجها .

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن إدخال صيغ تطويرية وفكر جديد داخل أي مؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها في ظل قبول أو رفض أعضائها لتلك الصيغ والأفكار وتبعا لمعتقداتهم حولها ، ويزداد الأمر تشابكا وتعقيدا عند الحديث عن مؤسسات التعليم العالي فهي كغيرها من المؤسسات تمتلك ثقافة مؤسسية تعمل من خلالها ، متمثلة في ثقافتها التنظيمية ومنظومة العلاقات بين أفرادها - من أعضاء هيئات تدريس وعاملين وطلاب- التي تؤثر في كيفية أداء هؤلاء الأفراد أو دافعيتهم أثناء إنجاز العمل وكل إليهم ، ولكن الأمر له من الخصوصية والتفرد في ظل الخصائص المؤسسية ، التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي - والتعليم الجامعي بشكل خاص - عن غيرها من المؤسسات التعليمية والخدمية الأخرى ؛ ذلك التفرد الذي يخلق إشكالية حقيقية في كيفية تشكيل ثقافة مؤسسية قادرة على تحقيق التطوير والتحديث المنشودة داخلها ، من خلال

مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، التي يشارك الجميع في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

وتزداد تلك الإشكالية إذا ما تم تحليلها في إطار مفاهيم جودة المؤسسات التعليمية ومداخلها وما تتضمنها من معايير ومؤشرات والتي تتبع من التزام مؤسسات التعليم العالي تجاه المجتمع و المستفيدين و المحتوي التعليمي ؛ وتظل الإشكالية الجوهرية في ذلك عن تحديد شكل العلاقة بين الثقافة المؤسسية والتطوير المؤسسي فيبقى للمخططين لعمليات التطوير المؤسسي دراسة كيفية وآليات تأثير الثقافة المؤسسية على العديد من المتغيرات والعمليات التطويرية داخل نظم ومؤسسات التعليم العالي ، التي لاحظ الباحث اعتماد العديد من الدراسات على المناهج الوصفية أو الكمية في دراسة ثقافة المؤسسة الجامعية بالرغم من أن دراسة الثقافة المؤسسية يتطلب فهم وتحليل متعمق لأبعاد ومستويات تلك الثقافة خاصة.

مشكلة الدراسة

تنامي لدى الباحث إحساسه بمشكلة الدراسة ، كونه أحد المنتسبين إلى مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي المصري ، بالإضافة إلى تحليله للدراسات والأدبيات السابقة والتي استعرضت بعض أبعاد وعناصر الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعي بشكل خاص وفي ضوء ذلك أصبح واضحا لدى الباحث مشكلة دراسته المتمثلة في تحليل إثنوجرافي متعمق لدور ثقافة المؤسسة الجامعية بما تتضمنه من مستويات وعناصر

مختلفة في تحقيق معايير ضمان جودة الأداء لمؤسسات التعليم العالي ، تلك الإشكالية البحثية التي يمكن تحليلها من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ماهية الثقافة المؤسسية بما تتضمنها من مفهوم ، مستويات ، عناصر وأبعاد ، أنماط ؟

٢. كيف تتشكل ثقافة المؤسسة الجامعية في إطار الخصائص المؤسسية والفلسفة الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي ؟

٣. ما هي مفاهيم وأسس جودة مؤسسات التعليم العالي ومدخلها الفكرية ، وأهم معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ومؤشراتها ؟

٤. كيفية تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة الجامعية بمستوياتها المختلفة في ضوء معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ؟ ، وماهية أبعاد وكيفية تشكيل ثقافة مؤسسية جامعية قادرة على ضمان جودة الأداء داخلها ؟

أهداف الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وما تتضمنه من إجراءات نظرية وميدانية ، يمكن تلخيص أهدافها فيما يلي :-

١. التعرف والتحليل الدقيق لماهية الثقافة المؤسسية بأبعادها ومستوياتها المختلفة .

٢. تحليل ثقافة المؤسسة الجامعية من حيث مفهومها ، تكوينها ، عناصرها ، مصادر تشكيلها في إطار خصائصها المؤسسية وفلسفتها الحاكمة .

