



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة و الاقتصاد

الدراسات العليا – برنامج الماجستير

قسم ادارة الأعمال

## الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي وطلبة جامعة كربلاء

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الأعمال

تقدمت بها

غيداء حمزه مرزه العويدي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتورة

سحر عباس حسين الزيايدي

٢٠٢١ م

١٤٤٣ هـ

## اقرار الخبير اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ(الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية)التي تقدمت بها طالبة الماجستير (غيداء حمزه مرزه حمزه العويدي ) قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية.... ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي

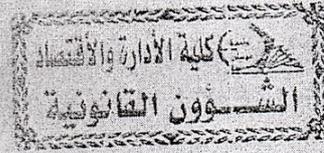
م. سامرة عدنان الموسوي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

## اقرار الخبير العلمي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ (الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية. )  
تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجله وقعت...

الاسم: د. محمد خليل إبراهيم  
التوقيع:  
التاريخ: ١٧ / ١٠ / ٢٠٢١



## أقرار الخبير العلمي

أقر بان الرسالة الموسومة بـ (الاتجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية. )  
تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجله وقعت...

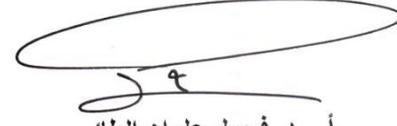
الاسم: ا.م. لقاء مطر عاتي

التوقيع:  لعت

التاريخ: 2021-10-13

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة ، الموقعون ادناه ، اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية) وقد ناقشنا الطالبة (غيداء حمزه مرزه حمزه العويدي) في محتوياتها وفيما له علاقه بها ، وجدنا بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير ( **امياز** )



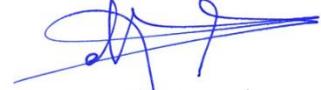
أ. د فيصل علوان الطاني  
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

رئيساً



أ.م. د احمد عبدالله امانة  
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

عضواً



أ.م. د ضراغام حسن عبد  
الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية

عضواً

أ. م. د سحر عباس حسين

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

عضواً و مشرفاً

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير /قسم إدارة الأعمال/ للطالبة (غيداء حمزه مرزه حمزه العويدي) لرسالتها الموسومة بـ(الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية) أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

## مصادقة مجلس الكلية

مصادقة مجلس الكلية كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.د علاء فرحان طالب

عميد كلية الادارة والاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا {٢} وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا {٣} ))

صدق الله العلي العظيم

سورة الطلاق الآية (٢-٣)

## الاهداء

إلى من لا يطيب النهار إلا بطاعته ولا يطيب الليل إلا بشكره ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكره ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ولا تطيب الجنة إلا برؤيته.  
(الله جل جلاله) إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى سيد الكائنات ونبي  
الرحمة (سيدنا محمد صل الله عليه وسلم) إلى بلدي الجريح العراق بنهريه  
ومقدساته وأهله ... عزة وشموخ

إلى من لا يغيب ذكراه, ومن علمني العطاء, ومن أحمل إسمه بكل  
افتخار. (والدي رحمه الله).

إلى من لا تغيب صورتها من خيالي إلى من كانت بسمه الحياة, وأول  
مدرسة لي, وأول معلمة لي أمي (رحمها الله) اهدي هذ الجهد

غيداء

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم الأنبياء محمد بن عبد الله الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. أما بعد فاسجد لله شكرا على فيض نعمه وغامر فضله لهدايته لي ومنحي الثقة والإيمان لإتمام هذا البحث. أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتورة سحر عباس الزيادي لتفضلها بمتابعة هذه الرسالة وأغنائها بتوجيهاتها القيمة، ومتابعتها المستمرة جزاها الله خير الجزاء ومن واجب الوفاء يشرفني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أساتذتي الأفاضل في قسم ادارة الاعمال وأخص بالذكر منهم من كان لي شرف الدراسة على ايديهم فجزاهم الله عني خير الجزاء، والشكر موصول لعمادة كلية الادارة والاقتصاد وقسم إدارة الأعمال . ويشرفني أن أقدم خالص شكري وتقديري لرئيس لجنة المناقشة وأعضائها الكرام لقبولهم مناقشة الرسالة ختاماً أتقدم بعميق شكري وتقديري لكل من فاتني نكرهم...

والله ولي التوفيق

الباحثة

## المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار الانجراف الاستراتيجي كمتغير مستقل وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد وسعيا لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على اربعة أبعاد تمثلت ب(غياب التخطيط الاستراتيجي ،مقاومة التغيير ،محدودية التركيز على البيئة الخارجية ، تدهور الاداء) وتم اعتماد ابعاد جودة الخدمة التعليمية الخمسة (الملموسية ،لاعتمادية ،مجال الاستجابة ،السلامة والأمان ،التعاطف الاجتماعي) تم اختيار جامعة كربلاء وهي احدى الجامعات الحكومية العراقية متمثلة بخمسة كليات (الادارة والاقتصاد ،الطب ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ،العلوم الطبية التطبيقية ،التمريض ) لاختبار فرضيات هذه الدراسة عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض ، شملت عينة الدراسة (١٠٣) فردا من الادارة العليا للكليات، و(١٠٣) طالبا من طلبة الدراسات العليا في الكليات المذكورة ،تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعا تتكامل فيه (الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية) ،اذ صيغت على شكل تساؤلات كان من أبرزها (هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ) ، وقد تمت الاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.25, AMOS V.23, نموذج المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر) ، وتجلت اهمية الدراسة في تناولها القطاع التعليمي ،الذي يعد من القطاعات المهمة والتي لا بد أن تتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية ومواكبة التطورات باستمرار، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها تنخفض جودة الخدمة التعليمية كلما كان التركيز على البيئة الخارجية ضعيفا وهذا يعني أن عدم اهتمام الكليات عينة الدراسة بالظروف الخارجية وعدم وجود تلازم حقيقي بين خدمات الكليات والبيئة الخارجية سيؤدي حتما الى جودة تعليمية منخفضة .

**الكلمات الداله: الانجراف الاستراتيجي, جودة الخدمة التعليمية.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	الآية القرآنية	١
ب	الاهداء	٢
ت	الشكر والعرفان	٣
ث	المستخلص	٤
ح-ج	قائمة المحتويات	٥
ح - خ	قائمة الجداول	٦
د	قائمة الاشكال	٧
ذ	قائمة الملاحق	٨
٢-١	المقدمة	٩
٢٠-٣	<b>الفصل الاول: الجانب المعرفي لمتغيرات الدراسة</b>	١٠
١٢-٣	المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة	١١
٢٠-١٣	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة	١٢
١٦-١٣	اولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالانجراف الستراتيجي	١١
٢٠-١٦	ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية	١٢
٦١-٢١	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة</b>	١٣
٤٤-٢٢	المبحث الاول: الانجراف الاستراتيجي	١٤
٢٦-٢٢	اولاً: مفهوم الانجراف الاستراتيجي	١٥
٢٨-٢٧	ثانياً: مؤشرات الانجراف الاستراتيجي	١٦
٣٢-٢٨	ثالثاً: اسباب الانجراف الاستراتيجي	١٧
٣٦-٣٣	رابعاً: مراحل الانجراف الاستراتيجي	١٨
٣٩-٣٧	خامساً: اساليب تجنب الانجراف الاستراتيجي	١٩
٤٣-٣٩	سادساً: ابعاد الانجراف الاستراتيجي	٢٠
٦١-٤٤	المبحث الثاني: جودة الخدمة التعليمية	٢١
٥٢-٤٤	اولاً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية	٢٢
٥٣-٥٢	ثانياً: خصائص الخدمة التعليمية	٢٣
٥٤-٥٣	ثالثاً: اهمية جودة الخدمة التعليمية	٢٤
٥٨-٥٤	رابعاً: ابعاد جودة الخدمة التعليمية	٢٥
٦١-٥٩	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	٢٦
٩٧-٦٢	<b>الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة</b>	٢٧
٧٣-٦٢	المبحث الاول: اختبار وتطوير مقياس الدراسة	٢٨
٨٥-٧٤	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها	٢٩

٩٧-٨٦	المبحث الثالث أختبار فرضيات الدراسة	٣٠
١٠٢-٩٨	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	٣١
١٠٠-٩٩	المبحث الأول: الاستنتاجات	٣٢
١٠٢-١٠١	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	٣٣
١١١-١٠٣	المصادر	٣٤
	الملاحق	٣٥

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٩	هيكل الاستبانة	١
١٢	وصف عينة الدراسة	٢
١٦	بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الانجراف الاستراتيجي	٣
١٨-١٦	بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير جودة الخدمة التعليمية	٤
٢٥-٢٤	بعض تعاريف الانجراف الاستراتيجي	٥
٣٢	بعض الشركات العالمية التي تعرضت للانجراف الاستراتيجي	٦
٥١-٤٩	بعض تعاريف جودة الخدمة التعليمية	٧
٥٧	ابعاد جودة الخدمة التعليمية وفق مقياس (SERVPERF)	٨
٦٢	ترميز وتوصيف	٩
٦٣	استكشاف فقدان بعض البيانات	١٠
٦٥	اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الدراسة وابعادها	١١
٦٦	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	١٢
٦٩	تقديرات نموذج متغير الانجراف الاستراتيجي	١٣
٧٢	تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة التعليمية	١٤
٧٣	ثبات البنائي لاداة القياس	١٥
٧٥	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعث غياب التخطيط الاستراتيجي	١٦
٧٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعث مقاومة التغيير	١٧
٧٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعث محدودية التركيز على البيئة الخارجية	١٨
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعث تدهور الاداء	١٩
٧٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسية لمتغير الانجراف الاستراتيجي	٢٠

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الجوانب المادية الملموسة	٢١
٨١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاعتمادية	٢٢
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء مجال الاستجابة	٢٣
٨٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء السلامة والأمان	٢٤
٨٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعاطف الاجتماعي	٢٥
٨٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية	٢٦
٨٦	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	٢٧
٨٨-٨٧	مصفوفة معاملات الارتباط بين الانجراف الاستراتيجي بأبعادة ومتغير جودة الخدمة التعليمية	٢٨
٩٣	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية	٢٩
٩٧	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية	٣٠

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٥	مخطط الدراسة الفرضي	١
٢١	مخطط تفصيلي للفصل الثاني	٢
٢٦	حدوث الانجراف الستراتيجي	٣
٢٧	المتغيرات الخارجية المؤثرة في استراتيجية المنظمة	٤
٣١	اسباب الانجراف الستراتيجي	٥
٣٣	مراحل الانجراف الستراتيجي	٦
٣٥	اسباب التغيير الستراتيجي	٧
٣٩	اساليب تجنب الانجراف	٨
٤٢	اهم اسباب المقاومة التغيير في المنظمات	٩
٤٧	شكل يوضح جودة الخدمة التعليمية	١٠
٥٢	مستويات جودة الخدمة التعليمية	١١
٥٣	خصائص الخدمة الجامعية	١٢
٦٤	اختبار شذوذ البيانات	١٣
٦٧	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الستراتيجي	١٤
٦٨	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الستراتيجي بعد التعديل	١٥
٧٠	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية	١٦
٧١	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية بعد التعديل	١٧
٧٩	مخطط مستوى ابعاد متغير الانجراف الستراتيجي حسب المتوسط الحسابي	١٨
٨٥	مخطط مستوى ابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية حسب المتوسط الحسابي	١٩
٩٢	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة	٢٠
٩٦	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	٢١

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة بأسماء الاساتذة محكمي مقياس الدراسة	١
الاستبانة قبل التحكيم	٢
الاستبانة بعد التحكيم	٣
جداول المقابلات	٤
الكليات المبحوثة في جامعة كربلاء	٥
كتب تسهيل المهمة	٦

## المقدمة

شهدت بيئة الاعمال العديد من التطورات السريعة, اذ إن اتساع ظاهرة التعلم, وزيادة الاهتمام بتحميل الطلاب تكاليف التعليم او بالجزء الاكبر منه , نجد الطلاب يبحثون عن الافضل والافضل في التعليم والتدريس , واصبحت المنافسة بين الجامعات محليا ودوليا في تستقطب الطلاب واستثمار التعليم العالي (الجامعات) , وادخال التكنولوجيا المتطورة في الاتصالات والتعليم عن بعد.

اذ يبحث اصحاب المصلحة في رفع مستوى الاداء للتأكد من إن الجامعة لها تأثير فعال ومهم في المجتمع لكي يتناسب مع كفاءة الخريجين واحتياجات سوق العمل فأولياء الامور يريدون الحصول على الثقة من الجامعة او الكلية وما تقدمه من خدمات في مجال تعليم ابنائهم للحصول على تعليم ذات مستوى عالمي واهتمام الجامعات في الحصول على شهادة الاعتمادية في مجال جودة الخدمة التعليمية .

فالجامعات مازالت تعاني من الكثير من التحديات ومنها الانجراف الاستراتيجي ,الذي يتمثل في عدم التوافق بين ما هو مخطط في الخطة الاستراتيجية وبين ما هو منفذ ومعمول به فضلا عن ابتعاد الجامعات عن مواكبة متغيرات بيئة العمل الخارجية ,ومواجهة ضغوطات العمل ومشاكلها متمثلة في مقاومة التغيير

والاخذ بنظر الاعتبار الاستعداد للاستباقية المستمرة لفرص العمل وان تسترشد بالمعرفة والمهارات بما يضمن لها اغتنام الفرص مما يجعل استراتيجية العمل لها القدرة على مواكبة المتغيرات الخارجية ,لذا اصبحت المنظمات بحاجة الى استراتيجية مبنية على التخطيط الاستراتيجي وتستند على فلسفة ادارية واستراتيجية غير تقليدية لمواجهة ضغوطات العمل وانطلاقا من اهمية هذه المتغيرات لكليات جامعة كربلاء ,التي اضحت بأمس الحاجة اليها فقد جاءت الدراسة لتشكّل اسهاما متواضعا في هذا المجال تحت عنوان تأثير الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية وانطلقت من مشكلة بحثية تمثلت بعدة تساؤلات اهمها ( هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية).

وللإجابة على هذا التساؤل اختيرت جامعة كربلاء ميدانا لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية , ولتحقيق مجموعة من الاهداف البحثية منها

(التعرف على مستوى التأثير بين المتغير المستقل: "الانجراف الاستراتيجي" والمتغير المعتمد "جودة الخدمة التعليمية").

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها تنخفض جودة الخدمة التعليمية كلما كان التركيز على البيئة الخارجية ضعيفا وهذا يعني أن عدم اهتمام الكليات عينة الدراسة بالظروف الخارجية وعدم وجود تلازم حقيقي بين خدمات الكليات والبيئة الخارجية سيؤدي حتما الى جودة تعليمية منخفضة .

واهم التوصيات كان من أبرزها من الضروري ان تركز ادارات الكليات عينة الدراسة والجامعة بشكل عام على عملية التخطيط الاستراتيجي واجراء التحليل بشكل دوري لضمان تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتوافر في بيئة الجامعة .

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثة في الدراسة خوف بعض القيادات بالأدلاء بالمعلومات الصحيحة التي تم ادراجها بالاستبانة ، وتزامنت الدراسة في فترة جائحة كورونا واثناء الحظر الشامل وصعوبة جمع افراد العينة .

اذ تكونت الدراسة الحالية من ثلاثة فصول, تناول الفصل الاول :- عرض الجانب المنهجي للدراسة ويتكون من مبحثين، الاول عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية , وتناول الاخر المنهجية العلمية للدراسة . في حين عرض الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة, و تكوّن من ثلاثة مباحث،اهتم الاول بعرض الانجراف الاستراتيجي ، فيما تعرض المبحث الثاني لمفهوم جودة الخدمة التعليمية، وجاء المبحث الثالث ربط بين المتغيرين ,

والفصل الثالث عرض الجانب الميداني للدراسة وشمل المبحث الاول اختبار مقياس الدراسة والمبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها والمبحث الثالث جاء اختبار وفرضيات الدراسة واخيرا الفصل الرابع انصبّ على عرض أهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات واهم المقترحات للدراسات المستقبلية.

## المبحث الاول

### المنهجية العلمية للدراسة

تعد منهجية الدراسة كالخارطة التي يستندل بها على مسار المتغيرات والكشف عن طبيعة تداخلاتها و العلاقات بينها, ولقد خُصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة ووضع الركيزة الاولى للجانب الميداني فيها , إذ يتضمن مشكلة الدراسة , والاهمية , والاهداف , والفرضيات , واهم الأدوات والوسائل التي اعتمدت لتحقيق توجهات الدراسة وكما يأتي:

#### أولاً: مشكلة الدراسة.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بوجود فجوة بين الطرح الفكري وما موجود في الجامعات العراقية , إذ لا تزال جودة الخدمة التعليمية تعد فلسفة جديدة وما زالت مبادئها وادواتها غير مألوفة لعدد كبير من القيادات في المنظمات والكليات (Arumugam et al, 2008:636). ولا تزال البحوث التي ركزت على جودة الخدمة التعليمية غير كافية لخلق فهم متعمق لإدارة الجودة , فضلاً عن أنّ اغلب الجامعات العراقية ما تزال تفتقر الى استراتيجيات واضحة لإدارة عملياتها التعليمية , ولا تزال مستويات تقييم الجودة في الجامعات والمعاهد العراقية دون المستوى المطلوب , مما يمثل مبرراً للخوض في دراسة هذا الموضوع للتعرف على أسبابه والظروف التي تحكمه . ويمكن اختصار المشكلة للدراسة الحالية بتساؤل رئيسي مفاده (هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ) ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- ١- ما مستوى الانجراف الاستراتيجي في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٢- ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٣- ما مستوى ونوع الارتباط بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية ؟
- ٤- ما مستوى التأثير للانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ؟

### ثانياً :- أهمية الدراسة

يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من جانبين , الاول الجانب النظري والآخر الجانب العملي وكما يأتي :

#### ١ - الأهمية النظرية للدراسة :

تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية متغيراتها, إذ تعدّ الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحدّثة في الدراسات ذات العلاقة بالانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية. وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية إجراء المزيد من الدراسات عن المتغيرات الحالية وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية بهذا الخصوص. وإنّ العديد من الدراسات أكدت على ضرورة تحقيق جودة الخدمة التعليمية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية للعملية التعليمية .

#### ٢ - الأهمية العملية للدراسة:

تبرز الأهمية العملية للدراسة من كونها تناولت موضوع ذو أهمية كبيرة للجامعات العراقية والمتمثل بدراسة جودة الخدمة التعليمية بهدف تطوير أداء الكليات في جامعة كربلاء ، إذ له تأثير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في البلد , ويمثل الانجراف الاستراتيجي تحدياً جديداً يضاف الى التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في الوضع الراهن، كما إنّ نتائج البحث ستزود مؤسسات التعليم العالي بقطاعيها العام والخاص بالعوامل التي تسبب ضعف في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ، وبعض المقترحات لمواجهة او تلافى هذه العوامل .

