

دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي

مجدي حسن محمد حسن علام

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية والأزهرية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك المدارس، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي لدى تلك المدارس ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما له من أثر ايجابي في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي لدى المدارس الحكومية والأزهرية.

Abstract:

The study aimed at identifying the role of the financial dimension as one of the dimensions of balanced performance card in achieving the quality of pre-university education in the governmental and Azhar schools in Egypt.

The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of the employees of these schools. Using the statistical analysis program SPSS to test the imposition of the study.

The study found that there is a positive impact of the financial dimension as one of the dimensions of balanced performance card in achieving the quality of pre-university education in these schools.

The study recommended of the need to increase attention to the financial dimension as a dimension of the card Its balanced performance because of its positive impact on the achievement of

the quality of pre-University education in governmental and Azhar schools.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Boulian, 2013) بعنوان: تحليل أثر الثقة في البعد المالي كأحد مقاييس وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقة في البعد المالي كأحد مقاييس وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس مدى إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومدى صحة هذه المقاييس، ودور الأبعاد الأربعة التي يشتمل عليها الأسلوب في قياس الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام للبعد المالي كأحد مقاييس وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبينت الدراسة أن تجميع المقاييس في مجموعات متنسقة يجعل من الأسلوب أداة صالحة للتقييم ويمكن الاعتماد عليه، وأشارت الدراسة إلى أن بناء مقاييس مالية تعتمد على أبعاد تقييم التكلفة وتصميمها على نحو يخدم المنظمة في إطار متناسق ومتربط بين الأبعاد يؤدي إلى تقييم الأداء بصورة أفضل.

٢- دراسة (Lourdes, ٢٠١٤): تقييم الأداء المالي وغير المالي من خلال بطاقة الأداء المتوازن: التأثير على نتائج الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تقييم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي في التأثير على نتائج الأعمال، وكذلك معرفة دور دمج مجموعة من مقاييس الأداء بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك إدارة لتقييم فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات، وتحديد دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو) على نتائج الأعمال والإنتاج والقيمة المحققة للعميل وقيادة المنتج وزيادة القيمة المحققة للعملاء والمنافسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم نظم إدارة الأداء الاستراتيجي له تأثير ايجابي على نتائج الأعمال، وكذلك يوجد دور هام لدمج مقاييس الأداء بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك أداة لتقييم فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات، وبينت الدراسة أن هناك دور ايجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو) على نتائج

الأعمال من حيث زيادة الإنتاج وتحسين القيمة المحققة للعملاء وزيادة القدرة على قيادة المنتج وتحقيق المنافسة.

٣- دراسة (Ostojic, et. Al., 2015) بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة في تطوير العملية التعليمية في المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمة في المدارس الحكومية، ومعرفة دور أبعاد جودة الخدمة في تطوير العملية التعليمية في المدارس الحكومية، ومعرفة طرق استخدام إدارة المدارس الحكومية للموارد البشرية ومدى فعالية النظم الحالية في تحقيق التطور في الخدمات التعليمية في المدارس وعلاقة أداء العاملين في تطوير العملية التعليمية في المدارس الحكومية.

توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من أبعاد جودة الخدمة، وبينت الدراسة وجود دور ايجابي للاهتمام بأبعاد جودة الخدمة في تطوير العملية التعليمية في المدارس الحكومية، وأن أداء العاملين يعتبر بشكل عام جيد، وأن المديرين بتلك المدارس يمتلكون بعض القدرات المميزه للشخصية الابتكارية ولكن بدرجات متفاوتة وهي (القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية)، وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة طردية بين سمات الشخصية الابتكارية للعاملين وبين زيادة مستوى الأداء ومن ثم تطوير العملية التعليمية في المدارس الحكومية.

٤- دراسة (Brown & Caylor, 2016) بعنوان: متطلبات الكفاءة البشرية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة في المنظمات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة من خلال المديرين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في المنظمات التعليمية.