٣. التعرف والتحليل الدقيق للمفاهيم والمداخل الفكرية المرتبطة بآليات ضمان جودة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي ، وأهم المعايير التي تستند إليها الهيئات في اعتمادها .

٤. تحليل العلاقة بين مستويات ثقافة المؤسسة الجامعية ، ومعايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، وكيفية التأثير المتبادل بينهما ، في محاولة لتحديد أهم ملامح تشكيل ثقافة جامعية قادرة على ضمان جودة الأداء داخلها .

أهمية الدراسة

يرى الباحث أن أهمية دراسته تنبع من خلال : الاعتبارات النظرية المتمثلة في ما قد تضيف الدراسة إلى أدبيات الفكر التربوي من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بالثقافة المؤسسية وعناصرها ومستوياتها ، خاصة في ظل الخلط بين بعضا من تلك المفاهيم ، بالإضافة إلى فهم أعمق لعناصر تلك الثقافة داخل إطارها المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

والاعتبارات المنهجية والميدانية المتمثلة في النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال المنهجية الإثنوجرافية لواقع الثقافة المؤسسية لإحدى الجامعات الأوربية العريقة وعلاقتها بتطوير وضمان جودة الأداء داخلها ، تلك النتائج التي يمكن أن

تقييد ولاية أمور تعليمنا الجامعي في تشكيل ثقافة جامعية مؤسسية قادرة على تحقيق معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، وتأثير ذلك على سياسات تطوير الأداء الأكاديمي والإداري داخل جامعتنا المصرية .

منهجية الدراسة وحدودها

فرضت مشكلة وأهداف الدراسة في تحليل الثقافة بصفة عامة وثقافة المؤسسة الجامعية بصفة خاصة نوعا خاصا من المنهجية البحثية التي تعتمد على المنهج الإثنوجرافي كمنهجية بحثية مناسبة لها ، في ضوء ذلك اعتمد الباحث على المعايضة الكاملة لجامعة تورينو الإيطالية من خلال معايشة الباحث لواقع ثقافتها المؤسسية داخل أحد الأقسام الأكاديمية ، وهو قسم العلوم التربوية والفلسفية ، وداخل أحد مجتمعات الكليات وهو مجمع الكليات الإنسانية ، وذلك خلال ٢٤ شهرا (فبراير ٢٠١٢ - يناير ٢٠١٤) تضمنت ثلاث أعوام أكاديمية (٢٠١١/٢٠١٢ - ٢٠١٢/٢٠١٣ - ٢٠١٣/٢٠١٤) ؛ استخدم من خلالها الباحث العديد من الأدوات أو ما يمكن تسميته الآليات الإثنوجرافية لتحليل واقع تلك الثقافة ودورها في تحقيق ضمان جودة الأداء داخلها المتمثلة في تحليل الوثائق والمنهجية التاريخية ، الملاحظة بالمشاركة ، المجموعات البؤرية ،

المقابلات المفتوحة واستطلاع الرأي ، الملاحظات الحقلية والتوثيق النوتوغرافي ، الإثنوجرافية الافتراضية .
مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المترابطة والمتشابهة ، التي يجعل على الباحث تحديدها بشكل إجرائي يتناسب مع مشكلة الدراسة وأهدافها ، والتي يوجزها الباحث من خلال مصطلحين أساسيين وذلك فيما يلي :

ثقافة المؤسسة الجامعية **University Institutional Culture**

يشير الباحث منهجيا من خلال تحليله الإثنوجرافي لمفهوم ثقافة المؤسسة الجامعية إلى تحليل متكامل لمستويات الثقافة المؤسسية من قيم ومعتقدات ومسلّمات راسخة داخل الإطار المؤسسي للمؤسسة الجامعية ، بالإضافة إلى مصفوفة العلاقات المؤسسية المتشابهة بين أعضائها الإداريين والأكاديميين والطلاب ، وذلك ضمن الإطار التنظيمي لها ؛ وبذلك فإن الباحث عند تحليله لمفهوم الثقافة المؤسسية الجامعية ، فإنه أشار إلى ثلاثة مستويات رئيسية: القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضائها ؛ الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية ؛ مصفوفة العلاقات المؤسسية بين الأكاديميين والطلاب والإداريين .

ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي **Quality assurance for HEIs**

يشير الباحث هنا إلى أن مفهوم ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي يمكن تحليله في إطار فلسفته الحاكمة المعتمدة على المسؤولية المبنية على المحاسبية من قبل أعضاء المؤسسة الجامعية أنفسهم والمستفيدين الخارجيين ، تلك الفلسفة التي تركز على مدخل الجودة كآلية للتحويل في الافتراضات الكامنة للمؤسسة والسلوكيات المؤسسية لأفرادها ، التي يمكن قياسها من خلال مجموعة من المعايير الأكاديمية والمؤسسية التي تتبناها المؤسسة كقياس أو أداة لتكميم سلوك وأداء أفرادها ، تلك المعايير والمداخل التي سيعرضها الباحث بشكل مفصل من خلال الإطار النظري لدراسته .

إجراءات الدراسة وأهم نتائجها

وفقا لأهداف الدراسة ومنهجياتها فقد قام الباحث من خلال الإطار النظري

للدراسة وميدانيا من خلال دراسته الإثنوجرافية بما يلي :

▪ التحليل الدقيق لماهية الثقافة المؤسسية بأبعادها ومستويات المختلفة وتحليل ثقافة المؤسسة الجامعية من حيث مفهومها ، تكوينها ، عناصرها ، مصادر تشكيلها في إطار خصائصها المؤسسية وفلسفتها الحاكمة .

▪ التعرف والتحليل الدقيق للمفاهيم والمداخل الفكرية المرتبطة بآليات ضمان جودة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي وأهم المعايير التي تستند إليها الهيئات الدولية في اعتمادها لمؤسسات التعليم العالي.

▪ تحليل العلاقة بين مستويات ثقافة المؤسسة الجامعية ومعايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة إثنوجرافية قام بها الباحث بجامعة تورينو الايطالية ، والتي حلل من خلالها واقع الثقافة المؤسسية ودورها في ضمان جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخلها ، من خلال تحليله للمواقف التعليمية والمؤسسية وملاحظاته الإثنوجرافية أثناء معاشته لمجتمع دراسته، التي عرضها من خلال المحاور الرئيسة الآتية:

➤ الخلفية التاريخية لجامعة تورينو والجوانب التراثية لثقافتها المؤسسية : والتي

استخلص منها الباحث أن مسيرة الجامعة قد تأثرت بشكل كبير بالتطورات والمتغيرات السياسية الحادثة بالمجتمع الإيطالي التي كانت عاملا من عوامل نجاحها في بعض الفترات ، وارتباط ذلك بدور الحراك الطلابي ، الذي يمثل إحدى

الملاحظ الأساسية للمجتمع الجامعي لجامعة تورينو ، الذي أسس لفكرة المشاركة الطلابية في القرار المؤسسي داخل الجامعة كإحدى آليات ومداخل ضمان جودة الأداء داخلها .

➤ الثقافة المؤسسية لجامعة تورينو كمجتمع متعدد الثقافات : حيث تمثل تلك الخاصية المميزة للثقافة المؤسسية لجامعة تورينو امتداد للمجتمع الإيطالي الذي يعتبر مجتمع متعدد الثقافات في ظل بناء اجتماعي يمثل العديد من الجنسيات المهاجرة وهو ما يعكس واقعا ثقافيا متنوعا داخل الإطار المؤسسي للجامعة ويفرض إشكالية حقيقية في خلق مناخ يجمع هذا التنوع الثقافي في إطار مؤسسي قادر على تحقيق معايير ومؤشرات جودة الأداء خاصة فيما يتعلق بمعايير تكافؤ الفرص والتعليم للجميع ، التي تعتبر من أسس ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي .

ومن جانب آخر باعتبارها مجتمعا متعدد الأجيال كونه يتميز بالتعددية على مستوى الفئة العمرية للطلاب ، وارتباط ذلك بالإثراء المعرفي بين الطلاب ومدى تأثيره على الأداء الأكاديمي والتعليمي للمؤسسة خاصة في ظل مسؤوليتها تجاه الموضوع *Accountability to subject* كأحد ركائز ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، وذلك في إطار معدلات الاستبقاء الطلابي ومرونة البرامج الأكاديمية وبدائلها وفعالية الإرشاد الأكاديمي لطلابها ، التي تزيد من فرص المؤسسة في تحقيق معايير التعليم للجميع وإدارته كأحد المبادئ الرئيسية لضمان جودة الأداء داخلها .

وأخيرا من خلال الثنائية والتعددية الوظيفية داخل البناء الإداري للجامعة وما يرتبط بها من عوامل الرضا الوظيفي ، والانتماء المؤسسي لأعضاء المؤسسة كإحدى عناصر ثقافتها المؤسسية ، وقد حللها الباحث من خلال منظورين : الأول يرى الانتماء الكامل للمؤسسة باعتباره عاملا يساعد في إحساس أفرادها بأنهم جزء من كيان الجامعة وان نجاحها في تحقيق رؤيتها ورسالتها هو جزء من شعورهم بالرضا الوظيفي داخلها، والآخر ، أن الانتماء الجزئي للمؤسسة عن طريق تعاقد محدد الواجبات والمهام والفترة الزمنية ، سواء كان بشكل شخصي أو من خلال شركة أو هيئة متعاقدة مع الجامعة في تحقيق أهداف محددة ، يجعل العامل أكثر قدرة على تحديد الأعمال المكلف بها والقيام بها بكفاءة وفاعلية.

➤ دور الثقافة التنظيمية بجامعة تورينو في تحقيق ضمان جودة الأداء : والذي استعرضه الباحث من خلال ثلاثة عناصر تنظيمية رئيسية : الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من بنية تنظيمية للجامعة وما يرتبط به من علاقات مؤسسية وتنظيمية ؛ وعملية اتخاذ القرار المؤسسي داخل الجامعة والمجالس الحاكمة على المستويات التنفيذية والعليا ، وأخيرا المحيط المادي للجامعة أو الحرم الجامعي كأحد مكونات البنية التنظيمية للجامعة .

وخلص الباحث إلى تحليل دور البنية التنظيمية كإحدى عناصر الثقافة المؤسسية للجامعة في تحقيق معايير التميز الأكاديمي والتعليمي من أساليب التعليم والتعلم ومصادر التعلم ودعمها للطلاب وذلك في ضوء تشكيل الهيكل التنظيمي باعتبار الأقسام الأكاديمية وحدة بنائية للمؤسسة وعلاقتها بتنمية وإدارة مواردها

واستقلالية القرار الأكاديمي والحرية الأكاديمية للباحثين من جانب ، وعلي الجانب الآخر الفصل بين ذلك الدور الأكاديمي والبحثي للأقسام والدور التنظيمي للمدارس الأكاديمية في تصميم البرامج التي تقدمها الجامعة لطلابها وتقييمها من خلال مجالس المقررات الدراسية ، ولجنة التعليم المشتركة استناداً على مسؤوليتها تجاه المستفيدين باعتبارها من أسس ضمان جودتها .

وحل الباحث آليات اتخاذ القرار الجامعي وما يرتبط به من آليات عمل المجالس الحاكمة وأسلوب اختيار القيادات الجامعية في ضوء معايير تطوير الأداء المؤسسي والإداري بالجامعة لتحقيق ضمان جودة الأداء داخلها ، وخاصة ما يرتبط منها بالسياسات الفنية الحاكمة للمؤسسة وإدارة وتطوير آليات الجودة داخلها ودعم التطوير والتقييم المستمر لتلك السياسات بما يتناسب من رؤية ورسالة المؤسسة ، والخطط الإستراتيجية في تطوير الأداء على المستوى الإداري وتأثيراته على المستوى الأكاديمي ، وذلك من خلال المشاركة الطلابية في صنع القرار الجامعي وما يتضمنه من تمثيل الطلاب بالمجالس الحاكمة والكيانات الطلابية كاتحاد الطلاب ومجلس الطلاب ومدى تأثير تلك الكيانات على صنع القرار داخل الجامعة ، وعلي الجانب الآخر من خلال آليات اتخاذ القرار المؤسسي وما يرتبط به من آليات المجالس الحاكمة كقيم الشفافية والعلنية في اتخاذ القرارات من خلال البنية التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة .

وأخيرا خلص الباحث إلى إحدى الخصائص المؤسسية المميزة لجامعة تورينو كونها من الجامعات ذات محيط مادي أو حرم جامعي مفتوح ، مما يعمق التواصل والانخراط وتعميق روابط الصلة بين أعضاء المؤسسة والمجتمع المحيط ،

وتقلل من إشكالية الدوجماتيقية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي كإحدى الخصائص المميزة لها ، تلك الخاصية التي تؤثر بالإيجاب على تحقيق ضمان جودة الأداء خاصة فيما يتعلق منه بالجوانب البحثية والخدمية للجامعة والناعبة من مسؤولياتها تجاه المجتمع كإحدى أهم مسؤوليات الجامعة والتي تمثل ضمانة حقيقية لعمليات التطوير المستمر بها .

➤ **العلاقات المؤسسية بجامعة تورينو ودورها في تحقيق معايير جودة الأداء داخلها :** والتي اتسمت في مجملها بالرسمية والاحترام المتبادل ، خاصة إذا تم تحليلها في إطار العادات والتقاليد الجامعية لجامعة ذات تاريخ عريق يمتد لسته عقود ، وما يرتبط بذلك من ديموجرافية المؤسسة الجامعية بشكل عام كخاصية مؤسسية تختص بها مؤسسات التعليم العالي ؛ وذلك في مواجهة وجود العلاقات الودية ، التي لها نصيب من تشكيل منظومة التفاعلات المؤسسية بها ، تلك التفاعلات التي تحتاجها المؤسسة في الكثير من الأحيان كإحدى عوامل التطوير المؤسسي ؛ وحلل الباحث تلك العلاقات في ضوء الإشكالية القائمة حول غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي كإحدى عوامل إنجاح أو إفشال المؤسسة في ضمان جودة الأداء داخلها ، في ظل ما يتضمن تلك التفاعلات من بعض القيم المؤسسية كقيم العمل الجماعي كإحدى أشكال التفاعلات الايجابية في تحقيق المؤسسة الجامعية لأهدافها ورسالتها وتأثيرها على المناخ الوظيفي لأفراد المؤسسة.

وعلى جانب علاقات المجتمع الطلابي فقد فرضت البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة بعض الخصائص المميزة لمجتمعها الطلابي من حيث تكوينه

وعلاقات الطلاب فيما بينهم ، كون المقرر الدراسي لا البرنامج الأكاديمي هو القاسم المشترك الذي يجمع الطلاب فيما بينهم ، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم وعلاقات التعاون والعمل الجماعي كقيمة مؤسسية تحرص الجامعة على غرسها في مجتمعها الطلابي كأحد مقومات ضمان جودة الأداء داخلها ؛ وعلي جانب آخر من جوانب تحليل المجتمع الطلابي وعلاقاته وأدواره ، أشار الباحث إلى الحراك الطلابي حول القضايا الطلابية المشتركة والأبعاد السياسية والتعليمية لذلك الحراك ، وتأثيره على تطوير الأداء داخل الجامعة وسياساتها الأكاديمية والإدارية على حدٍ سواء ، مما يجعله من ملامح الثقافة المؤسسية للجامعة ، والتي لا بد أن تحرص الجامعة على توظيف ذلك الدور الطلابي من خلال تفعيل مشاركتهم في صنع القرار المؤسسي من جانب ، وبناء كيانات طلابية لها العديد من الأنشطة والفاعليات داخل الحرم الجامعي وخارجه من جانب آخر .