### ثالثاً :- أهداف الدراسة.

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

١ . التعرف على مستوى الانجراف الاستراتيجي في الكليات المبحوثة ؟

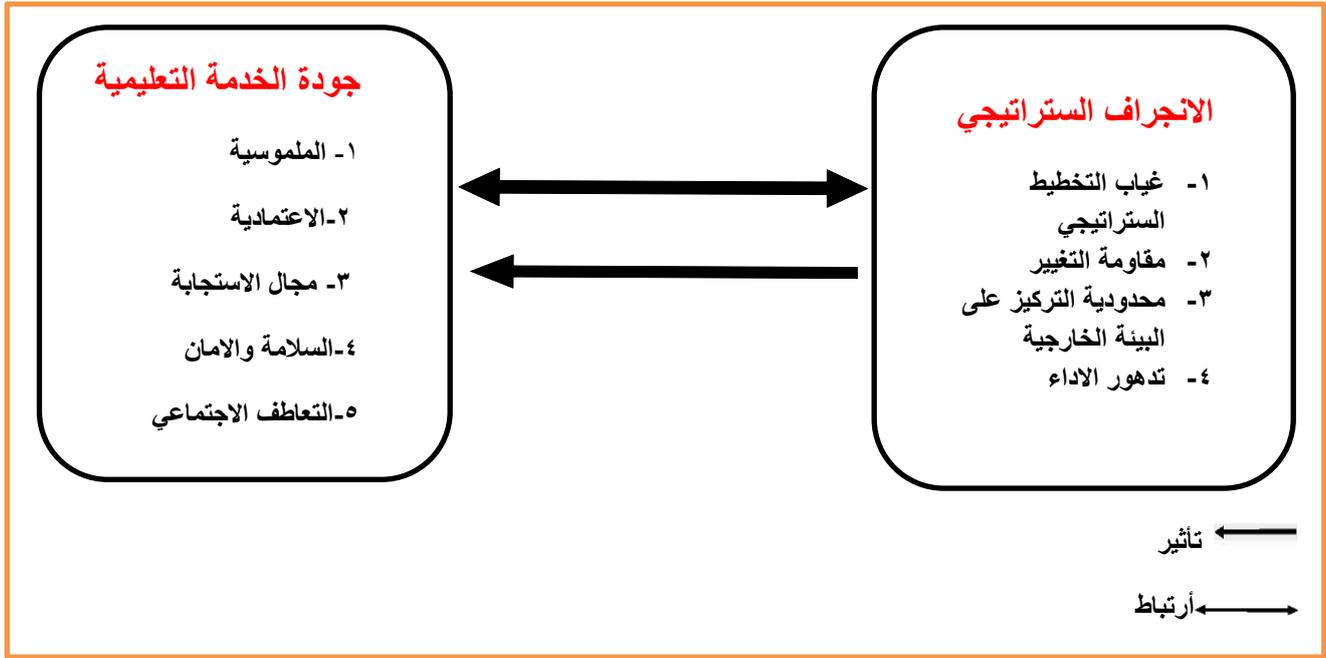
٢ . التعرف على مستوى اهتمام الجامعة بجودة الخدمة التعليمية ؟

٣ . التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية ؟

٤ . قياس مدى تأثير الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ؟

## رابعاً: مخطط الدراسة

يقدم مخطط الدراسة تصورا عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات وما ينتج من هذه العلاقات وما ينعكس عنها .



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

#### خامساً :- فرضيات الدراسة :

تماشياً مع اهداف ومشكلة الدراسة يفترض الباحث الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجراف الاستراتيجي بأبعاده وجودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين غياب التخطيط الاستراتيجي وجودة

الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة .

٢- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين مقاومة التغيير وجودة الخدمة التعليمية

في الكليات مجتمع الدراسة.

٣- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين محدودية التركيز على البيئة وجودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة .

٤- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين تدهور الاداء وجودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة .

**الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لغياب التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقاومة التغيير في جودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة.

٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحدودية التركيز على البيئة في جودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة.

٤- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدهور الاداء في جودة الخدمة التعليمية في الكليات مجتمع الدراسة.

#### سادسا :- منهج الدراسة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج (الوصفي التحليلي) وهو من المناهج الذي استلزم استخدامه في مثل هذه الدراسة لمبررات فيما يتعلق بطبيعة الدراسة وكيفية التعامل مع المتغيرات (Kothari,2004:8). حيث توفر فرصة مثالية لتجسيد المنهجية المستخدمة في خدمة الدراسة.

كونه يجمع أكثر من أسلوب في آن واحد , ويعدّ منهجاً مناسباً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى نتائجها الخاصة، ولذلك اعتمدت الباحثة هذا النهج في دراسته لها.

#### سابعا: حدود الدراسة.

توزعت حدود الدراسة على ثلاثة جوانب هي:

أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من ٢٠٢٠\١١\١٥ - ٢٠٢١\٩\١٥, إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.

ب. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة جامعة كربلاء مجتمع الدراسة , واختيرت كليات منها ( كلية الادارة والاقتصاد, كلية الطب, كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة, كلية التمريض, كلية العلوم الطبية التطبيقية ) كعينة للدراسة.

**الجانب الاول :** التعرف على مستوى الانجراف الاستراتيجي الذي تعاني منه الجامعات عن طريق دراسة الابعاد بالاعتماد على المصادر (Bonnici,2015) ، ( نجم , ٢٠٢٠).

**الجانب الثاني :** التأثير الفعّال المهم لجودة الخدمة التعليمية في الجامعة وفق مقياس (SERVPERF) و (وزاني وزقاي, 2017), (Brochado,2009).

#### ثامنا :- الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها, جرى الاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة مثل (AMOS V.23 ,SPSS V.25) , وقد استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة, منها:-

- ١- اختبار مطابقة اداة الدراسة:- وتضمن استخدام كرونباخ الفا والتحليل العاملي التوكيدي .
- ٢- الوصف الاحصائي وتضمن استخدام الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومستوى الاجابة ، والاهمية النسبية، الاهمية الترتيبية .
- ٣- اختبار الفرضيات وتضمن استخدام مصفوفة الارتباط البسيط ، ومعادلة النمذجة الهيكلية .

#### تاسعا:- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها :

تضمنت الدراسة مجموعة من المتغيرات الرئيسية و الفرعية التي تعد الاساس في عرض افكار الدراسة ومنهجيتها . لذا يجد الباحث ضرورة تقديم تعريف اجرائي لمتغيرات الدراسة ، وكما يأتي :

- ١- الانجراف الاستراتيجي: هو التراجع بالأداء بسبب فشل المنظمة في تغيير استراتيجيتها الداخلية , وعدم التطلع الى الامام ومواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية.
- غياب التخطيط الاستراتيجي :هو الافتقار الى اهم سمة من سمات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة وتنفيذه والمتمثلة بعدم وجود خطة استراتيجية مناسبة للمنظمة .

- مقاومة التغيير : هي ظاهرة او سلوك يقوم به العاملين بعدم قبول التغيير والبقاء في نمط معين بسبب نجاحها الحالي للمنظمة وينزعجون بشدة من مواكبة متغيرات البيئة الخارجية.
- محدودية التركيز على البيئة الخارجية: هي التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة واهمال وتجاهل متغيرات البيئة الخارجية .
- تدهور الاداء: هي الحالة التي تصل اليها المنظمة نتيجة اهمال اهداف المنظمة واهمال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعدم القدرة على استغلال فرص النمو .
- ٢- جودة الخدمة التعليمية : مجموعة جهود تقدمها الجامعة لتوفير خدمات مميزة تهدف الى تحقيق مخرجات مميزة للعملية التعليمية بغرض تنمية الطلبة من جميع النواحي وتهيئة مناخ جيد للبيئة التعليمية لغرض تحقيق تنمية مستدامة .
- الملموسية جميع الخدمات التي تقدمها الكلية من تجهيزات مادية ومن ديكورات مباني الكلية وديكورات مكاتب العاملين والقاعات الدراسية وغيرها .
- الاعتمادية هي الوفاء بالالتزامات امام طلاب الكلية ,فضلا عن اعتماد الطالب على ما توفره الكلية من تسهيلات مادية ومقررات .
- الاستجابة تقديم المساعدة للطلاب من قبل التدريسيين والعاملين والمعاملة الجيدة واحترام الطلاب والاجابة على اسئلة الطلاب واستفساراتهم وتقديم يد العون والمساعدة لهم وتوفير التسهيلات المادية والمالية لاستمرار العملية التعليمية دون توقف .
- السلامة والامان هي توفير الامان لطلاب الكلية,اذ لأیحق لاي احد الوصول الى معلوماتهم الشخصية ,فضلا عن تهيئة الكلية لبيئة تعليمية مناسبة له بعيدة عن المخاطر البيئية .
- التعاطف الاجتماعي: هو الاهتمام والرعاية من قبل العاملين لطلاب الكلية واحترامهم وعدم التمييز بينهم .

#### عاشرا: -ادوات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة , اعتمدَ على الادوات الآتية في عملية جمع البيانات والمعلومات:-

١- الجانب النظري : بغية انجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على متوفر من مصادر مكتبية والكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة ،الموجودة في المكتبات،والكتب العربية والاجنبية .

١- الجانب الميداني : تمثل الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي صُممت بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة , فضلا عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الملحق (١) للاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة(ملحق ٢) . وقد اشتملت الاستبانة المحكمة على محورين (ملحق ٣) :-

**المحور الاول :-** تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة

**المحور الثاني -** متغيرات الدراسة الرئيسية , الفرعية

-المتغير المستقل (الانجراف الاستراتيجي) وتضمن الابعاد (غياب التخطيط الاستراتيجي ,ومقاومة التغيير ,ومحدودية التركيز على البيئة الخارجية , وتدهور الاداء), وقيست بواقع ( ٣٢ فقره).

-المتغير المعتمد (جودة الخدمة التعليمية) وتضمن الابعاد (الملموسية ،الاعتمادية ،الاستجابة

،الآمان والسلامة ،التعاطف الاجتماعي ) ،وجرى قياسها بواقع (٢٢ فقره).

جدول (١) هيكل الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
الأول	البيانات الشخصية للمدراء	النوع الاجتماعي, العمر, التحصيل العلمي , المنصب الوظيفي , وعدد سنوات الخدمة , وعدد الدورات التدريبية	5	من اعداد الباحث
		النوع الاجتماعي, العمر, التحصيل الدراسي	3	
الثاني	الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط الاستراتيجي	8	(Bonnici,2015) (نجم, ٢٠٢٠)
		مقاومة التغيير	8	
		محدودية التركيز على البيئة الخارجية	8	
		تدهور الاداء	8	
الثالث	جودة الخدمة التعليمية	ملموسية	4	(Brochado,2009) (وزاني وزقاي:٢٠١٧)
		اعتمادية	5	
		استجابة	4	
		امان وسلامة	4	
		تعاطف الاجتماعي	5	

## احد عشر:- مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة تمثل جامعة كربلاء مجتمع الدراسة .

## نبذه عن جامعة كربلاء (ميدان الدراسة )

هي احدى الجامعات الحكومية العراقية, اذ تأسست في مدينة كربلاء المقدسة- مركز محافظة كربلاء في الفرات الاوسط بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام ٢٠٠٢ فتوسعت جامعة كربلاء واصبحت من الجامعات الرفيعة على الصعيد المحلي والاقليمي, اذ تعد من المؤسسات الاولى ذات التعليم العالي والمعرفة ايضا وتطوير ملاكات بشرية وتطوير مجال البحث العلمي من جميع الاصعدة سواء كانت الاولى ام دراسات عليا ووفقا لمعايير دولية يبعد الحرم الجامعي حوالي (٦ كم) عن المدينة القديمة , وتتكون من مجمعين (مجمع حي الموظفين ,مجمع الواقع في منطقة (فريحة) وعدد الطلاب الذين يدرسون بما يقارب ( ١٢,٠٠٠ ) طالب وطالبة موزعين في (١٦) كلية.

## ٢-عينة الدراسة

عينة قصدية مكونة من (١٠٣) فردا من الادارة العليا لكليات (الادارة والاقتصاد ,الطب ,كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ,العلوم الطبية التطبيقية ,التمريض ) , (ملحق ٤) و(١٠٣) طالب من طلبة الدراسات العليا في الكليات المذكورة وقد وزعت استبانة الدراسة الى عيني الدراسة واسترجعت بالكامل وكانت صالحة للتحليل.

## ٣-وصف افراد العينة

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة الدراسة الحالية, اذ يوضح الجدول (٤) وصفا لعينة الدراسة حسب البيانات العامة وكما يأتي:

اثنا عشر:- النوع الاجتماعي :

نلاحظ من الجدول (٤) إن نسبة الذكور بالنسبة للقيادات كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٥٦٪) في حين شكلت الاناث نسبة (٤٤٪) من أفراد العينة. ونلاحظ من الجدول (٤) إن نسبة الذكور بالنسبة للطلاب كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٥٥٪) في حين شكلت الاناث نسبة (٤٥٪) من أفراد العينة .

أ. العمر بالنسبة للقيادات : يتضح من الجدول (٤) إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين ٣١-٤٠ سنة اذ بلغت نسبتهم (٣٨ ٪)، و بلغت نسبة الفئة العمرية التي تقع بين (٢٠-٣٠) ما يقارب (١٧ ٪) ثم الفئة (٤١-٥٠) بنسبة (٣٥ ٪) ثم جاءت الفئتين العمريتين (٥١-٦٠) و (٦١ فأكثر) بنسبة اقل بلغت (٥١-٦٠) بنسبة (١٠٪) وبعدها الفئة (٦١ فأكثر) بنسبة (١٪) وهو ما يشير إلى أن اغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل

ب.العمر بالنسبة للطلاب : كما يتضح من الجدول (٤) إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين (٢٠-٣٠) سنة اذ بلغت ما يقارب (٥٩ ٪) ، إذ بلغت نسبة الفئة العمرية التي تقع بين (٣١-٤٠) ما يقارب (٣٠ ٪) ثم الفئة (٤١-٥٠) بنسبة (١٠ ٪) وهو ما يشير إلى أن اغلب افراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب .

ج. المؤهل العلمي للقيادات : يؤشر الجدول (٤) التحصيل العلمي لعينة الدراسة إذ بلغت نسبة طلبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٤٦٪) وهي اعلى نسبة ,ثم فئة الدكتوراه بنسبة (٣٤٪) , وبعدها فئة الماجستير بنسبة (١٥٪),ثم فئة الدبلوم العالي بنسبة (٤٪) وتشير النسب إلى ان غالبية افراد العينة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة , ما يكون له تأثير في ادراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها.

التحصيل العلمي للطلبة: يؤشر الجدول (٤) التحصيل العلمي لعينة الدراسة إذ بلغت نسبة طلبة الماجستير بنسبة (٧٥ ٪) ثم فئة طلبة الدبلوم العالي بنسبة (١٥٪) , وبعدها طلبة الدكتوراه بنسبة (١٠٪) وتشير النسب إلى ان غالبية افراد العينة يمتلكون شهادات جامعية عليا ومؤهلات علمية جيدة ، ما يكون له تأثير في ادراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها.

د. المنصب الوظيفي للقيادات : يتضح من الجدول (٤) عينة الدراسة كانت متنوعة بين قيادات ضمن المستويات الإدارية المختلفة اذ بلغت نسبة مديري الوحدات (٦٧٪) وكانت نسبة رؤساء الاقسام

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة

المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة

الادارية ما يقارب (٢٢٪) , وبلغت نسبة معاونوا العمداء بنسبة (٨٪) , فيما بلغ نسبة العمداء (٣٪) , اذ تشير الى الحصول على اجابات دقيقة للوقوف على مستوى تبني متغيرات الدراسة.

هـ. عدد الدورات التدريبية المشتركة بها في مجال الجودة بالنسبة للقيادات : يتضح من الجدول (٤) أن غالبية الافراد العينة اشتركوا في دورات تدريبية ذي علاقة بإدارة الجودة (٣-١) بلغت اعلى نسبة (٦٥ ٪) , في حين بلغت (٤-٦) دورات حصلت على نسبة (١٦ ٪) و يليه (لا يوجد) الذين لم يشتركوا في أي دوره بلغت نسبة (٨ ٪) , فيما حصلت (٨-٩) على نسبة (٥ ٪) , (١٠ فأكثر) على نسبة (٧٪) على اقل نسبتين . مما يدلّ ان معظم افراد العينة لديهم وعي واضح عن جودة الخدمة التعليمية , وهذا يدلّ على واقعية اجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة , ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها .

N= 103

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

النوع الاجتماعي		القيادات						الطلاب	
ذكر	انثى	مجم		ذكر	انثى	مجم		ذكر	انثى
٥٨	٤٥	١٠٣		٥٧	٤٦	١٠٣		٥٧	٤٦
%٥٦	%٤٤			%٥٥	%٤٥			٥٧	٤٦
الفئة العمرية		٣٠-٢٠		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٦٠-٥١	
١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧
%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧	%١٧
المؤهل العلمي		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
%٤	%٤	%٤	%٤	%٤	%٤	%٤	%٤	%٤	%٤
عدد الدورات عن الجودة للقيادات		٣-١		٤-٦		٨-٩		١٠ فأكثر	
٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧
%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥
الموقع الوظيفي للقيادات		عميد		معاون عميد		رئيس قسم		مدير وحدة	
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

## المبحث الثاني بعض الجهود المعرفية السابقة

تمهيد

يستعرض هذا المبحث ملخص لبعض الدراسات السابقة ويأخذ بالحسبان اهم ما توصل اليه الباحثون اليه سابقا من دراسات وابحاث ومقترحات عربية واجنبية وانطلاقا مما انتهى اليه الاخرون تناولنا (الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية ) في نموذج فرضي واحد وهذا ما لم نجده في اي دراسة سابقة (بحسب اطلاع الباحث).

اولا:- بعض الجهود المعرفية السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير الانجراف الاستراتيجي  
يبين جدول (٣) بعض الجهود المعرفية السابقة عن متغير الانجراف الاستراتيجي .

١-دراسة (Maosa,2015)	
عنوان الدراسة	محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيرها على أداء البنوك التجارية في كينيا <b>Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya.</b>
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	علاج الفجوة المعرفية ومعرفة محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيرها على أداء البنوك التجارية في كينيا.
اسلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات واحتوت بشكل أساسي على أسئلة مغلقة مصممة على مدرج ليكرت المكون من خمس نقاط.
عينة الدراسة	البنوك التجارية في كينيا وعدد البنوك (43) بنك.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام ادوات التحليل الوصفي لتحليل البيانات بمساعدة الحزمة العلمية للعلوم الاجتماعية و MS Excel ، SPSS ، الوسط الحسابي ، التأثير ، الانحدار ).
مقياس الدراسة	تصميم ذاتي وفق الأبعاد الانجراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي ، والقيادة ، والاستجابة للتغيير ، والثقافة ، والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال).
اهم نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى أن المحددات الرئيسية للانجراف الاستراتيجي هي التخطيط الاستراتيجي، والقيادة ،، والاستجابة للتغيير ، والثقافة ، والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال، ويجب ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٢- دراسة (Gachanja & Wambua,2018)	
عنوان الدراسة	الانجراف الاستراتيجي وتأثيره على أداء شركات التأمين في مدينة نيروبي- كينيا <b>strategic drift and its effect on the performance of insurance companies in nairobi city county, Kenya.</b>
نوع الدراسة	رسالة ماجستير .
هدف الدراسة	تحديد تأثير الانجراف على أداء شركات التأمين في مقاطعة نيروبي ،كينيا.
اسلوب جمع البيانات	المنهج الوصفي ،استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والمقابلات الشخصية مع المديرين .