توصلت الدراسة الي أن متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية من الإدارة العليا تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على قيادة الآخرين، وكانت أهم الكفاءات الواجب توافرها في الإدارة الوسطى لتحقيق جودة الخدمة في المنظمات التعليمية هي القدرة على التعامل مع الآخرين، وكانت أهم الكفاءات الواجب توافرها في الإدارة التنفيذية لتحقيق جودة الخدمة في المنظمات التعليمية والقدرة على التفكير والطلاقة الابداعية.

٥- دراسة (Memon & Rohra, 2017) بعنوان: رأس المال البشري كمصدر لتحقيق جودة الخدمة التعليمية: أفكار للقيادات.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية

للمنظمات التعليمية، والتعرف على الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في تلك المنظمات، وكذلك تحديد دور الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في المنظمة، وأنه يوجد العديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يساهم في تشكيل الاستراتيجيات اللازمة لجودة الخدمة التعليمية في المنظمة، وأن رأس المال البشري يشكل الأساس الذي تقوم عليه فعالية الحصول على جودة الخدمة التعليمية في المنظمة.

٦- دراسة (Chen & Aryee, 2018) بعنوان: المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تحليل كل من مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، ومدخل المقاييس المرجعية، ومدخل القياس المتوازن للأداء، وتقييم الأداء المالي التشغيلي والأداء الاستراتيجي في منظمات الخدمات التعليمية. توصلت الدراسة إلى أن أسلوب قياس الأداء المتوازن أحد أهم المداخل الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في المدى الطويل والقصير معاً، حيث يتضمن الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات التشغيلية، وجانب النمو والتعلم.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من قبل المدارس محل الدراسة.

- ٢- تحديد العلاقة بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس.
- ٣- معرفة أثر البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المدارس محل الدراسة ووزارة التربية والتعليم ، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و كذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس.

٢. يعتبر موضوع البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية والأزهرية وهو مجال تطبيقي استراتيجي حيث يعتبر قطاع التعليم الأساسي في مصر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التعليمية للمواطنين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً ولها أهمية اجتماعية كبيرة لأنه يهدف إلى المحافظة على تعليم المواطنين.

٢. تواجه المدارس الحكومية والأزهرية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى جودة الخدمة ، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق جودة الدمة التعليمية لديها.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

يعتبر قياس الأداء المالي من الوسائل الرئيسية التي تمكن المؤسسات من معرفة مدى قدرتها وإمكانيتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، وذلك لأن هذه الوسائل لم تُطور وتُحدَّث بالشكل الذي يتناسب مع المتغيرات البيئية الحديثة، وبدون مقياس الأداء المالي المناسب يصعب الحكم على أداء المؤسسات ومدى نجاحها، مما يستلزم تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، كما أن قياس الأداء المالي يمكن المنظمة من معرفة إلى أي مدى تعمل بطريقة سليمة، وعن طريقه تستطيع أيضاً تحديد التطويرات الضرورية التي تؤدي إلى تحسين أدائها.

أولاً: البعد المالي

أ. مفهوم البعد المالي:

يعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهي الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم.

ويعرف الباحث البعد المالي على أنه عملية إدخال اضافات جديدة أو تحسين في وسائل وطرق الإنتاج بالشكل الذي يعود على المنظمة بتخفيض تكاليف الإنتاج، أو تلبية رغبات العملاء، أو رفع مستوى الجودة، أو غيرها من الميزات.

ب. أهداف البعد المالي:

يهدف المحور المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في تخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) وفق علاقات السبب - الأثر، حيث إن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للمنظمة تعتبر نتيجة لنجاحها في تحقيق أهدافها في بقية المحاور، ويمكن تحديد أهم تلك الأهداف كما يلي:

١. تعظيم العائد للمساهمين.

٢. استراتيجية نمو الإنتاجية.

٣. استراتيجية نمو الإيرادات.

٤. التوسع في توفير إيرادات إضافية.

٥. زيادة الخدمات للعملاء الحاليين.

٦. تحسين هيكل التكاليف.

٧. الاستغلال الأمثل للأصول والموارد.