وفي ضوء علاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي كإحدى أشكال العلاقات المؤسسية وإحدى مداخل ضمان جودة الأداء لمؤسسات التعليم العالي ، خلص الباحث إلى ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار المؤسسي داخل الجامعة من خلال تشكيل مجالسها الحاكمة وآليات اختيار ممثلي الهيئات ومؤسسات المجتمع المدني ، بالإضافة إلى ما تقدمه الجامعة من البرامج الإثرائية وخدمات التوظيف لخريجها وتسويق برامجها من خلال بناء شراكات بحثية مع مؤسسات المجتمع المدني من جانب والدعم الأكاديمي التي تقدمها الجامعة لتلك المؤسسات من جانب آخر .

➤ دور القيم المؤسسية لجامعة تورينو في تحقيق معايير جودة الأداء بها :
حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من القيم المؤسسية كقيمة الحرية المسئولة ،
والوقت بوصفه قيمة مؤسسية ، وقيم العدل والمساواة وتكافؤ الفرص التعليمية ،
والتقييم الذاتي كقيمة مؤسسية ، وقيم الشفافية ، والعلم والبحث العلمي كقيمة
مؤسسية ، تلك التي شكلت لب المنظومة القيمية للجامعة ، والتي تظهر مدى
أهميتها في التزام أفرادها واحترامهم لها ، وما تقوم به المؤسسة من عمليات الضبط
القيمي لأفرادها داخل الإطار المؤسسي لها .

وحلل الباحث القيم المؤسسية السائدة بالجامعة في ضوء علاقتها بمعايير
ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال تحقيق معايير تطوير الأداء
الأكاديمي ودعم الطلاب والخريجين وإرشادهم أكاديمياً في ضوء قيم تكافؤ الفرص
التعليمية وما يرتبط بها من آليات دعم المتعثرين وذوي الاحتياجات الخاصة وآليات
التقييم الطلابي ، وما يتصل بها من اعتبار الوقت كقيمة مؤسسية يحرص أعضاء
هيئة التدريس على الحفاظ عليها من خلال التزامهم بمواعيد المحاضرات والساعات
المكتبية وارتباط ذلك باليات الإرشاد الأكاديمي الذي يحقق معايير دعم الطلاب
ودعم قيم العلم والبحث العلمي من خلال توفير مصادر التعلم وما تدعمها من بنية
تكنولوجية لمنظومة البحث العلمي بالجامعة وقيم الأمانة العلمية ، تلك القيم التي
تتشكل في إطار المسؤولية الأكاديمية لمؤسسات التعليم الجامعي .

وعلي الجانب الآخر حلل الباحث بعض من القيم المؤسسية السائدة بالجامعة
في ضوء علاقتها بمعايير التطوير الإداري المستمر ، والسياسات الفنية الحاكمة

لإدارة الجودة ، وذلك من خلال تحليلها في ضوء قيم الحرية المسئولة وما يتضمنها من عمليات الضبط المؤسسي لتلك الحرية من خلال الميثاق الأخلاقي للمؤسسة والتقاليد والأعراف الجامعية كإحدى الخصائص المميزة لمؤسسات التعليم العالي ، بالإضافة إلى اتخاذ التقييم الذاتي كقيمة مؤسسية تدعمها قيم المسؤولية والتنافسية والتميز وفي إطار نظام محاسبي قائم على العدل والمساواة ووفقا لقواعد تنظيمية تمثل لب الثقافة المؤسسية الجامعية .

تلك النتائج التي طرح الباحث من خلالها توصيات دراسته نحو تشكيل ثقافة مؤسسية لمؤسسات التعليم العالي المصرية والعربية قادرة على تحقيق معايير ضمان جودة الأداء داخلها، وذلك من خلال جانبيين من جوانب الثقافة المؤسسية وهما مستوى المعتقدات والقيم المؤسسية بما تتضمنها من علاقات مؤسسية قادرة على ضمان جودة الأداء داخلها من خلال طرحه لمدخل الإدارة بالتقييم كمدخل لتطوير الثقافة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي ؛ وعلي الجانب الآخر مستوى الثقافة التنظيمية والوحدة البنائية لمؤسسات التعليم العالي من خلال مناقشة دور الأقسام الأكاديمية كوحدة بنائية لمؤسسات التعليم العالي المصرية والعربية في ضمان جودة الأداء داخلها .