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة      المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

عينة الدراسة	شركات التأمين المسجلة في مقاطعة نيروبي في كينيا العينة عددها (49) من المديرين العاملين على المناصب لضمان الميزة التنافسية اذ جرى الاختيار بشكل عمدي .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	باستخدام (Excel,spss. V.22),،الصدق والثبات والتحليل الوصفي الاستقرائي ANOVA,الاهمية النسبية .
مقياس الدراسة	بالاعتماد على مجموعة من الدراسات اعتمد على الابعاد الأتية (التخطيط الاستراتيجي ،والقيادة ،والثقافة ،والابداع).
اهم نتائج الدراسة	وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة ووجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة.
<b>٣- دراسة (الجبوري, ٢٠١٩)</b>	
عنوان الدراسة	سلوكيات القيادة الاستراتيجية واثرها في استثمار الاشارات الضعيفة لتجنب الانحراف الاستراتيجي.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير .
هدف الدراسة	الاعتراف بالدور الايجابي للقيادة الاستراتيجية لتجنب الانحراف الاستراتيجي عن طريق استثمارات الاشارات الضعيفة , ديوان محافظة الديوانية.
اسلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات.
عينة الدراسة	(489) موظف وتوزيعها في (24) قسم .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	الصدق والثبات والاحصاء الوصفي ،معامل الفا كروبناخ ،تحليل الانحدار ، smart.pls.spss.v20 .
مقياس الدراسة	بالاعتماد على (Maosa,2015) استخدم ابعاد الانجراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي،والقيادة ،والاستجابة للتغيير ، والثقافة ، والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال).
اهم نتائج الدراسة	للقيادة الاستراتيجية تأثير عكسي ومعنوي غير مباشر في تجنب الانجراف الاستراتيجي عن طريق الإشارات الضعيفة.
<b>٤- دراسة (جودة, ٢٠٢٠)</b>	
عنوان الدراسة	الخارطة الاستراتيجية ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي :دراسة تحليله في ديوان محافظة النجف .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	التعرف على الخارطة ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي .
اسلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات .
عينة الدراسة	العينة (٢٨٥) شملت العاملين في ديوان محافظة النجف الاشراف .

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة      المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

	الوسائل الاحصائية المستخدمة	معامل الفا كرونباخ ،تحليل العامل التوكيدي ،والانحراف المعياري ،تحليل الارتباط ،والتأثير SPSSV.20،SMART PLS
	مقياس الدراسة	(Maosa,2015), استخدم ابعاد الانجراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي , والقيادة , والاستجابة للتغيير، والثقافة ،والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال).
	اهم نتائج الدراسة	إنَّ الخريطة الاستراتيجية لا تتماشى مع التحديات التي تشهدها ديون محافظة النجف كمنظمة للقطاع العام بسبب عدم تبلور الخريطة المفاهيمية الاستراتيجية للمنظمة بسبب الحداثة .
	<b>٥- دراسة (حسين وعبد الحسن ٢٠٢٠)</b>	
	عنوان الدراسة	دور العقل الاستراتيجي لمديرين الموارد البشرية في تجنب الانجراف الاستراتيجي.
	نوع الدراسة	بحث اكاديمي .
	هدف الدراسة	معرفة دور العقل وممارسات مديري الموارد البشرية في تقليل الانجراف الاستراتيجي وتحديد المتغيرات وطبيعة العلاقات في المنظمة .
	اسلوب جمع البيانات	استخدم المنهج التفاعل المعرفي والمنهج التحليلي الوصفي , والاستبانة لجمع البيانات .
	عينة الدراسة	العينة (52) جرى توزيعها للمديرين والعاملين وبصوة عشوائية، لشركة العامة للسمنت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن .
	الوسائل الاحصائية المستخدمة	الصدق والثبات، تحليل العاملي التوكيدي.
	مقياس الدراسة	(Zafirova 2014& Sammut 2015) استخدم ابعاد الانجراف الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية)
	اهم نتائج الدراسة	يقلل العقل الاستراتيجي من مستويات الانجراف الاستراتيجي عن طريق اعداد المتطلبات لتفعيل الاستجابة للمتغيرات المناسبة للعمل .
	<b>٦- دراسة ( نجم , ٢٠٢٠)</b>	
	عنوان الدراسة	دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية :دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية من جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحياء والنور الجامعة الاهلية.
	نوع الدراسة	رسالة ماجستير .
	هدف الدراسة	التعرف على دور الجاهزية لخفض مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق المقدرات الجوهرية .
	سلوب جمع البيانات	المنهج الوصفي التحليلي ،الاستبانة لجمع البيانات .
	عينة الدراسة	القيادات الاكاديمية في كليات مختلفة الموصل ،تكريت ،الحياء ،النور الجامعة الاهلية ،العينة (166) مستجيب .
	الوسائل الاحصائية المستخدمة	المتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ،Amos, SPSS .

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة      المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

مقياس الدراسة	(Bonnici, 2015 & Maosa,2015) بالاعتماد على (Maosa,2015) استخدم ابعاد الانجراف الستراتيجي (التخطيط الستراتيجي ، والقيادة ، والاستجابة للتغيير، والثقافة ، والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال).
اهم نتائج الدراسة	وجود تأثير غير مباشر للقدرات الاساسية في علاقة الجاهزية الستراتيجية لتقليل مؤشرات الانجراف الستراتيجي .

ثانيا:- بعض الجهود المعرفية السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير جودة الخدمة التعليمية  
يبين جدول (٤) بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير جودة الخدمة التعليمية

١-دراسة (Karami & Olfati,2012)	
عنوان الدراسة	<b>Measuring service quality and satisfaction of students: A case study of students' perception of service quality in high-ranking business schools in Iran</b> قياس جودة الخدمة ورضا الطلاب (دراسة حالة لتصورات الطلاب الجودة الخدمة في مدارس الاعمال العليا في ايران) .
هدف الدراسة	قياس إدراك طلاب الماجستير لجودة الخدمة في كليات إدارة الأعمال في إيران.
اسلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات.
نوع الدراسة	بحث اكايمي .
عينة الدراسة	٥ كليات أعمال من الدرجة الأولى في إيران وعدد الاستبانة الصالحة لتحليل (٤٢) مستجيب.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	باستخدام التحليل الاحصائي ANOVA ،مصفوفة الارتباط ،تحليل العامل التوكيدي،العامل الاستكشافي .
مقياس الدراسة	SERVPERF،استخدم ابعاد(الموسمية،الموثوقية،الاستجابة،التعاطف،الامان).
اهم نتائج الدراسة	التركز على جودة الخدمة الجامعية لطلبة وتحسينها والاهتمام الكبير لتحسين العلاقات مع الطلاب لزيادة الثقة و مساعدة الطلاب لإدراك قدراتهم ،نتائج ايجابية في الدقة والاساتذة اما التقييمات السلبية كانت للموظفين في الكليات والتوجيه الوظيفي .
٢- دراسة (Natalia.etal , 2015)	
عنوان الدراسة	<b>Perceptions of PHD Students Regarding The Quality of Educational Services of Romania .</b> تصورات طلبة الدكتوراه عن جودة الخدمات التعليمية في رومانيا .
نوع الدراسة	بحث اكايمي في مؤتمر.
هدف الدراسة	تحليل تصور طلبة الدكتوراه حول جودة الخدمات التعليمية في التعليم العالي وتحديد مدى رضا اعضاء الهيئة التدريسية عن جودة الخدمة المقدمة.
اسلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات .
عينة الدراسة	١٦٥ طالب دكتوراه.

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة      المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

	الوسائل الاحصائية المستخدمة	الوسط حسابي, الانحراف معياري, الاهمية النسبية .
	مقياس الدراسة	SERVPERF, (Cătoiu et al, 2009) استخدم ابعاد(الملموسية ،الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف ،الامان ).
	اهم نتائج الدراسة	اختيار النموذج SERVPERF الانسب لجامعة رومانيا وتحديد الجودة المدركة لتلبي توقعات اصحاب المصلحة .

<b>٣-دراسة (صلاح الدين :٢٠١٦)</b>		
	عنوان الدراسة	التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق جودة خدمات كلية التربية بجامعة عين شمس طبقا لنموذج الأداء الفعلي SERVPER
	نوع الدراسة	بحث اكاديمي.
	هدف الدراسة	تقييم جودة الخدمات الجامعية ومعرفة مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة والمتوقعة بكلية التربية من قبل الطلبة وتأثير العوامل الديموغرافية عليها.
	عينة الدراسة	(٢٥٤) طلاب كلية التربية جامعة عين شمس في مصر.
	الوسائل الاحصائية المستخدمة	باستخدام التحليل الاحصائي اختبار - t، المتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري.
	مقياس الدراسة	SERVPERF, (Cronin& Taylor ,1992) استخدم ابعاد(الملموسية ،الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف ،الامان ).
	اهم نتائج الدراسة	وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس في جميع ابعاد جودة الخدمة في كلية التربية ولصالح الطالبات ووجود فروقات ماعدا بعد الامان .

<b>٤- دراسة (مبروك, ٢٠١٨ )</b>		
	عنوان الدراسة	تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي.
	نوع الدراسة	بحث اكاديمي .
	هدف الدراسة	الوقوف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية عن طريق نموذجي SERVQUAL و SERVPERF وتحديد مدى وجود تباينات في ردود الطلاب.
	سلوب جمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات.
	عينة الدراسة	قطاع العلوم والدراسات الانسانية تشمل (ادارة الاعمال ،الدراسات الاسلامية ،اللغة الانكليزية ) ،كلية رماح، عدد العينة ٢٨٣ طالب وطالبة (٢٠١٧- ٢٠١٨ )
	الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss. ألفا كرونباخ، الأهمية النسبية ،المتوسط والانحراف المعياري .
	مقياس الدراسة	SERVPERF ( kay&sei,2004:1 ) استخدم ابعاد(الملموسية ،الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف،الامان ).

الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة      المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

<p>وجدت فروق جوهرية بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة لأبعاد جودة الخدمات تتعلق ببعض المتغيرات الفرعية للملموسية، والاعتمادية، ومعظم متغيرات الاستجابة والثقة والأمان، و متغيرات التعاطف كافة، لا توجد فروق جوهرية بين أبعاد جودة الخدمة.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
---	--------------------------

<p>٥-دراسة (الأشول وآخرون: ٢٠١٨)</p>	
<p>قياس جودة الخدمة التعليمية في برامج الدراسات العليا في الجامعات اليمنية الخاصة باستخدام مقياس (SERVPERF).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث اكايمي.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية في برامج الدراسات العليا في الجامعات اليمنية الخاصة باستخدام مقياس (SERVPERF).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الاستبانة .</p>	<p>اسلوب جمع البيانات</p>
<p>عينة عشوائية ١٢٠ مفردة ,طلبة الدراسات العليا (الماجستير) ،الجامعة اليمنية الخاصة (جامعة سبأ) ،الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا ،جامعة المستقبل ،جامعة الاندلس .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استخدم برنامج التحليل الاحصائيSpss , باستخدام التحليل الاحصائي , الانحراف المعياري ،المتوسط الحسابي، مستوى الدلالة، تحليل التباين الأحاديANOVA, تحليل الانحدار الخطي المتعدد،تحليل التباين للانحدار</p>	<p>الوسائل الاحصائية المستخدمة</p>
<p>SERVPERF , استخدم ابعاد(الملموسية ،الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف ،الامان).</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>ان جودة الخدمات التعليمية تتأثر بمستوى ابعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة .</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>٦-دراسة (محمد وعلي: ٢٠١٩)</p>	
<p>جودة أداء الخدمات التعليمية بالكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة بجامعة أسبوط باستخدام مقياس (ServPerf) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث اكايمي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التعرف على طبيعة الخدمة في الكليات والجامعات المصرية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الاستبانة لجمع البيانات.</p>	<p>اسلوب جمع البيانات</p>
<p>العينة (٣٤٥) من طلاب جامعة اسبوط في سنة ٢٠١٧-٢٠١٨ .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>باستخدام التحليل الاحصائي ,الصدق , طريقة الاحتمال المنوالي .</p>	<p>الوسائل الاحصائية المستخدمة</p>
<p>ServPerf ، استخدم ابعاد(الملموسية ،الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف ،الامان).</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تحسين جوده اداء الخدمة التعليمية لزيادة رضا طلاب كليات جامعة اسبوط وتحسين ورفع مكانه هذه الكليات والاستفادة من نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف في الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب في الجامعة .</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

### ثانياً :- مناقشة الدراسات السابقة

بناء على ما تم استعراضه في الفقرة السابقة من هذا المبحث نجد ما يأتي:-

- ١- جرى تطبيق معظم الدراسات السابقة في سياقات مختلفة مثل بلدان المختلفة وصناعات مختلفة . وتنوعت المقاييس المستخدمة فيها بين المقاييس الجاهزة اما الذاتية فطورها الباحث.
- ٢- الدراسات السابقة المذكورة كانت في القرن الواحد والعشرين مما يدل على اهمية متغيرات الدراسة وانها لاتزال في طور البحث .
- ٣- ركزت معظم الدراسات على متغير من متغيرات الدراسة فركزت معظم الدراسات اما على الانجراف الاستراتيجي او جودة الخدمة التعليمية . ولم يجد الباحث في حدود معرفته دراسة تربط بين المتغيرين مما دفع الباحث للخوض في دراسة العلاقة المؤثرة بين هذه المتغيرات.
- ٤- اختلفت الدراسات في نوع الطريقة المستخدمة في جمع البيانات ومن بينها الاستبانة والاخرى المقابلة واعتمد البعض على المختلطة بالإضافة الى طرق التحليل المختلفة ولم تتوصل الجهود المعرفية السابقة الى اتفاق عام حول نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، ولا يزال الجدل قائماً على نوع المقياس المستخدم لقياس المتغيرات وهذا يفسح المجال امام الباحث للخوض في دراسة هذه المتغيرات على امل الوصول الى نتائج تسهم في اثراء الجوانب الفكرية والنظرية للدراسات المستقبلية.

### ثالثاً : مدى الافادة من الدراسات السابقة

تلخص مجالات الاستفادة التالية من الدراسات السابقة :

- ١- ساهمت الدراسات السابقة في استكمال واثراء الاطار الميداني للدراسة الحالية في اعداد الاستبيان بالإضافة الى ارشاد الباحث للمصادر والدوريات والابحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة , مما مكن الباحث من تطوير الفكرة الاساسية للجانب النظري .
- ٢- التعرف على الادوات الاحصائية التي اعتمدها الدراسات السابقة سهّل على الباحث تحديد الاساليب المناسبة لاختبار نموذج دراسته .
- ٣- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ساعدت الباحث في التركيز على الجوانب التي لم تتم دراستها واختتمت باختيار جامعة كربلاء ومجموعة من كلياتها.

### رابعاً : اهم ما يميز الدراسة الحالية

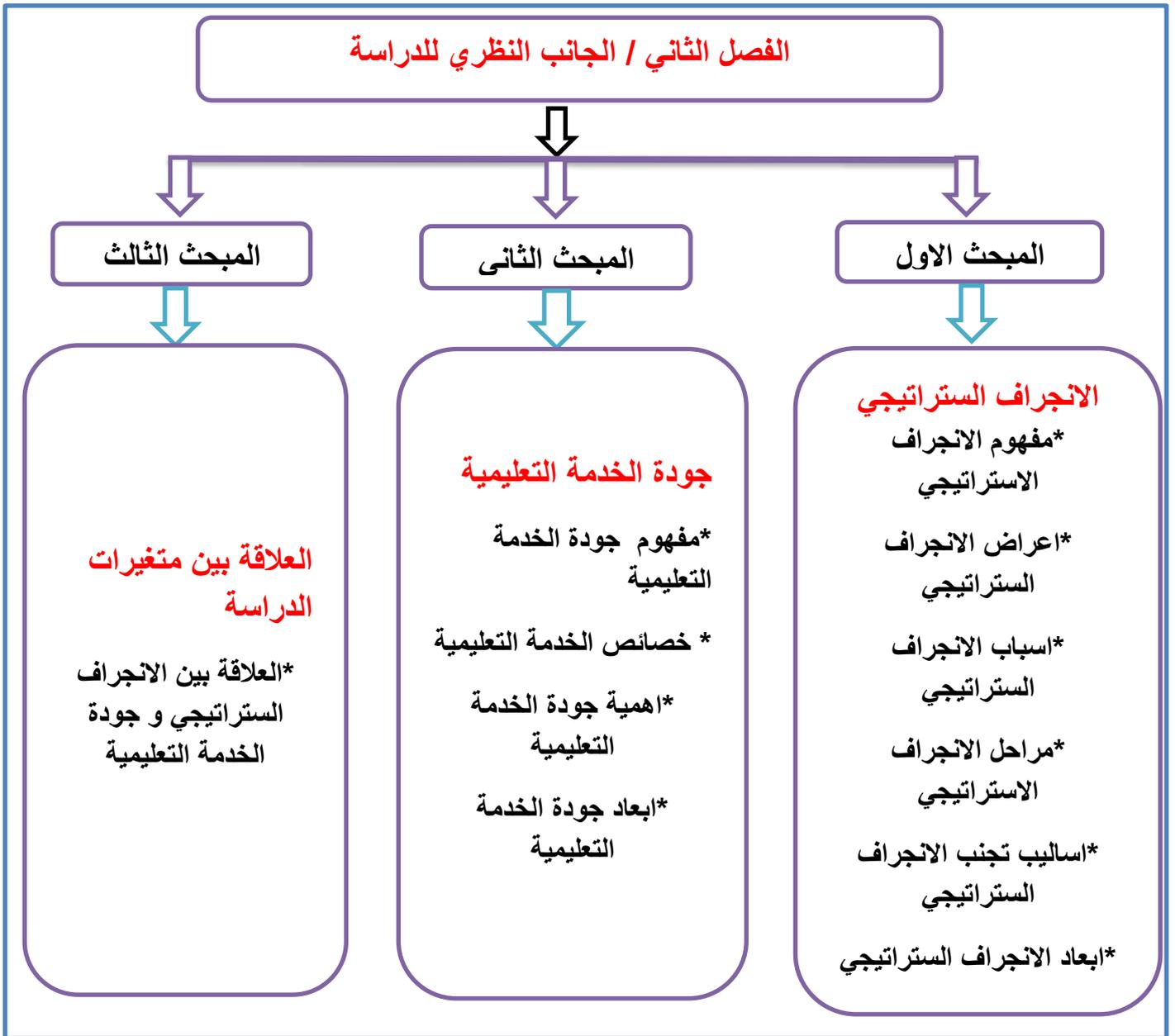
يمكن تلخيص اهم سمات الدراسة الحالية والتي تشير الى جوانب الاختلاف او التميز عن الدراسات السابقة في ما يأتي :

- ١- التفاعل الفكري والمعرفي بين اثنين من المتغيرات في مجال ادارة الاعمال ( الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية ), مما يسلط الضوء على العلاقات المؤثرة بين هذه متغيرات و يسهم في تعزيز المجالات التنظيمية و تحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- ٢- تهتم الدراسة الحالية من حيث الموضوع ,الوقوف على تأثير ممارسات الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية وهو ما لم يجده الباحث ( الى حد علمه ) في اي دراسة سابقة .
- ٣- تميزت الدراسة الحالية بانها تناولت قضايا مهمة وخاصة في مجال جودة الخدمة التعليمية التي لاتزال غير مطبقة بشكل صحيح في معظم الجامعات العراقية , وكذلك كيفية تقليل مستويات الانجراف الاستراتيجي التي تسعى اليه اكثر الجامعات .
- ٤- فحص العلاقات المؤثرة بين متغيرات الدراسة ميدانيا في القطاع التعليمي العراقي الذي يعاني من تأخر في ظل المنافسة الشديدة تتعرض لها معظم الجامعات في البيئة العراقية ,وقد ادت الحاجة الى مثل هذه الدراسة الى تحديد اهم ممارسات جودة الخدمة التعليمية التي تتبناها الجامعات ومدى المرونة التي تتسم بها.

## الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

توطئة

خصص هذا الفصل لعرض الجانب النظري والمفاهيمي للانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية وفق مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمجال الدراسة. إذ يتضمن ثلاث مباحث رئيسية يعرض الأول الأطار المفاهيمي للانجراف الاستراتيجي، ويتناول الثاني جودة الخدمة التعليمية في حين خصص الثالث للربط المفاهيمي بين الانجراف الاستراتيجي وابعادة في جودة الخدمة التعليمية بالاستعانة بمجموعة من المؤلفات والدراسات العربية والاجنبية .