ج. طرق قياس الأداء المالي:

١. الربحية: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، ومعدل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة.

٢. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات، ويجب أن يكون معدل المخرجات واحدًا صحيحًا أو أكثر مقابل المدخلات حتى يكون هناك إنتاجية فعالة، ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.

٣. نسبة النمو في الإيرادات: هي مؤشر عن فاعلية وكفاءة أداء المنظمة والإيرادات خلال سنوات متتالية، وتحسب بالمعادلة الآتية:

نسبة النمو في الإيرادات = (إيرادات سنة n - إيرادات سنة (n-1)) ÷ (إيرادات سنة (n-1)) × 100.

٤. التدفقات النقدية: تحسب عن طريق طرح المدفوعات النقدية من المقبوضات النقدية لكل الأنشطة: التشغيلية، والاستثمارية، والتمويلية، ويحدد رصيد النقدية لآخر المدة عن طريق إضافة رصيد النقدية أول المدة لصافي التدفق النقدي، وتمكن من الحكم على قدرة المنظمة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية، وتوزيع الأرباح، والوفاء بالالتزامات.

د. استراتيجيات تطوير البعد المالي:

• استراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال

طريقتين:

١. بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد.

٢. زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقدمها لهم.

• **استراتيجية نمو الإنتاجية:** يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

١. تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة.

٢. كفاءة استخدام الأصول: وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت المطلوب وذلك بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة:

يختلف قياس جودة الخدمة عن جودة المنتج، لذلك هناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمة، ولكي تحقق المنظمات جودة خدماتها يجب عليها أن تتبنى أبعاداً متعددة لإدارة الجودة، كما أنها يجب أن تكون فاعلة في تصميم وتسليم الخدمة، لذلك على المنظمة أن تعرف رغبات العملاء وأن تعمل على تنفيذها بالطريقة الصحيحة.

أ. تعريف جودة الخدمة

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل المنظمات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى العملاء، وهناك مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للاستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات العميل، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية، وفيما بعض تعاريف جودة الخدمة:

١. رضا العملاء عن الخدمة وتلك الصفات المميزة لخدمة ما.

٢. الأداء الصحيح وبطريقة صحيحة من المرة الأولى أن تلبي الخدمة احتياجات الذي سيستخدمها.

٣. نظام مبني على تقنيات تحسين جودة الخدمات بحيث تقدم الخدمة للعميل بصورة صحيحة ومن أول مرة.

٤. مقابلة مواصفات الخدمة لاحتياجات ورغبات المستهلك وهي الجودة من وجهة نظر العميل.

٥. تحقيق أهداف وتوقعات المستفيدين وتتضمن تقديم الخدمة وفقاً لمواصفات التصميم الفنية والهندسية من وجهة نظر المنظمة.

ويعرف الباحث جودة الخدمة بأنها مجموع الصفات والخصائص المميزة للخدمة والتي تؤدي إلى زيادة قدرتها على تحقيق رغبات مفترضة من قبل العملاء.

ب. أبعاد ومحددات جودة الخدمة:

توجد أبعاد كثيرة ومتعددة لقياس الجودة الوظيفية كأحد متطلبات الجودة (التجسيد والجوانب المادية الملموسة - الاعتمادية - سرعة الاستجابة لمطالب العميل - الاتصالات - المصداقية - الأمن - كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة - الأدب واللطف في التعامل - تفهم/ معرفة العميل واحتياجاته - سهولة الوصول).

١. الاعتمادية/التجانس: يقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة.

وتعني كذلك قيام المنظمة بأداء الخدمة الصحيحة من أول مرة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل، بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها، أي يشتمل على أداء الخدمة في الوقت المحدد لها، مع الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن ذلك. كما تتمثل في المقدرة على أداء الخدمة على النحو الذي يمكن الاعتماد عليه، خالية من الأخطاء، متغيرات لقياس الاعتمادية وهي (الالتزام بتنفيذ الوعود في الوقت المحدد - منح اهتمام خاص للمشاكل والعمل على حلها - تقديم الخدمة وبدقة من أول مرة - الحرص على عدم ارتكاب أخطاء - الاحتفاظ بسجلات دقيقة وصحيحة).