شكل (٢) مخطط تفصيلي للفصل الثاني

## المبحث الاول

## الانجراف الاستراتيجي

## تمهيد

لاتزال المنظمات تعتمد بشكل اساس على الاساليب التقليدية في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهها ولاسيما القطاع العام والخاص, ويعد الانجراف الاستراتيجي من التحديات التي يواجهها قادة المنظمات . وأشار ( kiveu , 2013:24-23 ) أن اي تغيير في استراتيجية العمل ممكن أن يواجهه بالرغم من جهة معينة بسبب تأثرهم بثقافة المنظمة أو التجربة الاجتماعية لبعض الافراد العاملين أو بسبب سياسة وقرارات المنظمة سابقا, وتؤكد الدراسات على أن المنظمات التي ليس لديها رد فعل للتغيرات في البيئة الخارجية او التي لا تقدر على استغلال الفرص المتاحة سوف يتدهور ادائها وتصبح غير قادرة على المنافسة في المستقبل. وحتى تحقق المنظمات النجاح في البيئة المتغيرة , لا بد أن يضمن عدم حصول انجراف لاستراتيجياتها الموضوعه ويبقى التوافق بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية قائما ، لذا سيركز هذا المبحث على توضيح المرتكزات الفكرية للانجراف الاستراتيجي .

## اولا: مفهوم الانجراف الاستراتيجي

ظهر مفهوم الانجراف الاستراتيجي لأول مرة عام ١٩٨٨ على يد Johnson الذي قدم مصطلح التدرج المنطقي – كفلسفة للإدارة , وأشار أن الاستراتيجيات لا تبنى على قرار واحد وانما على قرارات صغيرة يجري تقييمها دوريا, كما بين أن المديرين يضعون مقترحاتهم على اساس المحفزات الخارجية عن طريق وعيهم بالبيئة على أسس وأفكار متجانسة وسليمة ( Johnson, 1988:75). وأشار Zafirova الى أن القرارات لاتتخذ بالصدفة او عشوائيا, وانما ينبغي ان يكون بشكل منطقي من خلال التحليل والتقييم العميق , كما اشار العديد من الباحثين الى المنظمات التي كانت رائدة في صناعات معينة ولديها خطوط اعمال ومشهورة عالميا, لكنها فقدت ميزتها التنافسية نتيجة الانجراف الاستراتيجي (Zafirova,2014:490). فالانجراف هو انعكاس للنظرة الثابتة التي يمرور الوقت تصبح اكثر بُعدا عن واقع الظروف المتغيرة في الاقتصاد والتكنولوجيا وطلب المستهلك ( Bonnici,2015: 2). اذ بين Alshebli كيفية تعرض المنظمة للانجراف الاستراتيجي بسبب عدم قدرتها على مواكبة التطور الحاصل في البيئة الخارجية وعدم تغيير

استراتيجية المنظمة ، فضلا عن اتباع الادارة الروتين والاجراءات القديمة ما يخلق عجز ناتج عن عدم المعرفة وعدم قدرة المنظمة على التعامل مع موقف معين (Alshebli, 2016:50).

أن ظاهرة الانجراف الاستراتيجي ربطت بين ثلاثة مصطلحات استراتيجية اساسية وهي الانعطاف الاستراتيجي والاعتراف الاستراتيجي والتنافر الاستراتيجي، فمرور الوقت تظهر اختلافات بين الكفاءة والمنافسة والاستراتيجية والعمل، نتيجة القوى الديناميكية الداخلية والخارجية التي تحدث خلل في الشركات والصناعات. فالتنافر الاستراتيجي هو الانتقال من السلبية الى الايجابية يخلق فرصة للإدارة للتعرف على واقع المنافسة التي تتعرض لها الشركة والفرص ومقدرتها ، فإشارات التنافر الاستراتيجي تمثل نقطة انعطاف استراتيجية في مسار الشركة يتمثل في مشاهد متكررة في الصناعة وتوفر معلومات، فإن اداة التعامل مع التنافر الاستراتيجية هي التنافر الاستراتيجي فتختار الاعتراف الاستراتيجي ويمثل صراع على المعلومات لتشكل عناصر الاستراتيجية التي تميز بين الاشارات لتكون المنظمة حذره ويعتمد على الشمولية والدقة والخبرة في نقاش المديرين ومن هم اعلى منصب منهم ( Grove&Burgelman 1996:8-9). وعرف الانجراف الاستراتيجي على انه: فشل في الاستراتيجية الحالية للمنظمة وفي معالجة القدرة التنافسية للمنظمة , لذا يميلون لتطوير الاستراتيجيات بصورة تدريجية على اساس التاريخ والثقافة ولكنهم يفشلون في بيئة الاعمال المتغيرة Johnson ( et al., 2005:27).

كما اشار Gachanja اليه بعدم التوافق بين استراتيجية المنظمة والتغيرات في بيئة العمل والآراء المتشابهة للإدارة (Gachanja,2018:3). فمصطلح الانجراف الاستراتيجي والتآكل التكتيكي هو النقطة الضيقة في المنظمة التي تتمسك باستراتيجياتها وتكتيكاتها الحالية دون اي تغيير لمواكبة الاتجاهات الحالية في المنافسة والبيئة لمواكبة احتياجات العملاء والموارد البشرية والتكنولوجي, كما يستخدم مصطلح الانجراف الاستراتيجي لوصف الشعور بالكسل المعرفي في القدرة على تلبية الاهداف الاصلية للمنظمة. فهو يقع في الطرف الاخر من الطيف الاستراتيجي (توسيع المهمة ) الذي يستخدم لوصف التوسيع التدريجي للنطاق الاصلي للمهمة او المنظمة ( Bonnici,2015:2-1). معظم المنظمات تواجه صعوبات بسبب الفشل في الاعتراف بالانجراف الاستراتيجي ومعالجته. فالانجراف الاستراتيجي هو الموقف الذي تفشل فيه الاستراتيجيات بشكل تدريجي في معالجة الموقف الاستراتيجي للمنظمة او تلبية متطلبات البيئة

(Maosa,2015:20). وأشار ابو قحف الى مصطلح الاغتراب البيئي الذي يعرف بعدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نتيجة عدم توفر البيئة الملائمة للأبداع وتشجع على اجتياز المخاطر واستغلال الفرص لتحقيق المنظمة النمو والاستمرار او بسبب عدم قدرة المنظمة نفسها من الملائمة مع التكيف البيئي (ابو قحف , ٢٠٠٢ : ٥٦).

وفي اطار مما تقدم يمكن تحديد بعض مفاهيم الانجراف الاستراتيجي في الجدول (٥) :

الجدول (٥) بعض مفاهيم الانجراف الاستراتيجي

ت	الكاتب	مفهوم الانجراف الاستراتيجي
1	(Johnson,1988:80)	عدم تطابق بين استراتيجيية المنظمة وبين التغيرات في بيئة العمل.
2	(Schwenk,1989:185)	التفسير الانتقائي للمحفزات الخارجية ومقاومة المخططات البديلة .
3	(Johnson,1992:33)	ظاهرة تدريجية تستغرق سنوات عديدة تحدث نتيجة عدم توافق الاستراتيجية مع بيئة العمل قد لا يلاحظها المدبرون حتى يصبح الانجراف موجود عن طريق انخفاض اداء المنظمة .
4	(Hackney et.al,2000:5)	عدم تفاعل القيادة للتنظيم والتخطيط وعدم مواكبة التطور والابتعاد عن الابتكار وعدم مواكبة تطورات البيئة الخارجية .
5	(Johnson et al.,2005:185)	الاستراتيجية لا تتناسب مع واقع التغيير الحالي في بيئة العمل وعجز المنظمة في مواجهة الانجراف الاستراتيجي مما يؤدي الى انخفاض مستوى العمل في المنظمات.
6	Fichet & (Giraud,2007:12)	وجود فجوة استراتيجية لعدم التناسب بين تطبيق الاستراتيجية وواقع بيئة العمل.
7	(Johnson,2008:179)	اختلاف بين استراتيجية وبيئتها نتيجة بعد استراتيجية المنظمة عن بيئتها المتغيرة .
8	Dwyer&Edwards (2009:325)	فشل المنظمة بسبب الطرق التقليدية و الخوف من التغيير وان احدث تغيير فيكون طفيف جدا لا يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية.
9	(Harris et.al,2009:423)	فشل المدبرون في التخطيط نتيجة عدم تطابق الخطط الاستراتيجية مع الانظمة مما يؤدي الانجراف الاستراتيجي.
10	(Danciu,2010:16)	عدم التوافق بين متغيرات استراتيجية المنظمة وبين متغيرات البيئة الخارجية
11	(Dziri,2011:13)	فشل المنظمة في تغيير استراتيجية لكونها لا تناسب تغيرات واقع البيئة الخارجية.
12	(Sandada,2012:110)	عدم وجود انضباط وتركيز في تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة مما يؤدي الى فشلها .
13	(Kiveu,2013:23)	التغيير الاستراتيجي التدريجي بالثقافة التنظيمية , والخبرة الفردية و الخبرة الجماعية وعمليات اتخاذ القرار مستندة الى القرارات السابقة .
14	(Zafirova,2014:490)	عدم تطابق بين استراتيجية المنظمة وبين البيئة الداخلية للمنظمة بسبب الثقافة والتاريخ المنظمة مما يعيق التغيير وعدم الحفاظ على موقعها الاستراتيجي ويؤدي الى ازمة تنظيمية وغالبا الافلاس .
15	(Bonnici 2015: 1)	تدهور تدريجي نتيجة عدم تغيير استراتيجية المنظمة والاستجابة لها وفقا لتطورات بيئة العمل .

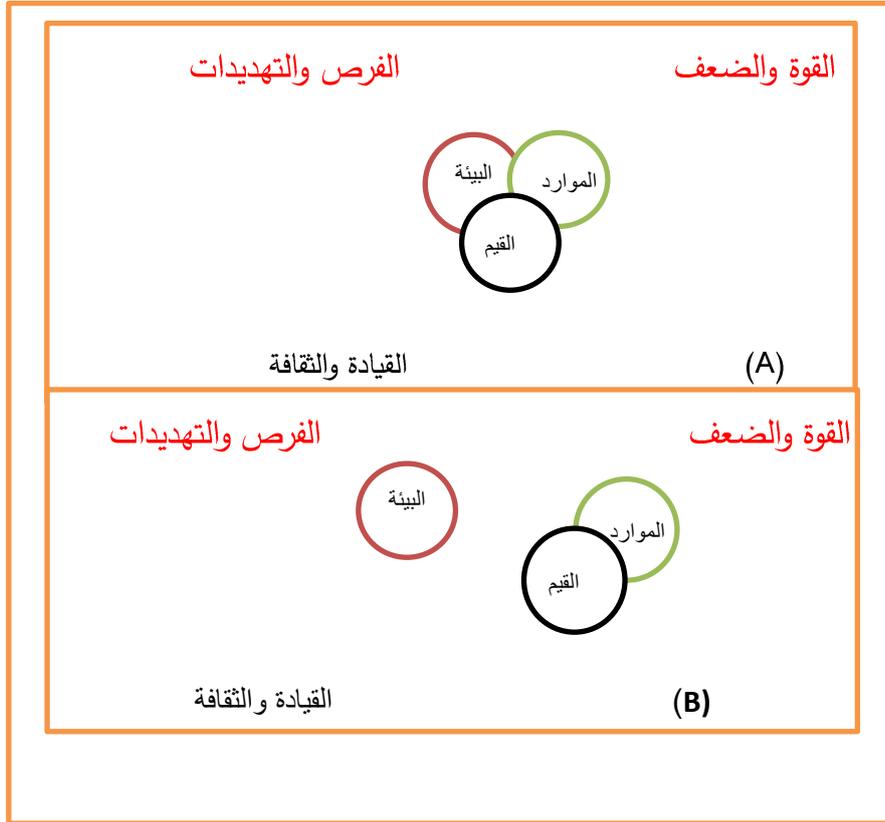
16	(ikpe-adegw,a,2015:5)	ظاهرة فشل الأعمال بشكل مفاجئ بعد فترة من النجاح بسبب الثقة زائدة بالنجاحات السابقة والحدية في قبول التغيير .
17	(Alshebli,2016:50)	فشل موقف القيادات والإدارة في رصد المتغيرات الضعيفة في بيئة الأعمال في الوقت المناسب والاستجابة لها في وقت متأخر .
18	(Kim &chen,2016:9)	انحسار المنظمة في حالة عدم التأكد بسبب عدم قدرتها على المبادرة الجيدة لتحقيق غرضها وهدفها الاستراتيجي.
19	(Gajere,2018:75)	مرحلة تمر بأي منظمة تتمسك بالاستراتيجيات والاساليب دون إجراء إعادة تقييم ومواجهة تغييرات البيئة .
20	(الجبوري,2019: 10)	فشل الاستراتيجية المتبعة في العمل فضلا عن فشلها في رصد المتغيرات البيئية
21	(حسين وعبدالحسن,2020: 205)	تراجع بالاداء الاستراتيجي نتيجة البيئة المعقدة فضلا عن ضعف الرؤية للإدارة وضعفها في رصد متغيرات البيئة .
22	(نجم,2020: 98)	عملية حاسمة عندما تكون المنظمات غير قادرة على مواكبة التغيرات البيئية مما يؤدي الى تدهور الاداء وعدم قدرتها على مواكبة التطور.
23	(Alabadi,2020: 65)	مسار تسلكه المنظمة دون ان تشعر يؤدي الابتعاد عن مسارها الاستراتيجي وتحقيقها لأهدافها وغايتها الاستراتيجية نتيجة عدم قيام الادارة العليا بالمراقبة والرصد الدقيق للبيئة المحيطة بالمنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

نستخلص من المفاهيم السابقة ان الانجراف الاستراتيجي يحدث عند:

- عدم تطابق استراتيجية المنظمة مع البيئة الخارجية .
- عدم قدرة المنظمة على المبادره.
- ضعف الادارة في اداء مسؤولياتها .
- التمسك بالطرق التقليدية للإدارة .
- الخوف من التغيير .

لذا نجد أنّ الانجراف الاستراتيجي يمثل التراجع بالأداء بسبب فشل المنظمة في تغيير استراتيجيتها الداخلية , وعدم التطلع الى الامام ومواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية .  
لذا يعدّ الانجراف الاستراتيجي نوع من الفجوة الاستراتيجية نتيجة ابتعاد المنظمة عن البيئة وعدم تكيف المنظمة مع التطورات البيئية المستقبلية, ويوضح الشكل(٣) مقارنة بين ملائمة الاستراتيجية مع البيئة وبين ابتعاد الاستراتيجية عن البيئة.



الشكل (٣) حدوث الانجراف الاستراتيجي

Source: Fichet, H & Giraud, L. (2007). How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift p14.

اذ يوضح الشكل (A) كيف تتلائم الاستراتيجية مع البيئة اذ يحصل دمج بين الموارد والعوامل الداخلية للمنظمة والبيئة ولا يوجد اي فجوة بينهما .

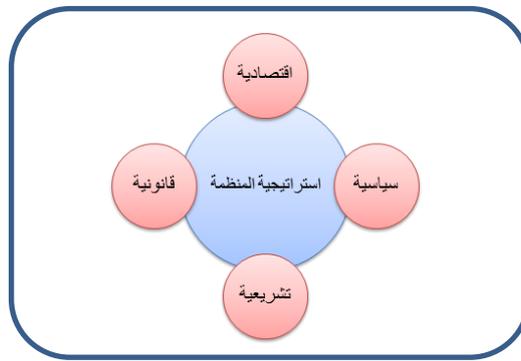
بينما يتضح من الشكل (B) كيف تحصل فجوة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين البيئة مما يسبب ابتعاد المنظمة عن التغييرات البيئية وحصول الانجراف في استراتيجيتها

.(Fichet & Giraud,2007:13)

ثانياً: مؤشرات الانجراف الاستراتيجي :

لاشك ان التغيير الاستراتيجي الداخلي والخارجي يستوجب استجابة استراتيجية ولتحقيق الاستجابة ينبغي توفر تصميم استراتيجية جديدة او اعادة صياغة الاستراتيجية واعادة تعديل للاستراتيجية الحالية ,فإذا كانت المنظمة تعمل في ظل استراتيجية الحالية لكي تحقق نتائج معينة خلال فترة محددة من الزمن فإن أي تغيير في الظروف يستوجب تصميم استراتيجية جديدة لتحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة ( ابوقحف, ٢٠٠٢ : ٥٨ ) . لذا يعد الانجراف الاستراتيجي من الصعوبات التي تواجهها المنظمات (Jansson&Andersson , 2012:2). بسبب التغيرات الخارجية الاقتصادية والسياسية والقانونية والتشريعية (Dwyer&Edwards,2009:321-335),

(Gajere,2018:74). وهي تمثل مجموعة المؤشرات التي تنبه المنظمة بالانجراف الاستراتيجي ( Dziri , 2011:5 ). ينتج الانجراف الاستراتيجي من مجموعتين من الظروف الداخلية والخارجية والتي تتصف بأنها معقدة وديناميكية ومتزايدة فضلاً عن أنّ التغيرات التي اجريت على الاستراتيجية كانت غير قادرة على مواجهة التغيرات البيئية ( Bonnici 2015: 3 ) .



الشكل (٤) المتغيرات الخارجية المؤثرة في استراتيجية المنظمة

Source:, Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'. International Journal of Tourism Research, 11(4).

وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي والادارة غير الفاعلة والثقافة التنظيمية غير المرنة وفشل مبادرات التغيير وعدم نجاحها ( Alshebli,2016 : 55). إنّ علامات الانجراف الاستراتيجي سترتفع عندما يكون نظام المعلومات في المنظمة ضعيفة او غير موجود , و يؤدي إصابة المديرين بنوع من الإرتداد النفسي عند التفاعل مع التغيرات البيئية. ليكون لدى المدراء الاختيار إما الإستمرار في إنكار التغيرات فيزداد الانجراف الاستراتيجي, أو الإستجابة لمعالجة انجراف بشكل مرحلي (361- 360 :

( Gilligan & Wilson ., 2003 ) .بين Maosa حالات الانجراف بأن فشل في الاستراتيجية المنظمة وعدم مواكبة المتغيرات وميل الإدارة لاتباع الأسلوب التقليدي القديم والتمسك بالقرارات وعدم تغييرها حتى وان كانت غير مناسبة (Maosa,2015:20-21).

ويُقاس الانجراف على فترات زمنية طويلة عن طريق حصول بعض المؤشرات مثل الأفكار المتشابهة بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية وصعوبة التعرف على تطورات وتغيرات البيئة الخارجية وعدم مواكبة بيئة العمل لتتكيف معها، والحفاظ على وضع المنظمة وعدم التغيير، وكذلك مقاومة العاملين للتغيير داخل سلسلة القيمة وبقاء المنظمة كما هي، وضعف الابتكار في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية وكيفية ابتكار منتجات جديدة وعدم القدرة على إدارة سلسلة الامدادات والعمليات الداخلية وطرق التوزيع و التسويق والمبيعات وإدارة علاقات العملاء ( 1 : 2015 Bonnici ). كما بين آخرون ان من العوامل الرئيسة للانجراف الاستراتيجي هي البيئة الخارجية وقصور القادة بالاعتراف بأن التغيرات الطفيفة لم تواكب التطورات الحالية في البيئة الخارجية (Dwyer&Edwards,2009:321). وان الفشل التدريجي لاستراتيجية المنظمة يحدث نتيجة عدم مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وانخفاض الأداء والانتاجية (Johnson et al.,2005:183). فالتغيير في هيكلية السلطة وتراجع المنظمة يؤدي الى تغيير الوضع لتتماشى مع التغيرات البيئية (3 : 2018 Gahchanja) .

وعليه نجد ان هنالك الكثير من المؤشرات او الاعراض التي تنبه المنظمة لوجود انجراف في استراتيجيتها. مما يتطلب من المديرين ان يقوموا بتحليل هذه المؤشرات او الاحداث لتقليل المخاطر او تلافيها عن طريق وضع استراتيجية بديلة تتلاءم مع التغيرات البيئية .

### ثالثاً: أسباب الانجراف الاستراتيجي :

قد لا يمكن تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة كما هو مخطط لها لا سباب عديدة نذكر منها : عدم وضوح الرؤيا والتخطيط السيئ وعدم وضوح الاهداف الاستراتيجية وعدم انسجام الرؤية بين الادارة العليا و الاهداف والاستراتيجية وفشل الادارة في متابعة الموظفين والعاملين في اوصول المعلومة عن الخطط الاستراتيجية وعدم وجود تغذية عكسية تؤدي حرمان المنظمة من متابعة عملها وتصحيح اخطائها وفشل الادارة في الدعم والاسناد لتنفيذ الاستراتيجية والتخصيص غير الملائم للموارد لأنشطة التنفيذ (عواد و آخرون , ٢٠١٦ : ٣٢٦-٣٢٧). ويرجع الانجراف الاستراتيجي الى سببين هما **الخرائط المعرفية** ولها عدة مسميات هي خرائط ذهنية وخرائط عقلية وخرائط تخطيطية والاطر المرجعية

، عن طريق الصور والمفاهيم الذهنية لتوضح فهم المعلومات ويطلق عليه الخرائط الذهنية، تقوم الإدارة العليا بأخذ القرار الاستراتيجي بالاعتماد على الخرائط الذهنية التي تكونها في إدارة عملها ولها بالمقابل تأثيرات مباشرة على صياغة الاستراتيجية وبنية الصناعة المستقبلية. وتستند القرارات الاستراتيجية على التركيبة البديهية والمعرفية للمديرين، وعندما يطور الخبراء الاستراتيجيون الافتراضات المعرفية، فإنها غالباً ما تكون محدودة بسبب عدم الوضوح في التفكير. ويصف خبراء اقتصاديين ومنظرين تنظيميين القصور في حدود التفكير بالعقلانية المقيدة (العقلانية التي تتقيد بالمعلومات الجزئية والخبرة السابقة أو التحيز الشخصي). بصورة عامة يميل المديرون إلى تبني الحلول التي كانت ناجحة في الماضي، وهي حلول مرضية وليست الحلول الأمثل.

(Bonnici,2015: 2), (Harrison & Pelletier,2000:111).

أما من ناحية الثقافة التنظيمية يعد الانجراف الاستراتيجي هو انعكاس للثقافة "المحافظة" في التفكير والإدراك الاستراتيجي ففي بعض الحالات، لا تنحصر بعدم القدرة على الاعتراف بأن السياقات الإدارية تتغير لتوفر الأساس لثقافة المنظمة ولها تأثير قوي على صنع القرار. إذ إنّ القرارات الاستراتيجية تتخذ وفق إطار الثقافة، والتي بدورها تُنشأ الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي والروتين والرقابة الداخلية. كما إن نماذج الافتراضات الإدارية تُكوّن الأسس لثقافة المنظمة ويكون لها تأثير قوي على عملية صنع القرار. أما في عملية الاندماج والاستحواذ فإن من المحتمل ان تقع المنظمات الكبيرة بطرق وسياقات إدارية تقليدية بالية وقديمة لا تتسجم مع التطور مما يؤدي الي الانجراف الاستراتيجي (Bonnici,2015: 2). وهناك أربعة أسباب للانجراف الاستراتيجي حسب رأي الباحث:

(Dinwoodie ,2014:4) هي:

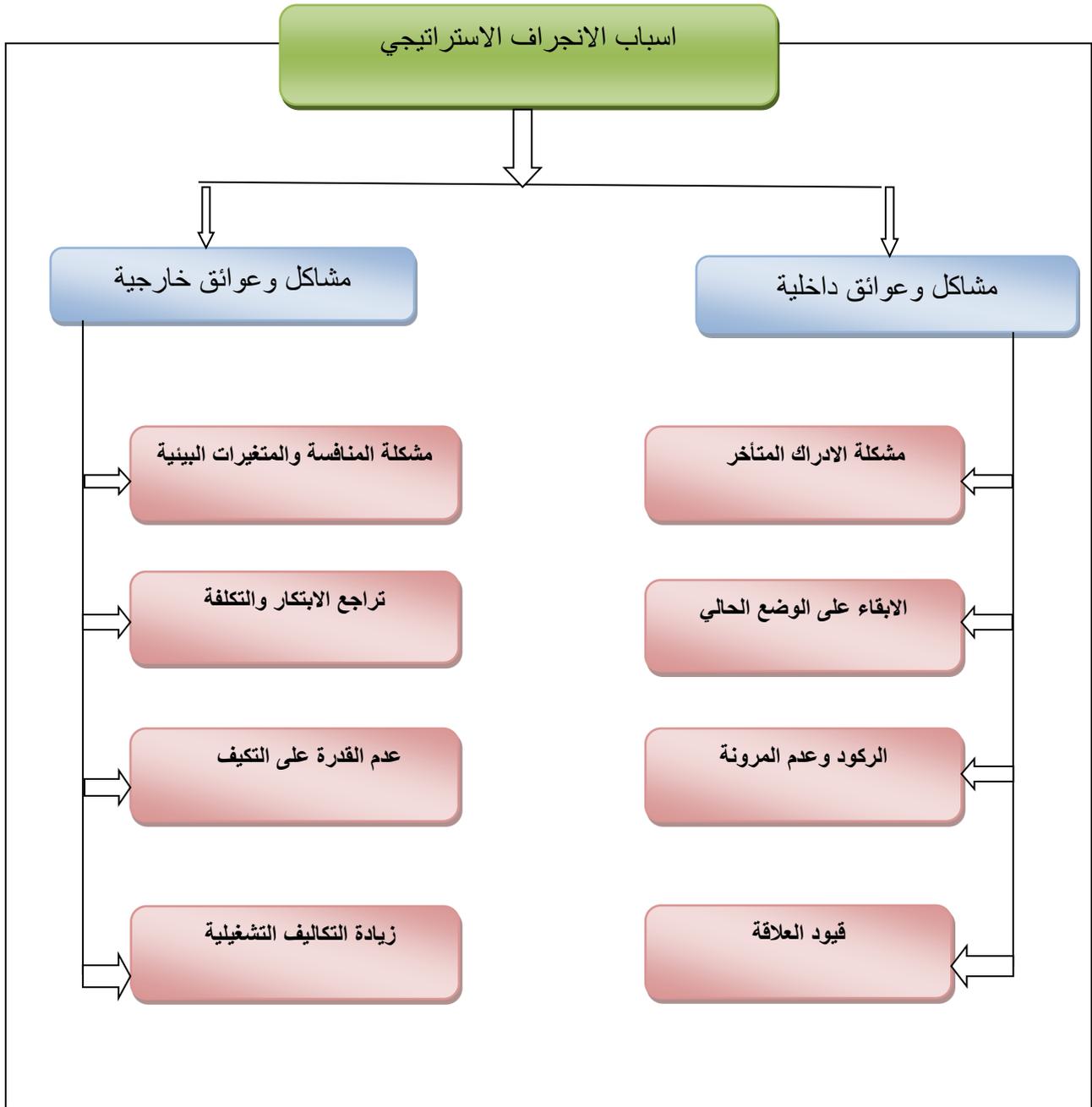
١- مشكلة الإدراك المتأخر قد يكون المديرون محترسين ومتخوفين من التغيير , ويراهنون على ان الاستراتيجية ناجحة على اساس ما يشعرون به في السوق. كما يتوقع المديرون أنّ التغييرات سوف تأتي بالمزيد من التعقيد والتوتر الجديد نتيجة تغير نظام العمل.

٢- الابقاء على الوضع الحالي: قد يرى المدير تغيراً في البيئة ولكن قدراته على فهم التغيرات غير واضحة وغير معروفة لذا يتبع المديرون استراتيجيات من الماضي حققت نجاحات سابقة، مما يؤدي الى الانحياز الى اجراء تغييرات استراتيجية بشكل تدريجي او طفيف .

٣- الجمود وعدم المرونة: إنّ المنظمة بنيت على اساس قدرة فريدة واكتسبت ميزة تنافسية بسبب عدم قدرة الاخرين على نسخة ومن الصعب على المنظمة تغيير هذه القدرات الفريدة مما يؤدي الى عدم المرونة.

٢- قيود العلاقة إنّ المنظمة نجحت في بناء علاقة مع الموردين والعملاء والموظفين لذا تجعل العلاقات شيئاً أساسياً للمنظمة مما يسبب صعوبة اجراء تغيير على الاستراتيجية (Okuyemi,2018:41).

ويبين الشكل (٥) اسباب الانجراف الاستراتيجي عن طريق تحديد العوائق الداخلية التي تعتمد على الوضع الداخلي للمنظمة والعوائق الخارجية بين جهات خارجية تؤثر في عمل المنظمة.



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر

الشكل ( ٨ ) اساليب تجنب الانجراف

Source : Bonnici T. (2014). **Strategic Drift**. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4 pp3.

ويهدف التعريف اكثر بأسباب الانجراف ندرج بعض التجارب للمنظمات عالمية تعرضت للانجراف لسبب او لآخر كما في الجدول (٦)

جدول (٦) بعض الشركات العالمية التي تعرضت للانجراف الاستراتيجي

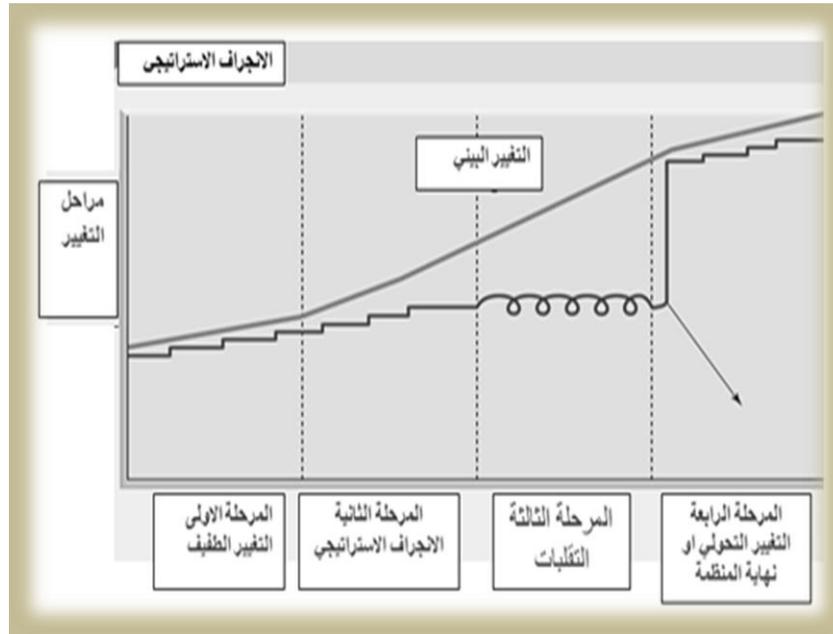
ت	المصدر	الشركة	الشركات التي فشلت نتيجة الانجراف الاستراتيجي
1	(Dziri, 2011: 39)	Nokia	فشلت بسبب التطور الذي حصل في مجال التكنولوجيا وانتشار شبكات الانترنت على الهواتف, إن ظهور الهواتف الذكية كان استجابة لاحتياجات الزبائن مما أدى إلى تآكل تدريجي .
2	(جودة , ٢٠٢٠ : ٦٧-٦٨) نقلا عن (Kauffman,1993:4)	My Space	موقع إلكتروني من مواقع التواصل الاجتماعي يقدم خدمات اجتماعية على الويب وخدمات اخرى ,حققت الشركة نجاحات هائلة وتجاوزت ( شركة Google) وهو من المواقع الاكثر زيارة في العالم. لكنها فشلت في اجراء تقييم دقيق للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها المباشرة فيما يتعلق بتوقعات جيل جديد مبتكرين في مجال التكنولوجيا, وظهور المنافسين المحتملين. وسرعان ما أثر ظهور الفيس بوك وشعبيته تأثيراً كبيراً في التفوق على موقع (My Space), مما غير حظوظ الموقع إلى الأبد.
3	Ikpe-adegwu (2015:6-7) Hensmans (2011:20)	Kodak	فشلت في تغيير ومعرفة اذواق العملاء لم يوفقوا في اجراء تغييرات حديثة بينما الشركات المنافسة سرعتها في استجابة اذواق المستهلكين, في التقاط الصور بالهواتف المحمولة مما ادت الى الانجراف التدريجي وفشل الشركة بسبب عدم الرضا والفشل الاداري وعدم مواكبة التطور التكنولوجي .
4	(Daft, 2016:3-6)	Xerox Corporation	وهي شركة توريد فوتوغرافي وتعد كأول آلة نسخ في العالم سنة ١٩٥٩ , حققت نجاحات عالمية ولكنها فشلت نتيجة الاخطاء التنظيمية والتراجع بالأداء والتنظيم التقليدي ابعدها عن امكانيات المنظمة في الابتكار على مدار عدة سنوات واصبحت ضحية نجاحاتها.
5	Andersson & Jansson (2012:2)	(Facit )	شركة اللغة السويدية التي هيمنت على سوق الآلات الحاسبة الميكانيكية وجرى الآلات الحاسبة الرقمية في السوق وكانت الآلات الحاسبة التي جرى إنتاجها في اليابان , أرخص وأكثر سهولة في الاستخدام مما أدى عدم القدرة على تنافس المنتجات الجديدة , واجهت Facit لإفلاس بعد بضع سنوات فقط.
6	ابو قحف ( ٢٠٠٢ -٢٨ )	(Weldon)	حاولت ويلدون ان تستقل بعملها وظلت تعمل بنظام اداري بيروقراطي متسلط , مما جعلها تعاني من انخفاض بالأداء والانتاجية وارتفاع نسب الغياب مما اجبروا الى تغيير نظام الادارة ليصبح نظام يعتمد على المشاركة وتقييم الاداء ووضع الاهداف بعد ان امتلكتها شركة(Harwood).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

رابعاً: مراحل الانجراف الاستراتيجي :

اشار Johnson الى ان مراحل الانجراف الاستراتيجي تنشأ داخل المنظمة نتيجة اختيار التطور التدريجي الاستراتيجية وليس من الخارج بسبب التغيرات البيئية غير المتوقعة (Johnson, 1988-75).

الا إن البعض لم يعير اهمية لميل الاستراتيجية نحو التطور التدريجي الذي يقوم على اساس التأثيرات التاريخية والثقافية ممايسبب عدم الاعتراف بالتحديات التي يواجهها المديرين في العمل والذي يؤدي الى انخفاض الاداء (Johnson, 2008:179). والفشل في مواكبة المتغيرات الخارجية (Andersson & Jansson, 2012:2). اطلق بعض الباحثين على الانجراف بمصطلح الانحراف الاستراتيجي عن رسالة المنظمة , الا إن اغلب الباحثين اتفقوا انه يمر بأربعة مراحل وهي كآلاتي : التغيير التدريجي والانجراف الاستراتيجي و التقلبات (التدفق) والتغيير التحولي او الموت ( Carnforth, 2014:4).



شكل رقم (٦) مراحل الانجراف الاستراتيجي

Source : Okuyemi,P,2018, Strategic drift of clinton cards Audit of Clintons position in greeting card industry and recommendations, p p40.

١- المرحلة الاولى (التغيير التدريجي) كما ويطلق عليها مرحلة التغيير التراكمي

(Danciu, V.,2010:10). وقد اتفق العديد من الباحثين على بقاء الاستراتيجية لمدة دون اي تغيير

. (Okuyemi,2018:40)، (Johnson et al, 2005:180)،(Hensmans,2011:9)،

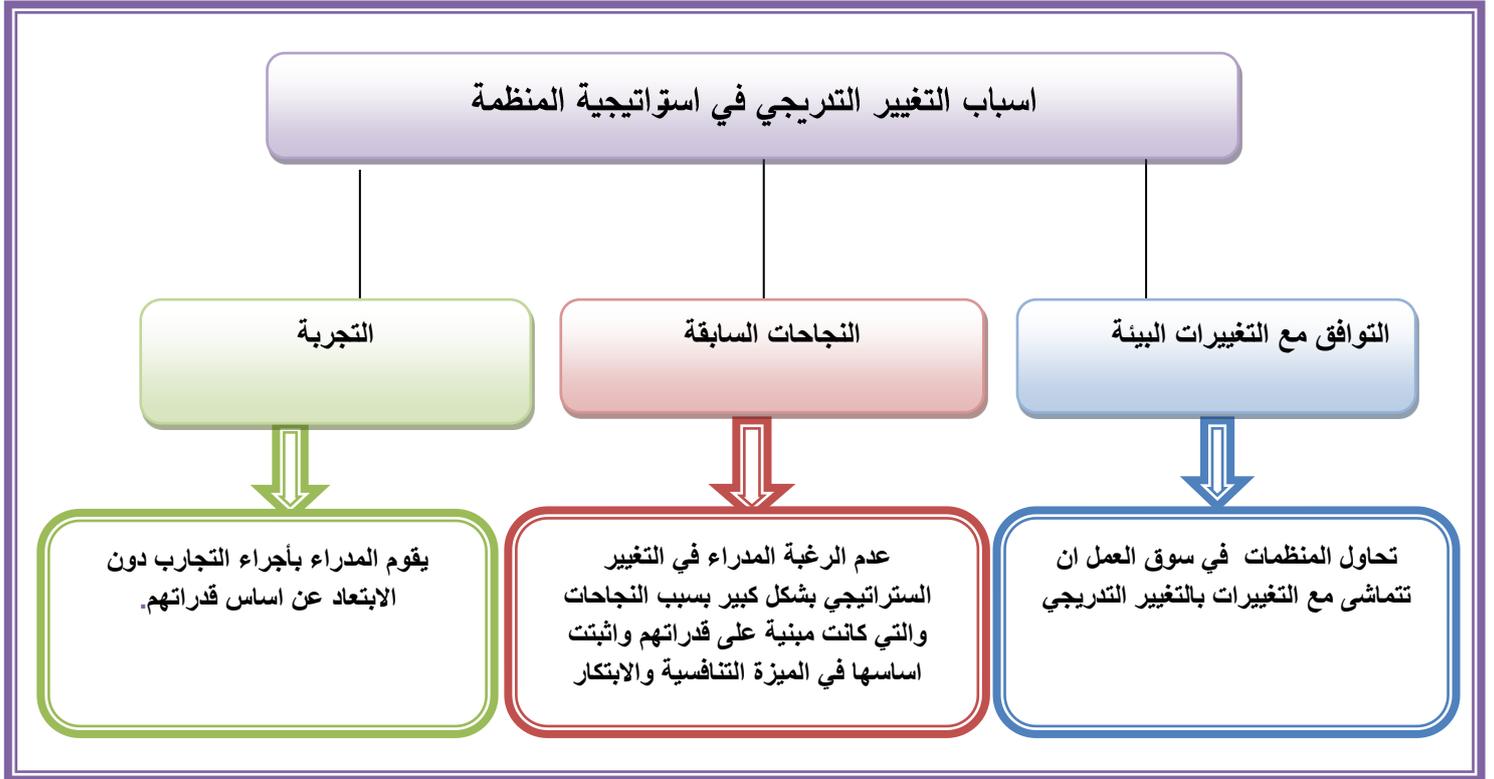
(ILkpe -adegwu, 2015:3) ويوجد عدة أسباب لتغيير الاستراتيجية وهي:

1\_ التوافق مع التغييرات البيئية : ان بيئة العمل لاسيما السوق تتغير تدريجيا وتبذل المنظمة قصارى جهدها لتنماشى مع هذه التغييرات لذلك نجدها تتغير بشكل تدريجي اذ لا يمكن أن تتغير الاستراتيجية بدون تغيير السوق.