٢. سرعة الاستجابة: تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للعميل بشكل

دائم، مع القدرة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة له، ومدى جاهزيته لذلك، كما يقصد بها السرعة في تقديم الخدمة، ويعكس استعداد العاملين بمنظمة الخدمة لمعاونة العملاء وتقديم الخدمة سريعاً ومتغيرات قياس الاستجابة هي (إعلام العملاء متى تقدم الخدمة - تقديم خدمة سريعة وفورية - وجود رغبة دائمة من العاملين لمساعدة العملاء - عدم انشغال العاملين عن الرد على أسئلة العملاء وبسرعة).

٣. **التأكيد/الأمان والضمان:** وهي درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة، أي تتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المنظمة أو مقدمها أو كليهما، كما يقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة بصورة خالية من المخاطر، ويعكس الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، والمحافظة على سرية وخصوصية المستفيدين من الخدمة والشعور بالطمأنينة على أرواحهم وممتلكاتهم. ومتغيرات لقياس التأكيد والأمان والضمان هي (معرفة العاملين وإمامهم بوظائفهم - قدرة العاملين على بث الثقة في العملاء - شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المنظمة - التعامل مع العملاء بلطف وكياسة - توافر المعرفة الكاملة لدى العملاء للإجابة عن تساؤلات العملاء).

٤. **التعاطف:** يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديددها وتزويده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل، ويفهم مشاعره، ويتعاطف معه، كما يقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل على حده، كما يعكس مدي احترام وأدب مقدم الخدمة عند التعامل مع العميل وقدرته على تكوين علاقات ودية معه والرغبة في مساعدته ومجايلته إن أمكن ذلك. متغيرات لقياس التعاطف وهي (إعطاء العميل اهتماماً خاصاً - أن تكون ساعات العمل مناسبة لكل عميل - توافر عاملين قادرين على منح العميل اهتمام شخصي - تلبية رغبات العميل من القلب - تفهم العاملين للاحتياجات الخاصة بكل عميل).

٥. **الملموسية/التجسيد:** تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية مثل المعدات، ومظهر مقدمي الخدمة، وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة، أو التكنولوجيا المستخدمة في تقديمها، والمظهر الداخلي وتصميم المكان وديكوراتها، أو الأشياء المستخدمة لبناء جو مريح للعميل. كما تعني مدى مناسبة المبنى من حيث تنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة، وكذا الأجهزة والأدوات المستخدمة في إنتاج الخدمة نفسها، كما أنها تضم التسهيلات المالية المقدمة للعميل، والمظهر الخارجي لجميع العاملين

بالمنظمة، متغيرات لقياس الملموسية وهي (توافر معدات وتكنولوجيا حديثة - توافر التسهيلات المالية - توافر تسهيلات مادية واضحة وحديثة).

ج. خصائص الجودة في مجال الخدمات:

1. التركيز على العملاء ويؤكد هذا المدخل أن مصدر الحكم على جودة الخدمات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
2. ثبات الهدف وهو يعبر عن السلوك الداعم للجودة إذ يتم توضيح أهداف المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق الجودة.
3. التحسين المستمر وهو عنصر حاسم في تحسين الجودة حيث يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
4. تحسين العمليات وتحسين المخرجات وتحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة، فضلاً عن الاهتمام بجودة المدخلات في المنظمة.
5. إشراك العاملين حيث إن التغيير الأساس لأي منظمة يتمثل في تغيير أفكار الأفراد التعصبية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقييم النتائج كما هو معتمد في مبدأ الإدارة بالأهداف.
6. توفير المناخ الملائم لتنشيط عملية التفكير المنظمي لضمان الحصول على نظام يهتم بتحسين المخرجات واستعمال البيانات، والمعرفة المتاحة لدى المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان تحسين اتخاذ القرارات كافة.
7. مشاركة المهارات البشرية الفنية في أداء الخدمة.
8. المهارات السلوكية في التعامل مثل الاتصالات والتحدث والإقناع والتأثير.
9. إيجاد بيئة مادية مؤثرة نفسياً وهي البيئة المحيطة بالخدمة مثل تصميم المبنى، أماكن العمل، الخدمة وتجهيزاتها ليستفيد بها العملاء خلال فترة الانتظار.