2\_ النجاحات السابقة: عدم رغبة المديرين في التغيير الاستراتيجي بشكل كبير , نتيجة النجاحات السابقة للمديرين والمبنية على قدراتهم والتي اثبتت اساسها في الميزة التنافسية والابتكار لذا يلجؤون الى التغيير التدريجي.

3-التجربة حول الموضوع: قد يكون المديرون تعلموا كيفية بناء اختلافاتهم والتنوع حول صيغتهم الناجحة وإجراء التجارب دون الابتعاد كثيرًا عن اساس قدراتهم ,ويصعب تحديد الانجراف في المراحل الاولى لان هذه المرحلة تركز على المحافظة على الربحية ورضا العملاء لذلك يعد من الصعب رؤية او اكتشاف الانجراف والمشاكل في المراحل المبكرة

(Andersson & Jansson ,2012 :2)



الشكل (٧) اسباب التغيير التدريجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر

Source:., Johnson, G.; Scholes, K; & Whington, R. (2005). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. Pearson Educaon Limited, 7th Edion pp180 .

## ٢- المرحلة الثانية (الانجراف الاستراتيجي)

في هذه المرحلة تصبح الادارة العليا على علم بحدوث الانجراف الاستراتيجي (Johnson et al,2005:588). لذا تدخل المنظمة في فترة من التقلبات والكثير من التغييرات الاستراتيجية وهذه التغييرات فوضوية جدا, ويمكن ان تؤدي الى مدة من الاستمرارية في حال تطابق الاستراتيجية مع بيئة العمل وعلى العكس تؤدي الى فترة من المتاعب والمشاكل او تؤدي الى نهاية النشاط (Fichet&Giraud,2007:14). اذ لا يمكن اغفال تأثير الادارة العليا وماتملكة من خبرات في معالجة هذه المرحلة (Johnson,1992:33-34). كما يمكن رؤية آثار الانجراف الاستراتيجي عن طريق الانخفاض الكبير في الأداء وانخفاض رضا الزبائن

(Andersson & Jansson ,2012 :2). كما ان تحيز الادارة لنجاحاتها السابقة يسبب عدم القدرة

على السيطرة على الانجراف (ILkpe - adegwu, 2015:3).

**٣- المرحلة الثالثة (الجريان)**

تتسم هذه المرحلة بالغموض وتختلف مع استراتيجية المنظمة , اذ من المحتمل أن يؤثر على الأداء سلبيًا (Johnson, 1992:34). ففي هذه المرحلة يحصل انخفاض في مستوى الجودة ويعود الانحراف إلى العديد من المشاكل الصغيرة التي من الصعب تحديدها بدقة (Fichet & Giraud.,2007:13-15). كما اطلق على هذه المرحلة بالحركة البراونية بسبب اختلاف الآراء نتيجة التنافر الاستراتيجي (Burgelman & Grove,1996:23). واتفق اغلب الباحثين على حدوث انكماش بالأداء وتغيرات ادارية ويكون التنافس داخل المنظمة حول اي استراتيجية تتبع وصراعات واختلافات بالرأي و تستند الاستراتيجية إلى نجاحات السابقة وقد تتغير الاستراتيجية ولكن تغيرات طفيفة مما يؤدي انخفاض مستوى الثقة في المنظمة وانخفاض الاداء وفقدان الكثير من الزبائن وصعوبة تعيين مديرين ذوي خبرة في مجال الادارة.

(Jansson, 2008 :183), (Hensmans,2011: 15), (ILkpe -Adegwu, 2015:3)

إنّ الخيار المناسب لهذه المرحلة هو بالمرونة الاستراتيجية لذا ينبغي على المنظمة ان تعمل على ادارة التغييرات والقيام بسد الفجوة بين ما هو مخطط وما تم إنجازه (Pauwels & Matthyssens., 2004:506).

**4 - المرحلة الرابعة (التغيير التحويلي او الموت)**

ففي هذه المرحلة تمر المنظمة بفترة طويلة من التغيير التحويلي حتى تستفيد من الماضي (ILkpe -Adegwu, 2015:3) لذا تحتاج الى بعض الوقت (Fichet & Giraud,2007:15). والتجارب القديمة لها تأثير في مساعدتها لتفادي الانجراف الاستراتيجي عن طريق البدائل المتاحة , كما ان الاستعانة بقيادة من خارج المنظمة ممكن أن تفيدها في الاعتراف بالانجراف واجراء التغيير المناسب (Dwyer& Edwards , 2009 :327). فضلا عن اعادة صياغة الاستراتيجية لتقليل المشاكل (Johnson et al.,2005:170). اما عند اهمال المنظمات للبيئة الخارجية في اعداد استراتيجيتها وضعفها في توظيف رؤيتها في التوجه الاستراتيجي سيؤدي الى ارتفاع تكاليف التشغيل وضعف الميزة التنافسية وتراجع الابداع والابتكار وانخفاض الحصة السوقية , مما يؤدي الى موت المنظمة (Hensmans,2011:17).

او تقسيمها او الاستيلاء عليها من منظمة اخرى (Jansson, 2008 :183).

### خامسا :اساليب تجنب الانجراف الاستراتيجي

هناك ستة مجالات رئيسة لتجنب الانجراف الاستراتيجي وهي:

#### ١- تطوير نظام الإنذار المبكر

لصعوبة رؤية مؤشرات الانجراف في وقت مبكر (Andersson & Jansson, 2012:2). لذا نقوم بالكشف باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة بين متغيرات الداخلية للمنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية (Burgelman & Grove, 1996:10). و على المنظمات فهم الاشارات الخارجية (Johnson et al., 2008:54).

وعدم اهمالها لتجنب الانجراف الاستراتيجي (Ebbinghaus, 2005:17).

#### ٢- تشجيع المرونة التنظيمية و الرشاقة الاستراتيجية

تحتاج المنظمات الى متابعة البيئة والاستجابة للمتغيرات , وتركز على أن يتناسب هيكلها التنظيمي مع الهدف الاستراتيجي في سوق العمل لتحقيق القدرة على تقديم السلع والخدمات ورفع كفاءة ادائها (Maosa, 2015:1).

فتعرف المرونة الاستراتيجية على انها قدرة المنظمة على استخدام مواردها لتطوير الكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي (Alshebli, 2016:51-52).

فالمرونة الاستراتيجية توجب على المنظمات ان تكون ذات افاق مستقبلية وان تكون على استعداد لإعادة تقييم الخيارات السابقة ومواكبة التطورات الجديدة والتركيز على ذلك ، اذ على الادارة العليا ان تقوم باستمرار بتعديل الاجراءات والدورات ومسارات التطوير ولا تكتفي بالمراجعات الاستراتيجية الدورية (Doz & Kosonen, 2008:95).

واكد (Johnson, 2003:76) أن المرونة الاستراتيجية لا تشمل الاستجابة للتغيرات البيئة فقط وانما قدرتها على سبق الاحداث و تحديد المخاطر . والقابلية على حسم متغيرات البيئة الخارجية ،اي حشد الموارد وبتطلعات جديدة والاستجابة للمتغيرات البيئة .

#### ٣- تشجيع وجهات النظر المتنوعة والاهتمام بالبيئة الخارجية

اي عن طريق التدفق المنسق للمعلومات وصناع القرار وممن لديهم التأثير واصحاب القرار داخل المنظمة (Bonnici, 2015:3). عن طريق تشجيع التنوع في الثقافة والمهارات ووجهات النظر الإدارية للحد من تراكم الأفكار (Alshebli, 2016:55) فعلى القادة في المنظمات اجراء تغييرات استباقية لصنع القرار الاستراتيجي. (Zafirova, 2014:493) وهذه القرارات تتفاعل مع

المتغيرات عن طريق اشارات تحذر لأزمة وشيكة اذ ممكن عن طريقها تفعيل الخيار الاستراتيجي. (Danciu,2010:16) وهذه التغيرات تحدث بشكل تدريجي. (Dwyer&Edwards,2009:325) اذ عن طريق التغيير التدريجي تبقى المنظمة على تلامس مع بيئتها وتتوقع التغييرات مسبقا وعلى المنظمة ضبط طرق عملها لكي تتجنب الانجراف الاستراتيجي (Schwenk,1989:185).

#### ٤- الابتكار

لتجنب الانجراف عن طريق اعطاء المكافآت وتحفيز المبادرات, اذ إنّ لها تأثير إيجابي على افراد المنظمة ورفض تثبيط السلوك الإداري غير المتسامح ومقاوم للابتكار (Bonnici,2015:3). فتراكم الاخطاء والاكتفاء بالوضع الراهن وعدم كفاية المستحدثات أي (الابتكارات) سيؤدي الى الانجراف (Zafirova,2014:490).

#### ٥- استخدام معايير الصناعة وإجراء بحوث عن طبيعة الاسواق

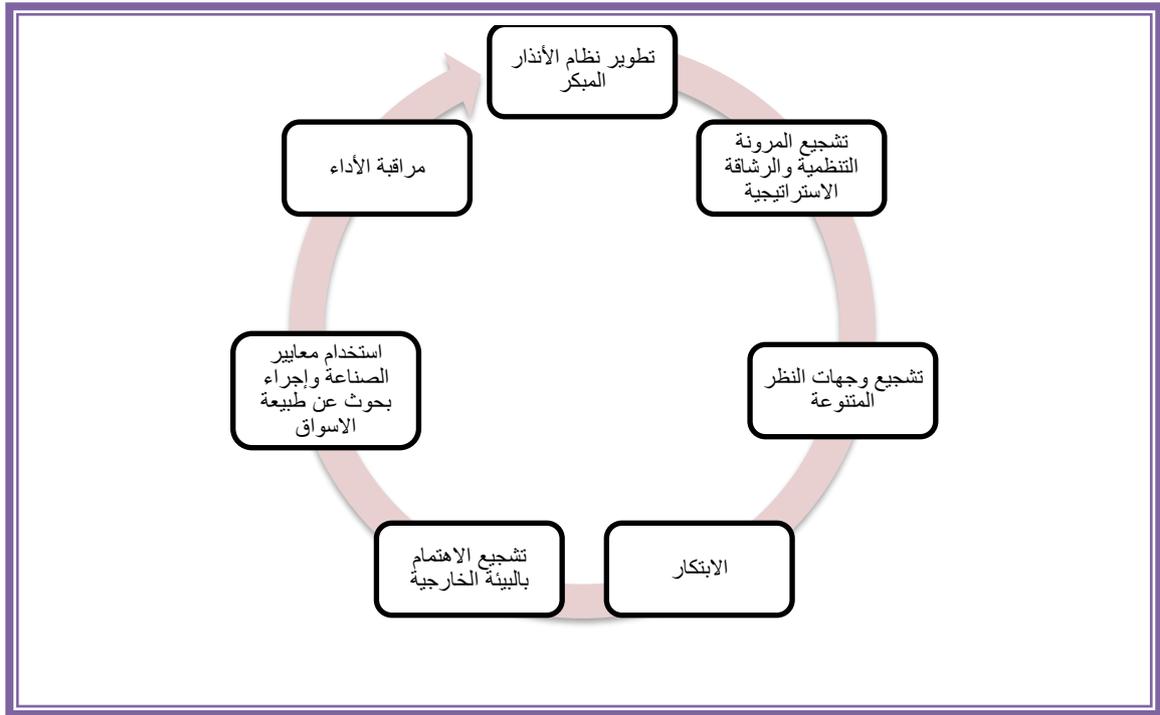
لايجاد افضل طريقة للاستراتيجية وينبغي تقييم مستوى السلع والخدمات وعمليات الأسواق والاخذ بنظر الاعتبار تطورات بيئة العمل مثل المتغيرات الاقتصادية ونمو اقسام جديده وافكار جديدة للسلع والخدمات واختراعات وابتكارات جديدة سيكون لها تأثيرها الايجابي على نمو المنظمة (Bonnici,2015:3).

#### ٦- مراقبة الأداء

انخفاض الحصة السوقية هو دليل واضح على ان استراتيجية الشركة غير متوافقة مع المتغيرات الخارجية والمنظمة ليست على علم بفرص النمو التي يجب استغلالها (Bonnici,2015:3). فقد يكون تأثيرها سلبي على الاداء (Johnson,1992:34). ففي هذه الحالة يكون اتجاه المنظمة التغيير التحويلي (Andersson&Jansson.,2012:2). لذا ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار رضا الموظفين والاحتفاظ بهم وتخطيط التعاقب, اذ عن طريق قياس الاداء تصبح لدى المنظمة اساس استراتيجي مستقبلي وتكون الاعمال داخل المنظمة فعالة (Johnson,2005:183). وفسح المجال لبيان وجهات النظر ومعالجتها من قبل الادارة فينبغي مشاركة جميع المستويات في المنظمة لخلق مسار لتجنب الانجراف الاستراتيجي (Burgelman & Grove,1996) وانّ نجاح المنظمة لتجنب الانجراف الاستراتيجي يتوقف على عملية صنع القرار الاستراتيجي

(Raisch et al.,2009:693) وخلق فرص واستثمار نماذج الاعمال

(Wright et al.,2008:219) وصعوبة رؤية الانجراف الاستراتيجي في بدايته وبالعكس يمكن رؤية بعد فوات الاوان, اذ يمكن استثمار الوقت والمال في استراتيجياتية يؤدي الى زيادة احجام المنظمة عن تغيير مسارها في وقت قصير يجري تعزيره عن طريق الهوية التنظيمية والاشخاص ذو الخبرة الذين لديهم تأثير الذين اعتادوا على استراتيجياتية المنظمة القائمة (Rahiminejad & Zaborowska.,2019:38- 39) .



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر

الشكل (٨) اساليب تجنب الانجراف

Source : Bonnici T. (2014). **Strategic Drift**. Wiley Encyclopedia of Management, 1- 4 pp3.

### سادسا: ابعاد الانجراف الاستراتيجي

اتفق الباحثون على ان ابعاد الانجراف الاستراتيجي تتمثل في اربعة مجالات رئيسة هي :

(نجم, ٢٠٢٠: ١٠٨-١٢٤) ، ( Bonnici, 2015: 1-2) ، ( Okuyemi,2018) ،

(Fichet & Giraud,2007) ، (Gachanja & Wambua,2018).

## ١- غياب التخطيط الاستراتيجي :

يحدث غياب للتخطيط الاستراتيجي من العقلية المتجانسة في جميع المستويات الادارية والثقافة المشتركة في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة, مما يعيق الاستراتيجية ويضعف قدرتهم على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية في مجال التكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع او البيئة التنظيمية (Bonnici 2015: 1). ويرجع الانجراف الاستراتيجي الى غياب ومحدودية اليات المراجعة وتقييم الخطط وعدم فاعلية تقنيات قياس النجاح(Alshebli,2016:8). فضلا عن عدم جدية المنظمة بتبني الاعمال وجدولتها في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود استراتيجية لتحقيق توجهاتها والنتائج التي ترغب في الحصول عليها و عدم تبني الكيفية لتحقيق تلك النتائج (Alshebli,2016:9) واضاف (harris,2009:423) ان اخفاق المديرين لمحاولات التخطيط الخاصة بهم تؤدي إلى الانجراف الاستراتيجي و من أجل صياغة استراتيجية واضحة لا بد من الاعتماد والاتفاق والمصادقة عليها من قبل العديد من الجهات الداخلية والخارجية ، لا سيما أصحاب المصلحة (Alshebli,2016:226). وقد اشار(Sandada ,2012 :110) الى ان فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية يرجع الى عدم وضوح الاهداف والمبادلات والوقت الضيق لتعبئة الموارد وعدم وجود استراتيجية مرنة وعدم وجود تغذية راجعة وميل المنظمات لتقليل عوامل النجاح وتقليل هدر الطاقة في التخطيط الاستراتيجي التفصيلي وعدم وجود تخطيط فعلي و الرغبة في اتباع اساليب وطرق مختصرة لتنفيذ الاستراتيجية دفعة واحدة والخوف والقلق من المجازفة والخطا الذي يقع عند تنفيذ الاستراتيجية والمنافسة المدمرة في العمل، ويمكن تمثيل عوائق يتخيلها المديرين امام تنفيذ الاستراتيجية تتضمن موارد غير كافية وغير متاحة وعدم وجود استراتيجية تواصل , واجراءات التنفيذ غير واضحة, وعدم فاعلية تقنيات التنفيذ والثقافة غير المرنة وعدم وجود مراقبة للأداء والعواقب غير الملائمة في النجاح والفشل وضعف القيادة العليا وعدم التزامها و عدم كفاية المهارات والقدرات وفشل وعدم فاعلية تنفيذ الاستراتيجية يرجع الى الفشل اثناء التنفيذ. وفي السياق ذاته يرى( نجم ,2020: ١٠٨ ) ان تجاهل المنظمة لعملية التخطيط الاستشارية وضعف التزامها وعدم وضوح الاهداف من المؤشرات السلبية في عملها لا نه يؤدي الى افتقار المنظمة لبرامج دقيقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية . وقد تكون مرحلة التنفيذ مسرحا للانحراف الاستراتيجي اذ يجب التأكد من امتلاك المستوى التشغيلي في المنظمة للقدرة على تنفيذ الخطة (Fichet & Giraud ,2007:10). فتطوير الاستراتيجية ينبغي أن يكون لها هدف واسباب لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة ويتمثل في الاهداف

قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل لدعم رؤية المنظمة ,فالاتجاه الاستراتيجي الشفاف تستطيع المنظمة من خلاله تطوير الخطط المستقبلية المستدامة. ان غياب التخطيط الاستراتيجي او تطوير استراتيجية ضعيفة وغير متكاملة لا يعد من عوامل نجاح للمنظمة (Alshebli, 2016: 9-21).

لذا نجد ان غياب التخطيط الاستراتيجي : هو الافتقار الى اهم سمة من سمات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة وتنفيذه والمتمثلة بعدم وجود خطة استراتيجية مناسبة للمنظمة.

## ٢- مقاومة التغيير:

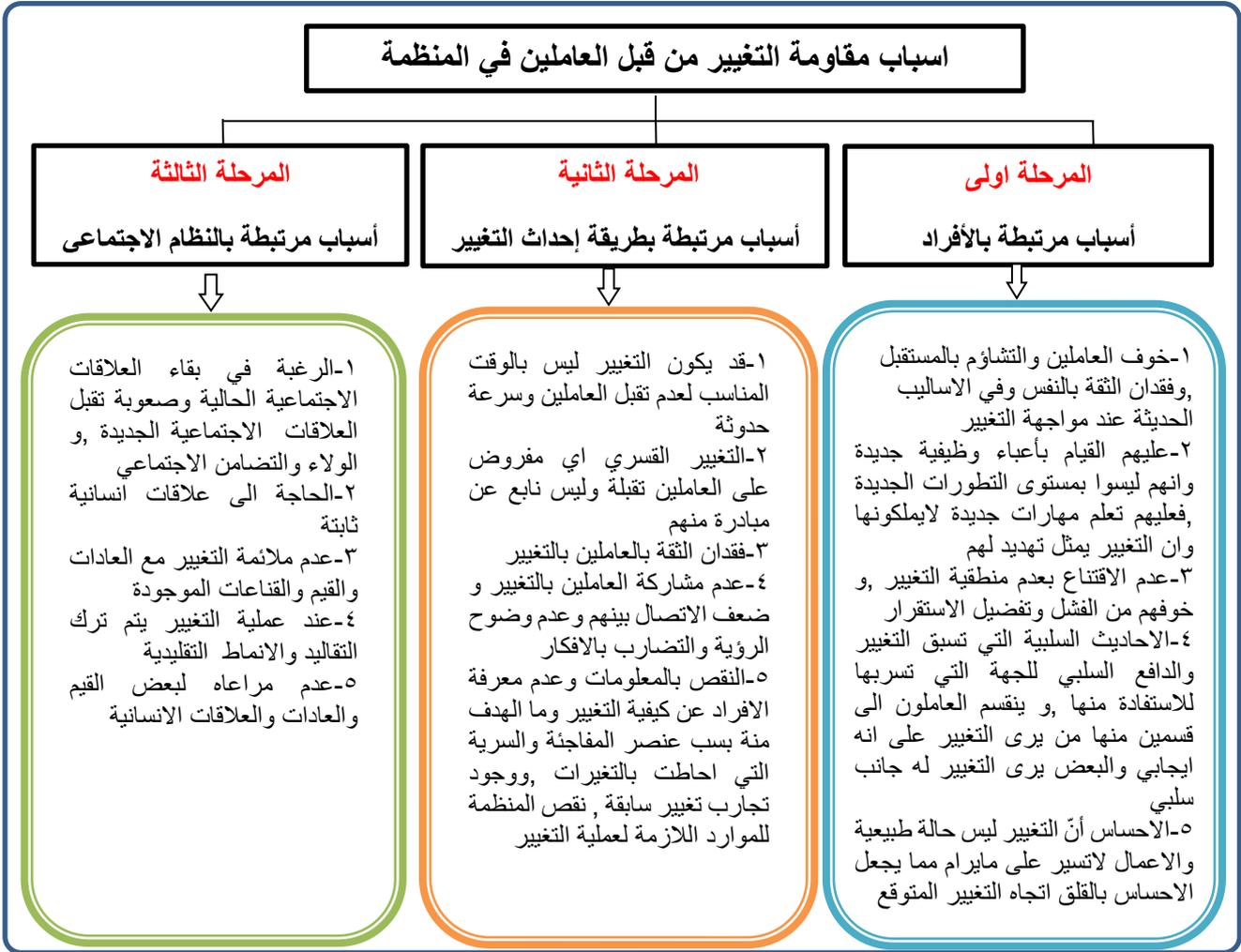
ظاهرة تدريجية غير محسوسة تستمر لسنوات بسبب عدم توافق الاستراتيجية مع بيئة العمل , بحيث لا يمكن تمييزها من قبل المديرين الى أن تصبح ملحوظة عن طريق انخفاض اداء المنظمة (Johnson,1992:33). ومن الصعب بشكل عام تحديد الأسباب الدقيقة للانجراف الاستراتيجي الا إنه يرجع إلى الكثير من المشاكل الصغيرة ويمكن توضيحها تحت مصطلح عام (مقاومة التغيير) (Dwyer&Edwards,2009:327). (ان التغيير هو اكثر الاشياء خطورة في تناوله , وصعوبة تنفيذه , وعدم التيقن من نجاحه ) نطلق من المقولة الشهيرة للفيلسوف ميكافيللي : يوجد هنالك مشكلتين تواجهان التغيير وهي :

١- عدم الايمان بحتمية التغيير : فالتغيير هو قاعدة اساسية وعدم التغيير هو استثناء شاذ فبعض الاعتقادات الخاطئة والقصور في الفهم من المديرين البيروقراطيين , إن الاستمرار على الوضع الراهن هو قاعدة والتغيير يعدّ امر وقتي استثنائي وسوف يظل مدير تقليدي وليس قائد و لا يمكن ان يصبح ممثلاً للتغيير ولايستطيع تنفيذ عملية التغيير بنجاح.

٢- الفشل في توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته :في ظل التطورات التي يشهدها عالمنا يصعب علينا فهم معدل التسارع في المنظمة المتمثلة في الاجهزة الالكترونية التي تكون في تغيير مستمر, فعلى المنظمة أن تضع معيار زمني لتغيير نتيجة صعوبة التنبؤ بمعدل التسارع ,لذا يجب على المنظمات أن توكب عمليات التغيير باستمرار والا سوف تفشل وتموت , وعدّ بعض الباحثين أن التغيير هو شكل من اشكال الحل الابداعي (عبد الله , ٢٠١٤ : ١٣٩-١٤١).

لذا نجد إن مقاومة التغيير : هي ظاهرة او سلوك يقوم به العاملين بعدم قبول التغيير والبقاء في نمط معين بسبب نجاحها الحالي للمنظمة وبنزعجون بشدة من مواكبة متغيرات البيئة الخارجية .

ويمكن بيان اهم اسباب مقاومة التغيير في المنظمات في الشكل (٩) الآتي :



المصدر : من اعداد الباحث بتصريف من

الشكل (٩) اهم اسباب مقاومة التغيير في المنظمات

نصيرة , علاوي (٢٠١١), اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة , (دراسة حالة مؤسسة موبيليس), اطروحة دكتوراه, جامعة بكر بلقايد , تلمسان, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر .

### ٣- محدودية التركيز على البيئة الخارجية

إنّ التغيير البيئي يبدأ بشكل تدريجي (Johnson, 2008: 184-185). والفشل في عدم مواكبة المتغيرات الخارجية (Andersson & Jansson, 2012: 2), التي تتمثل في المتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والعالمية وعدم التركيز عليها وكذلك عدم وجود مشاركة في جميع المستويات التنظيمية يعد من السلبيات التي تؤدي الى تدهور المنظمة مستقبلا (ابو قحف ,

(Fichet & Giraud,2007:13). ٢٠٠٢ : ٢٨). مما يحدث الانجراف نتيجة عدم ملاءمة المنظمة مع البيئة (Fichet & Giraud,2007:13). لذا يتعين على المنظمات انّ تطوير خططها المستقبلية على اساس التنبؤ ,فالتنبؤ هو الافتراضات المستقبلية التي سيجري افتراضها في المستقبل . تقوم بعض المنظمات بجمع المعلومات حول الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل الاتجاهات الحالية لتأخذ بالحسبان ما اذا كانت تستمر ام لا في المستقبل . كما يجب على المنظمة ان تقوم بالقاء نظرة على نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الحالية وكيفية استغلالها والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة (نصيرة, ٢٠١١: ١٩-١٨). لذا يمكن القول ان محدودية التركيز على البيئة الخارجية: يعني التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة واهمال وتجاهل متغيرات البيئة الخارجية .

٤- تدهور الاداء ابتعاد المنظمة عن مسارها الاستراتيجي واهدافها وغاياتها نتيجة عدم قيام الادارة العليا بمراقبة البيئة الخارجية (جودة, ٢٠٢٠: ٦٥) . وهي اشارة متأخرة يجري اكتشافها عند حصول ضرر بالمنظمة (1: 2015: Bonnici) ., كانه انخفاض ادائها وانخفاض الايرادات و الارباح والتدفق النقدي وغيرها (Johnson et al.,2005:183). كما يسود المنظمة حالة من القلق فتتحول كل اهداف المنظمة الى كيفية تخفيض تكاليفها , فيزداد الضرر على المنظمة على المدى البعيد مما يتطلب ضرورة الاعتراف بالتغيير الاستراتيجي (Fenema&baalen,2005:10).

ويمكن ملاحظة عدم القدرة على استغلال فرص النمو لأنها غير قادرة على فهم المتغيرات الداخلية (10: 2015: Ilkpe -Adegwu) , والفشل في مواكبة المتغيرات الخارجية (2: 2012: Andersson & Jansson) وضرورة ان ينسجم هيكل المنظمة من الانشطة والقرارات مع الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنافس واذواق المستهلكين في المنتجات الحديثة (12: 2009: Gilligan & Wilson). اذ يجب الاهتمام بقياس الاداء ليوضح انجاز المنظمة من ارباح والعائد على الأصول والعائد على الاستثمار , فضلا عن توجه المنظمة اهتمامها على الحصة السوقية في بيئة العمل ورضا الزبون والعلامة التجارية ومنافستها مع المنظمات الاخرى (4: 2015: Maosa). اذ إنّ اعتماد المنظمات على السعر او التحكم في التكلفة كأساس للمنافسة بدلاً من توفير قيمة مضافة للعملاء, أو انحيازها نحو "بيع منتجاتها" بدلاً من الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ممكن ان يؤدي الى تدهور الاداء (Dwyer & Edwards.,2009:328).

لذا نجد تدهور الاداء: هي الحالة التي تصل اليها المنظمة نتيجة اهمال اهداف المنظمة واهمال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعدم القدرة على استغلال فرص النمو .

## المبحث الثاني

## جودة الخدمة التعليمية

## تمهيد

ازاد الاهتمام بجودة التعليم العالي حديثا (عمران , ٢٠١٧ : ١٩) . نظرا للتطورات العديدة في مجال العلوم والتكنولوجيا والاتصالات, فأصبح الاهتمام كبيرا بجودة العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية , والجودة خيارا حيويا واستراتيجيا للمؤسسات التعليمية ومن أجل تحقيق رسالتها وضمان الحفاظ على الميزة التنافسية, ويعتبر تحسين اداء الجامعات هدف بالغ الاهمية من حيث دورة الكبيرة في التنمية, إذ يعتمد اساسا على القوى البشرية في المجتمع, فالجامعات عليها مسؤولية اعداد ملاكات بشرية ليستفاد منها المجتمع في جميع مجالات الحياة , وتمثل مراكز للبحوث العلمية والتطبيقية , إذ بدونها لا يمكن اجراء اي تغيير في المجتمع من الناحية العلمية والاقتصادية والاجتماعية (الشواورة , ٢٠١٩ : ٢٤٤).

## اولا: مفهوم جودة الخدمات التعليمية

إنّ تطبيق مفهوم الجودة في التعليم خطوة مهمة , إذ يعد مدخل للرقى والتطوير المستمر لمستوى الخدمة التعليمية للنهوض بها للمستوى المطلوب في ظل ظروف التطور التقني وزيادة المعرفة الذي يطرا على العالم, فأصبح قياس جودة الخدمة التعليمية ذات اهمية كبيرة في التعليم العالي (عبد القادر , ٢٠١٦ : ١٦٧). فلسفة التعليم الجامعي تؤهل ملاكات بشرية لمواجهة حاجات التنمية المتزايدة والسعي لتوفير العناصر الأساسية في العملية التعليمية التأهيلية (عثماني و رليد , ٢٠٢٠ : ١٤٤) , ولتحسين مخرجاتها عن طريق موارد بشرية واعية ومتقنة يتم تهيئتها بشكل علمي ومهني واداري . وانظمة تساعد على تأهيل طلاب تتناسب مع حاجات سوق العمل , والتركيز على المتابعة والتقييم ومدى تنظيم هذه البرامج وتحسين الخدمات التعليمية بصورة مستمرة , فالهدف من التقييم هو ايفاء بحاجات المجتمع وسوق العمل من افراد مؤهلة ومتخصصة لرفع المستوى المعرفي والمعيشي للفرد في المجتمع(الأسدي, ٢٠١٩ : ٨٨). واستحوذت جودة الخدمة التعليمية على اهتمام كبير في قطاع التعليم العالي(Abdulla ,2006:1) . فالتعليم العالي الحكومي يواجه مرحلتين من التحديات : المرحلة الاولى التحديات في ظل ظروف العولمة ادت الى خفض الانفاق الحكومي على التعليم الجامعي مما ادى الى دخول الجامعات الالهية والاجنبية لسوق التعليم وزيادة المنافسة , المرحلة الثانية تتمثل في الظروف والامكانيات الجامعية والاساليب والافكار القديمة والروتين المتوارث من التعليم

الجامعي مما يؤدي الى عدم وجود بنية اساسية من الانظمة والتشريعات المتوائمة لمواكبه التطورات الحديثة والانعزال عن التعليم العالي والقطاع الانتاجي ويضاف اليها انخفاض جودة التعليم من حيث التخصصات واسلوب التقييم والطريقة التي يدرس بها , (ابو وردة , ٢٠٠٧: ٢). فتقافة الجودة ونظامها تؤكد على ان تشترك كل من الافراد والادارة واعضاء الهيئة التدريسية والوحدات العلمية والطلاب ليكونوا نظام موحد , فالجودة تعني القوة الدافعة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل جيد للحصول على الاهداف والرسالة المؤكدة لها من قبل المجتمع المهتم بالتعليم الجامعي (Jones, 2003: 224). وبغية الوقوف على مفهوم الجودة لابد من التعرف على المفهوم لغتنا واصطلاحا وكما يأتي :

### مفهوم جودة

مصطلح الجودة له معاني كثيرة فالجودة تمثل التميز والقيمة او المماثلة او قدرة الاستخدام او تجنب العيب, فالاسلام اشار الى اهمية الجودة في العمل فقال سبحانه وتعالى ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ﴾ (الملك : ٢) وقوله تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة : ١٠٥) فالآية تدل على ضرورة اتقان العمل وضرورة الانتباه على وجود جهات رقابيه على الاداء , لذا فإن الجودة تدل على الالتزام واتقان العمل (Zafiroopoulos & Vrana, 2008:34).

### مفهوم (جودة الخدمة) :

ليس من السهل تعريف جودة الخدمة (بدر , ٢٠٠٩: ٢٥) . نتيجة الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية واختلاف الثقافات ووجهات النظر فعرفت جودة الخدمة بطرق متنوعة من قبل الباحثين والكتّاب (فادية , ٢٠١١: ٨٨).

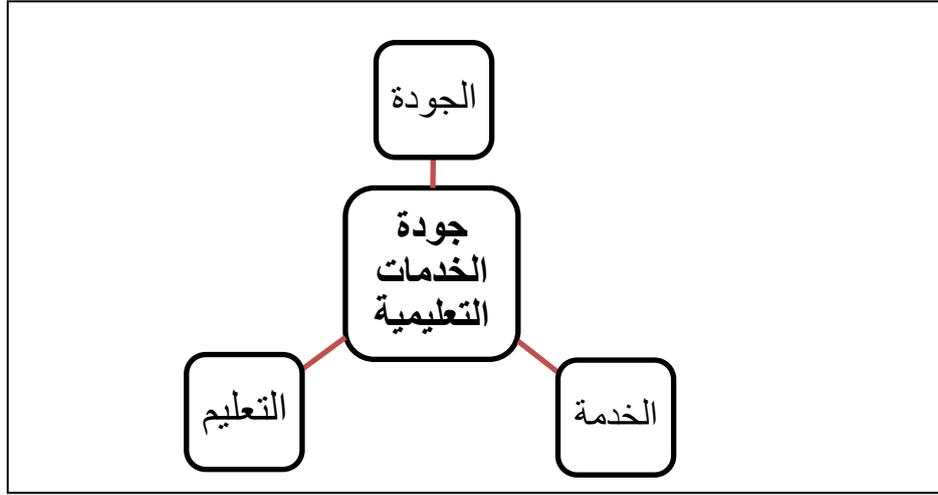
اذ تُعرّف بأنها مقارنة متطلبات الزبون في المنظمة مع ما يحصل عليه , أو مقياس للخدمات شرط أن يلبي توقعات المستهلكين (Manea & Iatagan, 2015: 1736). وقد كانت جودة الخدمة موضوع اهتمام الباحثين بشكل متكرر في ادبيات تسويق الخدمة (James , 2004 :266) . كما عُرِفَتْ جودة الخدمة على أنها عملية تحقيق رغبة الزبون بشكل صحيح وفقا لما يراه من وجهة نظره (محمد وعلي , ٢٠١٩: ٣٦٨). وهي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذا الغرض (السحاتي , ٢٠١٩: ١٨).

جودة الخدمة من الافكار الرئيسية التي جرت دراستها مرارا في ادبيات تسويق الخدمات, اذ إن هناك وجهة نظر عامة على أن جودة الخدمة هي بناء متعدد الأبعاد أو متعدد الأوجه أما الدراسات المعاصرة فإن جودة الخدمة تركز على عملية تقديم الخدمة, فقد اقترحت جوانب إضافية ينبغي أخذها بالحسبان, لاسيما من العلماء الأوروبيين (James, 2004:266). اذ تتميز الخدمة بالعديد من المميزات منها: انها غير ملموسة ولا يمكن امتلاكها ولا تخزينها ولا نقلها من مكان الى اخر (عاشور والعبادلة, ٢٠٠٧: ١٠٣). ولا يمكن فصلها بعضهما عن بعضها الاخر ومتغايرة الخواص وقدرة للهلاك (Silva, etal, 2017:3). وأشار (ابو فأرة, ٢٠٠٦: ٢٥٠) الى جودة الخدمة من وجهة نظر العميل تعني تخصيص الخدمة لتناسب استخداماته وأشار اخرون الى جودة الخدمة بأنها تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما هو متوقع والأداء الفعلي للخدمة (خثير ومرامي, ٢٠١٧: ٣٢).

فجودة الخدمة مخطط هرمي لابد أن يتوافق مع النموذج التمثيلي العالي الذي يربط تصورات جودة الخدمة بأبعادها المميزة والقدرة للتنفيذ نتيجة الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات البيئية (Cronin & Brady: 2001, 34).

فهي درجة الرضا التي تحققها الخدمة المقدمة للمتعاملين معها واشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم (ابو شعبان, ٢٠١٧: ٩). فهناك اختلاف بين مفهوم جودة الخدمة ومفهوم الرضا عن الخدمة يدل مفهوم الرضا على قياس الجوانب النفسية لدى الزبون تجاه الخدمة المقدمة له فتتأثر بالجوانب العوامل والنفسية والتحيزات والانطباعات العاطفية و النفسية لدى العميل (Parasuraman et all, , 1988:17). يتبنى التعليم الجامعي مناهج جديدة تهدف الى تحقيق جودة الخدمات التعليمية لا سباب كثيرة منها الاستجابة للتطورات وقلة الدعم الحكومي وتصنيف التعليم كخدمة تسويقية فضلا عن المنافسة بين الجامعات, لذا فإن جودة الخدمة وحدة من الخدمات اللازمة لنجاح الجامعة والقدرة على استقطاب الطلاب والاستجابة لاحتياجاتهم والمحافظة عليهم عن طريق التقييم الدوري لجودة الخدمة الجامعية عن طريق وعي الطلاب بها (Mahmoud & Khalifa, 2015, 343). اذ ينبغي لمفهوم جودة الخدمة التعليمية ان يسلك جهتين : الاولى الاهتمام بمدى تطابق المخرجات التعليمية للمواصفات التي حددت عن طريق الهيئات او كيانات متخصصة, اما الجهة الاخرى تهتم بمدى الاستجابة لاحتياجات مثل الطلاب وسوق العمل واولياء الامور (سلمان, ٢٠١٣: ١٤).

فقبل الدخول في مفهوم جودة الخدمات التعليمية , يجب ان نتعامل مع المصطلحات التي تشكلها بشكل منفصل على النحو الاتي



الشكل (١٠) المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر عطية واخرون (٢٠٢٠), دليل معايير جودة التعلم الالكتروني pp3. نوري ,سعيد غني, (٢٠٢٠) الجودة ونظام الأيزو ١٠٠٩ Quality and ISO 9001 system pp1.

Manea& Iatagan ( 2014) Perceptions of PhD Students Regarding The Quality of Educational Services of Romania. Procedia - Social and Behavioral Sciences.  
 Ambidexterity: **Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance**  
Organization Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences 191 ( 2015 ) 1735 – 1739.

١- الجودة : نظام اداري يقوم على عدة قيم ويعمل على توظيف البيانات والمعلومات للعاملين بغرض استثمار مؤهلاتهم و قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة من اجل تحقيق التحسن المستمر للمنظمة ,الجودة في المجال التعليمي لها عدة معايير ومقاييس لتطبيقها تهدف الى التحسين المستمر للمنتج التعليمي وتشير للمواصفات و المميزات المتوقعة للمنتج التعليمي (نوري ,٢٠٢٠ :١) .

٢- الخدمة: فالخدمة ليست منتجات ملموسة في الغالب ,تهدف بشكل اساسي الى تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق فائدة عادلة لهم في المستقبل ويجب دفع التكلفة او السعر المعادل لتوقعات هذه الخدمات .(ابو عكر ,٢٠١٦ :١٤) , فالخدمات التي تقدمها الجامعة تكون مطابقة للمواصفات وتحقق رضا الطلبة عن طريق الامان والاستجابة والاعتمادية والملموسية والتعاطف (سلمان ,٢٠١٣ :٧) .