د. مزايا جودة الخدمة التعليمية:

- يوجد للجودة في مجال التعليم فوائد ومزايا كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال عملية التطبيق التي تقوم بها المدارس أو المنظمات التعليمية أهمها:
1. تحسين وتطوير التعليم قبل الجامعي والعملية التربوية.

٢. التركيز على تطوير وتنمية معارف العاملين في المؤسسة التعليمية أكثر من تحديد المسؤولية.
 ٣. التحقق من انسجام أهداف البرامج التدريسية مع مهارات الطلبة المكتسبة.
 ٤. تطبيق واستخدام المعايير وعدم ترك شيء للأحكام الشخصية.
 ٥. دفع الأفراد في المؤسسة التعليمية إلى تحمل المسؤولية وزيادة الإخلاص في العمل.
 ٦. ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد.
 ٧. منح مصداقية للشهادات الممنوحة من المؤسسات التعليمية.
- الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية**

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

- أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن وزارة التربية والتعليم و الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالمدارس خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٥-٢٠١٧.
- ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في المدارس من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- ١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل

متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتكون من (١٠) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بجودة الخدمة التعليمية ويتكون من (١٠) فقرات.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين لدى المدارس الحكومية والأزهرية في جمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٧١٩٨٨ مفردة، للعام ٢٠١٧.

٢- **عينة الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين (مقدمي الخدمة) في المدارس الحكومية والأزهرية بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٨٣ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض

الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- ثبات المقياس: تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين (مقدمي الخدمة) في المدارس الحكومية والأزهرية بجمهورية مصر العربية.

٢- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جميع المدارس الحكومية والأزهرية في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية.

٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٥-٢٠١٧).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات الأداء المالي:

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الأداء

المالي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يتم مكافأة المدرسين والعاملين المتميزين عينياً أو مالياً.	2.91	1.474	58.10%	6
٢.	يتم تحديث أجهزة الإلكترونية بالمدرسة بصفة مستمرة.	2.71	1.135	54.13%	8
٣.	يتم توفير أدوات التدريس بسهولة ويسر.	2.61	1.18	52.17%	9
٤.	لا يوجد أي تأخير في استلام مستحقاتي المالية.	3.49	1.027	69.72%	4
٥.	تتناسب أسعار المجموعات الدراسية مع ما أبذله من جهد.	2.83	1.30	56.70%	7
٦.	تقوم المدرسة بأعمال الرقابة المالية على العاملين(ماليين/ غير ماليين).	3.47	1.041	69.48%	5

دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي

مجدي حسن محمد حسن علام

3	72.84%	1.115	3.64	٧. تهتم المدرسة بالمقصف المدرسي لتغطية مصروفاته.
10	52.05%	1.069	2.60	٨. تحرص المدرسة على توفير مستلزمات المعامل والملاعب باستمرار.
2	76.15%	1.072	3.81	٩. تكتفي المدرسة بأعمال الرقابة الخارجية على العاملين.
1	77.68%	0.955	3.88	١٠. تقوم المدرسة دائماً بأعمال الصيانة والإصلاح في جميع جوانب المدرسة.
المتوسط العام				
	63.90%	1.136	3.195	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعده تقييم الأداء المالي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٩٥) وبانحراف معياري (١.١٣٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تقوم المدرسة دائماً بأعمال الصيانة والإصلاح في جميع جوانب المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٩٥٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تحرص المدرسة على توفير مستلزمات المعامل والملاعب باستمرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٠) وبانحراف معياري (١.٠٦٩).

ب. تحليل فقرات بعد جودة الخدمة:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات جودة الخدمة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	عندما تعد المدرسة بأداء شيء ما فإنها تفي بما تعد.	3.45	1.014	69.05%	5
٢.	يوجد نظام جيد لتلقي الشكاوى من الطلاب/العاملين بالمدرسة.	3.78	1.074	75.60%	2
٣.	يتناسب عدد المدرسين مع أعداد الطلاب.	2.86	1.064	57.25%	9
٤.	يتناسب عدد الإداريين بالمدرسة مع عدد الطلاب في تقديم الخدمة غير التعليمية.	3.85	0.973	76.94%	1
٥.	تهتم المدرسة بمشاكل العاملين وتعمل على حلها.	3.59	0.925	71.80%	4

٦.	هناك نظام لمراقبة العمال داخل المدرسة معن.	2.56	0.837	51.19%	10
٧.	انتظام العملية التعليمية جيد.	3.04	1.124	60.73%	8
٨.	يتم مرور إدارة المدرسة لتفقد المشاكل والعمل على حلها.	3.36	0.82	67.22%	7
٩.	تناسب الخدمات (التعليمية/المعاونة) المقدمة مع متطلبات المجتمع.	3.40	1.013	68.07%	6
١٠.	يبيد مقدمي الخدمة أهمية كبيرة عند ظهور المشاكل لدى الطلاب.	3.76	0.83	75.11%	3
المتوسط العام		3.365	0.967	67.30%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد الاعتمادية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦٥) وبانحراف معياري (٠.٩٦٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يتناسب عدد الإداريين بالمدرسة مع عدد الطلاب في تقديم الخدمة غير التعليمية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٩٧٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (هناك نظام لمراقبة العمال داخل المدرسة معن) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٨٣٧).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين البعد المالي كمتغير مستقل و بعد جودة الخدمة كمتغير تابع.

جدول رقم (٣): معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	البعد المالي	جودة الخدمة
الأداء المالي	معامل الارتباط	١	٠.٨٢٤
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

ويتضح من الجدول التالي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٢.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين البعد المالي و جودة الخدمة.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤): معامل التحديد

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
البعد المالي	0.680	0.679	4.11

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.680$ وهو ما يعني أن البعد المالي يفسر جودة الخدمة بنسبة ٦٨.٠%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	12086.3	1	12086.3	715.276	٠.000
البواقي	5694.417	337	16.897		
المجموع	17780.71	338			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد المالي و جودة الخدمة ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبار ت	المعاملات الغير معيارية		النموذج		
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا			
٠.000	3.485	0.824	1.128	3.93	الثابت	1
0.000	26.745		0.036	0.954	البعد المالي	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير البعد المالي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين البعد المالي و جودة الخدمة.

ونسنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و جودة الخدمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و جودة الخدمة.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن البعد المالي يؤثر في جودة الخدمة بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي لدى المدارس الحكومية والأزهرية حيث تبين وجود علاقة وأثر للبعد المالي على تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.
- 2- بينت الدراسة أن المدارس الحكومية والأزهرية لا تولي أهمية كبيرة للاعتماد على المقاييس المالية الدقيقة لقياس أدائها المالي ولا تعطي المدارس أهمية كبيرة للمقاييس التي تساهم في تطوير المقاييس المالية حيث تعتمد على المقاييس التقليدية.
- 3- استنتجت الدراسة أن البيئة التعليمية لا تدعم دور أعضاء هيئة التدريس في التطوير التعليمي حيث لا تحرص بعض المدارس على توفير مستلزمات المعامل والملاعب باستمرار.
- 4- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نظام لمراقبة العاملين داخل المدرسة معن كما أنه لا توجد معايير محددة لعملية تقييم الأداء كما أن أسس تقييم الأداء غير واضحة لجميع العاملين في المدرسة.

ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية والأزهرية لما له من أثر ايجابي على تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.
- 2- العمل على الاهتمام من قبل المدارس الحكومية والأزهرية بأن تولي أهمية للاعتماد على المقاييس المالية الدقيقة لقياس أدائها المالي وكذلك أن تعطي المدارس الحكومية والأزهرية أهمية كبيرة لتطوير المقاييس المالية الحالية بالاعتماد على المقاييس الحديثة.
- 3- ضرورة تحسين البيئة التعليمية بحيث تدعم دور أعضاء هيئة التدريس في التطوير التعليمي وكذلك ضرورة التحرص من قبل المدارس على توفير مستلزمات المعامل والملاعب باستمرار.
- 4- أن يتوفر لدى المدارس نظام لمراقبة العاملين داخل المدرسة معن وكذلك ضرورة أن توجد معايير محددة لعملية تقييم الأداء وأن تكون أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين في المدرسة.

المراجع:

أولاً باللغة العربية:

- ١- السيد السيد يوسف ، دور إدارة خبرات العملاء في تحسين جودة الخدمة، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١٠١.
- ٢- أسامة عبد العزيز الشنواني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، ٢٠١١، ص ٢٠.
- ٣- رحاب محمد على مرواد، "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين صناعة النقل الجوي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ٨٠.
- ٤- سيد محمد جاد الرب، إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١، ص ٢٥٨.
- ٥- سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠، ص ١٠١.
- ٦- عطية عبد الحي مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، عام ٢٠٠٦.
- ٧- محمد النعيمي، راتب صويص، غالب صويص، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ٨ - نبيلة عباس ابراهيم، الجودة المدركة للخدمات: محدداتها وبعض النواتج السلوكية المترتبة عليها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، ٢٠٠٢.

ثانياً باللغة الإنجليزية:

1-Andrijana Ostojic, Bahrija Umihanic, Senad Fazlovic, "The role of quality of service dimensions in developing the educational process in public schools", Journal of Contemporary Management, Vol. 20, No. 1, 2015, pp 79 – 101.

2-Ayon Chakrabarty, "The Current State of Application Services Quality", Managing Service Quality Journal, Vol. 17, No. 2, 2017, p. 313..

3-Chan Chen, Samuel Aryee, "Suggested approaches for measuring and evaluating financial performance in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 5, No. 1, 2018, pp. 66- 81.

4-E. Boulian, " Analysis of the impact of confidence in the financial dimension as one of the measures and dimensions of a balanced performance card", *Advanced Management Accounting Journal*, Vol. 1, No. 5, 2013..

7- 5-J. Lourdes, Regina Bento, Ferreira White, "Evaluating financial and non-performing performance through a balanced performance card: Impact on business results", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 54, No. 3, 2014, pp. 25-53. .6-Kaplan Robert, Atkinson Anthony, "Advanced Management Accounting", McGraw-Hill, New York, 2004, p. 567.

7-Lawrence Brown, Marcus Caylor, " Human efficiency requirements as an input to achieve Quality of service in educational organizations", *Educational Science Journal*, Vol. 5, No. 3, 2016, p. 319-341.

8-M. Memon, R., Rohra, "Human Capital as a Source for Quality of Educational Service: Ideas for Leaders", *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, Vol. 3, No. 4, 2017.

9-Mark A. Fryman, *Quality and Process Improvement*, Colombia: Delmar Thomson Learning Inc., 2012, p. 4. .

10- Mark A. Fryman, *Quality and Process Improvement*, Colombia: Delmar Thomson Learning Inc., 2012, p. 4.

11- Robert Kaplan, David Norton, "Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management", *Accounting Horizons Journal*, Vol. 15, No. 1, 2001, pp.

12-Sung H. Park, *Quality and Productivity Promotion*, Tokyo: Asian Productivity Organization, 2013, p. 8.

13-Pinar Musa, Girard Tulay, "Investigating the Impact of Organizational Excellence and leadership on Business Performance: An Exploratory study of Turkish Firms", *Advanced Management Journal*, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 29- 45.

14- Zlatk Stock, Bertoneclj Markic, Bertoneclj Andrej, Mesko Maja, "Element of Organizational culture Leading to business Excellence", *Journal Business Excellence* Vol. 23. No. 2, 2010, p. 303 .