٣- التعليم :اي نشاط يهدف الى الحصول على او اكتساب المهارات والحصول على المعرفة الحديثة ( عطية واخرون ,٢٠٢٠: ٣). في ظل التطور السريع والتغيير(عبد الله ,٢٠١٤: ٢٦-٢٧).

في مجالات الحياة الانسانية, سواء على مستوى المفاهيم والمصطلحات أو على مستوى النظم والمجموعات وحتى على مستوى الاعتبار والحكم على الأشياء (البوهي واخرون ,٢٠١٨: ١٦). سعت المنظمات التعليمية الى مواجهة المتغيرات البيئية وتحسين ادائها لذلك وضعت معايير تتوافق مع جودة الخدمة التعليمية والمعرفة والادارة وتتوافق مع اهدافها لتنتج أوجه مختلفة من الخدمات التعليمية (Cathy.etal,2012: 3). فتعيش المجتمعات اليوم في إطار المنافسة والتحدي لأجل البقاء والتنمية فأخذت الجودة موقع الصدارة في تفكير الاقتصاديين والمربين لتحسين التعليم وجودته بمختلف مستوياته , و جميع أبعاده وعناصره , وتحولت الجودة من القضايا التي تهم القيادة الإدارية في المنظمة التي تسعى لرفع أدائها واستخدمت الجودة المنافسة بين المؤسسات, جودة التعليم ليست هدية تقدمها الحكومات , بل هي فرصة تصنعها الدول وتستثمرها في الناس وتضحي لأجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات والمؤتمرات أو القوانين لكنها تبدأ من المدرسة من الفصول من مصلحة أولياء الأمور ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب في الاضطلاع بمسؤولية تطوير التعليم والرقابة والتحقق من جودة التعليم في وجود سياسات واضحة ومحددة , وكذلك التنظيم الإداري للدروس التعليمية , وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتجنب الوقوع في الأخطاء , وتوفير أنظمة تدريبية عالية المستوى للهيئة الإدارية والاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية (عبد القادر ,٢٠١٦: ١٧١). اذ تشترك المؤسسات الناجحة في ثلاث سمات أساسية: اولاً تركيز على احتياجات طلابها وتعمل باستمرار على تحسين جودة التجربة التعليمية ثانياً تستخدم بيانات رضا الطلاب لتشكيل اتجاهاتهم المستقبلية وثالثاً تقيس دراسات رضا الطلاب ومدى فعالية الحرم الجامعي في تقديم ما يتوقعه الطلاب ويحتاجونه ويريدونه (Lana,2000:5).

وفي اطار ما تقدم يمكن تحديد بعض مفاهيم جودة الخدمة التعليمية كما في الجدول (٧)

جدول (٧) بعض مفاهيم جودة الخدمة التعليمية

ت	المصدر	تعريف جودة الخدمة التعليمية
1	(Pereira2003:1)	مجموعة من الأنشطة مع نوع واحد أو أكثر من المدخلات وتخلق مخرجات ذات قيمة للعميل.
2	( Firdaus, 2006:569-570)	هي مكونات عامة متكاملة ومتناسكة ومهمة متكاملة توفر حلاً لأفراد المجتمع و / أو تلبية احتياجات ورغبات البحث الفردي أو العمل التربوي.
3	(ابو فأرة، ٢٠٠٦: ٢٤٧ )	مجموعة من الفوائد التي يحصل عليها الطالب من أنشطة والارشادات التي يتلقاها هي مجرد دخول الكلية والانتماء اليها حتى لحظة تخرجه.
4	(Nejati& Nejati,2008: 574)	عملية مستمرة تميز المحدد الرئيسي لها وينبغي ان تعالج (الضمان والاستجابة و التعاطف و الاتصالات) لكي تفوق توقعات الحاصل عليها.
5	(رزق الله، ٢٠١٠: ١١٣)	القوة الدافعة لجعل الخدمة في نظام التعليم الجامعي فعاله وجيدة عن طريق البرامج التعليمية التي تقدمها الهيئات التدريسية كجودة خدمة تعليمية.
6	(Henard & Roseveare,2012:7)	استخدام اساليب وطرق تربوية لتدريس واخراج الطالب وتحقيق النتائج المرجوة .
7	(سلمان ٢٠١٣: ٧)	كل خدمة تقدمها الجامعة للطلاب مطابقة للمواصفات وتؤدي إلى حالة من الرضا من وجهة نظر الطلاب وليس من وجهة نظر الإدارة.
8	(السعافين، ٢٠١٥: ٨ )	فاعلية الخدمة وقدرتها علي تحقيق الاهداف والاستجابة لرغبات الطلاب ومدى ملاءمة حسب طلباتهم .
9	(رفاد، ٢٠١٤: ٢٤)	مجموعة من الفوائد اي الخدمات تقدمها المؤسسات التعليمية والتي تجذب المخرجات المميزة تأتي التعليم الثانوي فتنميهم وتطور مهاراتهم ومعارفهم، للاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية ومواكبة التطور والتكيف وتلبية لحاجات ورغبات الاطراف المستفيدة من الخدمات وتحقق رضاهم.
10	(عبدالله، ٢٠١٤: ٣)	إنها قوة المجموع الكلي للخصائص ممارسات المجتمع وجميع المستفيدين الخارجيون والداخليون.
11	(Mahmoud & Khalifa 2015: 344)	موقف العميل اتجاه الحكم العام على الخدمة بناء على تقييمه للخدمة وليس بناء على المكون المادي فقط .
12	(العجمي والتويجري، ٢٠١٥: ١٤١)	الدرجة التي تصف بها اعضاء هيئة التدريس بأمتياز وحماس لأداء واجباتهم وتقديم المشورة للطلاب ، والاعلان عن اهداف البرامج التدريسية والقدرة والكفاءة على توصيل المعلومات ونزاهة عملية التقييم .
13	(الصالحى وجاب الله ٢٠١٦: ٦٢)	هي قدرة الخدمة التعليمية على تدريب الطلبة في الجامعات وتزويدهم بالمهارات والمعرفة والخبرة اثناء وجودهم في الفصول الدراسية بالجامعة .

14	(صلاح الدين, ٢٠١٦: ١٤ )	جميع الخدمات التي تقدم لطلاب الجامعة وتؤدي الى استيفاء المواصفات عن طريق الابعاد الرئيسية (العناصر الملموسة والموثوقية و الاستجابة والأمان والتعاطف).
15	( الكناري, ٢٠١٦ : ٤٩ )	هي كل فائدة لها رسالة ورؤيا واهداف التي تلتزم بها السياسات وتقييمها من قبل جهات محادية بشكل مستمرة لغرض تحسين ادائها , ولها مزايا لا نها تتمتع بخصائص اقتصادية ,اجتماعية , وتأثير سياسي, نفسي يتناسب مع احتياجات المجتمع والاستجابة للتغيير يؤدي الى زيادة معرفة الطلاب ومهاراتهم واشباع تطلعاتهم .
16	(نجم , ٢٠١٦ : ٤٦ )	تسخير الامكانيات المادية والبشرية والعمل كفريق واحد متماسك في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي وتقويم مدى تحقيق الاهداف ومراجعة الخطوات التنفيذية التي جرى تنفيذها .
17	(العموطي ٢٠١٦ : ١١٩٩ )	العمل على توفير الاحتياجات الاساسية للنظام التعليمي والذي يتكون من جميع الركائز العملية التعليمية والمتمثلة في كفاءة الاستاذ الجامعي وطرق واساليب التدريس والمكتبات وخدمات الطلابية والبيئة الجامعية و...الخ مع مراعاة ابعاد جودة تلك الخدمة من اجل افادة الطلبة منها .
18	(وزاني وزقاي, ٢٠١٧ : ٦٩ )	أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية لإتاحة الفرصة للموظفين وفرق العمل لتلبية احتياجات الطلاب والمستفيدين من العملية التعليمية , أو هو فاعلية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية والاستشارية بأساليب فعالة على مستوى بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.
19	(عبد الحي , ٢٠١٧ : ٢٦ )	على انها المستوى الذي يقيس حزمة من الأنشطة لأكاديمية وغير الأكاديمية داخل المؤسسة التعليمية استجابة لاحتياجات الطلبة ورغباتهم ويجري قياسه بنفس طريقة الحصول على الخدمة وفق لا بعداد المقياس المعدة لها.
20	(قرماز, ٢٠١٧ : ٢٤ )	بأنها التحسين المستمر للعملية الادارية والتعليمية عن طريق الاعتماد على المراجعة والتحليل والبحث في الوسائل والاساليب لرفع مستوى العملية التعليمية والانتاجية وازالة مالا فائدة منه وغير ضروري مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وانخفاض التكاليف.
21	(الضاوي وقنان, ٢٠١٧ : ٣١٠ )	اداة مهمة لتحسين مخرجات العملية التعليمية والتأكد من ملاءمتها للبيئة الخارجية ويعدّ عامل اساسي لاتباع المعايير العالمية لجودة الخدمة التعليمية.
22	(عبد, ٢٠١٧ : ٣٩٥ )	فلسفة ادارية حديثة في الشكل او المنهج او نظام اداري شامل يهدف الى احداث تغيرات ايجابية اساسية في المؤسسة التعليمية تتمثل في التفكير والايامن التنظيمي والسلوك والمفاهيم الادارية واسلوب القيادة الادارية والاداء واجراء العمل وغيرها .

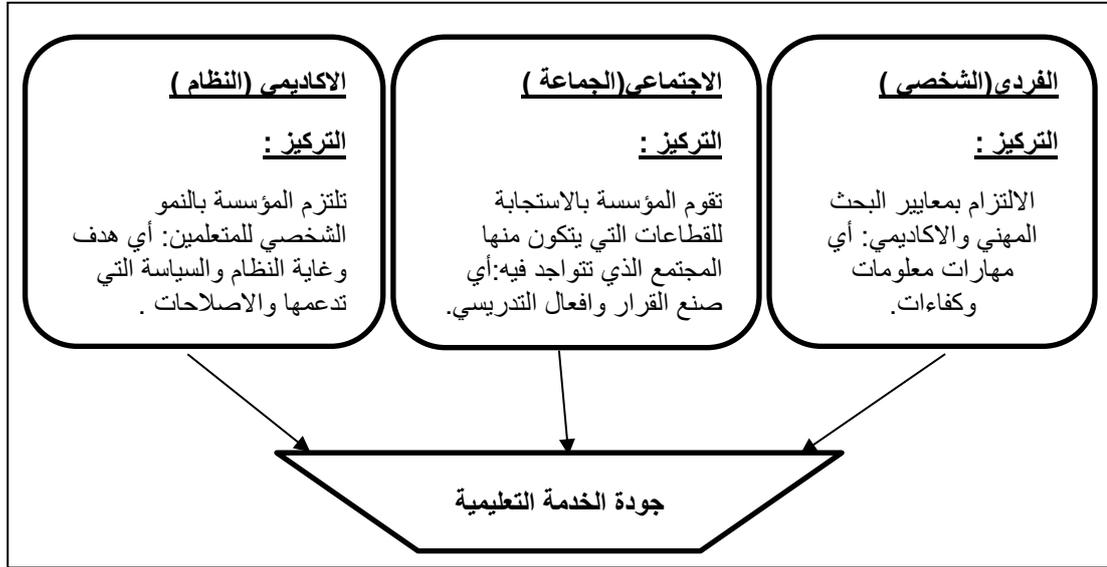
23	(الصاوي وامينة, ٢٠١٧ : ٢١٣)	التطوير المهني المستمر للبقاء في ذروة الاداء المتميز واقامة علاقات جيدة مع الطلاب والعمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء والاقسام والجهات المهتمة لتحسين عمليات التعليم وتقدير جهودهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار .
24	(الاسدي , ٢٠١٩ : ١٥)	فلسفة ادارية تستخدمها المؤسسات التعليمية تهدف الى خلو مخرجاتها من العيوب ومطابقتها للمتطلبات عن طريق مجموعة الخصائص التي تؤثر على تحقيق الرغبات الصريحة او الضمنية للموارد البشرية واهدافها .
25	(محمد ولخضر, ٢٠١٩ : ٨٠٣)	حصيلة الاهتمام بالجودة في المدخلات والعمليات للمؤسسات التعليمية ومواصفات ومعاييرها واهمية جودة الخدمة التعليمية لتحقيق الرضا للعملاء حتى لا يقتنعوا بالتغيير والتحول .
26	(محمد وعلي, ٢٠١٩ : ٣٧١)	مجموعة الانشطة وارشادات التي تقدمها الكلية لطلاب وتشمل جميع الخدمات التي يتلقاها الطلاب من محاضرات وتدريب لخريج قادر على تنمية مهاراته كباحث وسد الفجوة في سوق العمل .

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

من الجدول انف الذكر نجد ان الباحثين تناولوا جودة الخدمة التعليمية بطرق مختلفة فهي فلسفة ادارية او مجموعة أنشطة ومميزات او عملية تفاعلية او مجموعة فوائد ومنهم من ركز على احتياجات الطلاب في الجامعة او كفاءة الأساتذة.

لذا يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية: على أنها مجموعة جهود تقدمها الجامعة لتوفير خدمات مميزة تهدف الى تحقيق مخرجات مميزة للعملية التعليمية بغرض تنمية الطلبة من جميع النواحي وتهيئة مناخ جيد للبيئة التعليمية لغرض تحقيق تنمية مستدامة .

ويؤكد Birnabome 1989 أن هناك مستويات مختلفة لجودة الخدمة التعليمية كما في الشكل (١١):



الشكل ( ١١ ) مستويات جودة الخدمة التعليمية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على

كمال ,سفيان عبد اللطيف (٢٠٠٢) ضمان النوعية الجيدة في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد, مجلة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ,العدد(١) pp31.

عن طريق التطور والتغيير الهائل الذي طرا على المجتمعات البشرية, كان لابد من تغيير تصور النظام التعليمي ,اذ لم يعد ينظر الية كنظام خدمات بدون منافع بل اصبح نظام يعتمد على التكلفة والعائد ويوفر مخرجات تتسم بالجودة وتلائم الاحتياجات واي عيوب او قصور يكلف النظم الاخرى تكاليف بالغة اضافة الى تكاليف الاعداد والتأهيل والتدريب فينبغي أن يطور النظام التعليمي اهدافه وعملياته (عبد الله,٢٠١٤ : ٢٦-٢٧). لتتلاءم مع حاجات ورغبات الاطراف المستفيدة منه.

### خصائص الخدمة التعليمية :

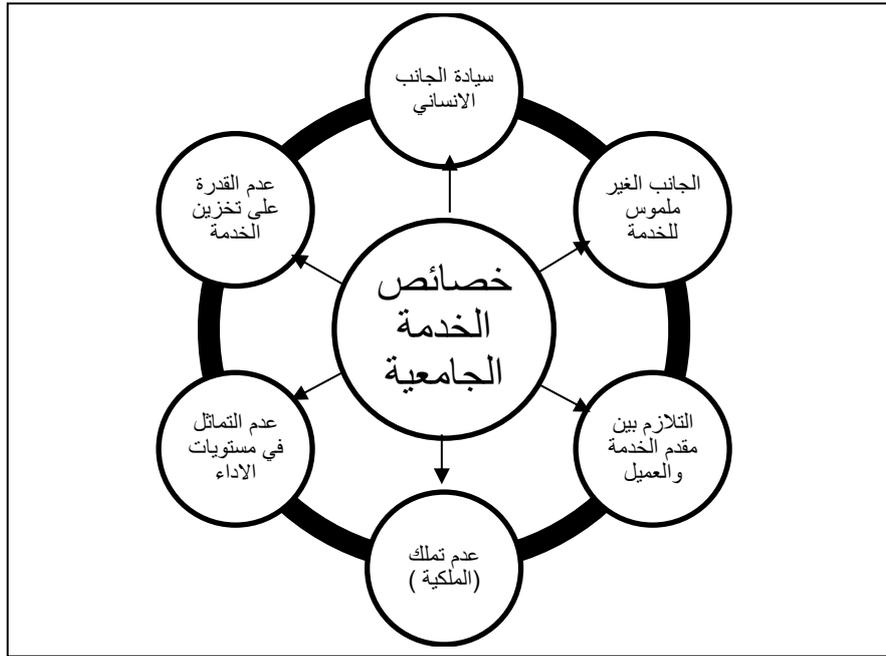
هنالك عدة مميزات تميز الخدمة التعليمية العامة والخدمة الجامعية الخاصة نذكر منها :

١-سيادة الجانب الانساني :تتمثل في مدخلات النظام من انتاج وتقديم خدمات ,وبما في ذلك التواصل بين المستفيد ومقدم الخدمة , مما يؤثر على الحالة المزاجية والانفعالات والانطباعات لدى الطرفين .

٢-الجانب غير الملموس: فالخدمة غير ملموسة ولا يمكن الشعور بها وتمثل احدى مزايا الخدمة ولأيمكن رؤيتها قبل شرائها ,كما انها لها تأثيرات نفسية على الطبيعة وطريقة التعامل واللغة والجو المحيط والوقت الذي يقضيه في تقديم الخدمة لمقدمي الخدمات والخ ...

٣-التلازم بين مقدم الخدمة والعميل :يصعب فصل الخدمة عن مقدمها وعلى خلاف المنتجات الملموسة , وتقديم الخدمات يتطلب وجود الزبون ومقدم الخدمة في نفس الوقت .

- ٤- عدم تملك (الملكية): يحق للمستهلك استخدام الخدمة لفترة زمنية معينة دون حيازة لأنها خدمات غير ملموسة.
- ٥- عدم التماثل في مستويات الاداء: عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة بمعنى الخدمات لا تتسم بالتمطية حتى لو كانت المخرجات تنتمي الى نفس النظام, لان جودة اداء الخدمات تختلف عن جودة اداء السلع
- ٦- عدم القدرة على تخزين الخدمة : كلما زاد درجة الملموسية انخفضت فرصة تخزين الخدمات.



الشكل (١٢) خصائص الخدمة التعليمية

**المصدر :** من اعداد الباحث بتصريف من صلاح الدين, نسرين صالح محمد(٢٠١٦), تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الاداء الفعلي (SERVPERF), دراسة حالة كلية التربية, جامعة عين شمس pp18.

### اهمية جودة الخدمة التعليمية :

إنّ جودة الخدمة التعليمية تعدّ من الخدمات التي تقدمها وزارة التعليم العالي في الجامعات والهيئات , لذا بات الاهتمام بها بشكل كبير من قبل الباحثين والمختصين , لذا فهو يعدّ من العناوين ذات اهمية الحيوية في تطوير اداء الجامعات والهيئات , لكي تكون على اهبة الاستعداد على التنافس في ظل مواكبة المتغيرات المتسارعة , حيث ادت المنافسة الى احتدام المنافسة في ظل الاقتصاد المفتوح واصبحت الجامعات حريصة للوصول للميزة التنافسية لبقائها واستمرارها

(سلمان , ٢٠١٣ : ٢-٣). فيجب أن ينظر الى جودة الخدمات على أنّها شيئاً ضروريا لا يمكن التنازل عنه , لذا يعدّ من الخدمات التي اخذت دورا بارزا وبتزايد مستمر في اقتصاد الكثير من الدول في الوقت الحالي , لذا اصبحت جودة الخدمة مفتاح النجاح والدعم للقدرة على التنافس

(Firdaus,2006.:31). ولم يكتفي الاهتمام بتقديم خدمات وانما تُعدّ الى اكثر من ذلك شمل الاهتمام بشكاوي والاقتراحات والانطباع عن الخدمة وزيادة الاهتمام بجودة الخدمة

(اسماعيل وعبد العزيز, ٢٠١٧: ١). فجوهر التعليم العالي على نقيض التعليم القائم على التلقين, بحيث يركز على اليات تقوم على فن الانتقاء والتحليل والتركيب اذ انه ليس مجرد المام معلومات وانما يركز على خلق ادوات لتعامل مع المعلومات (رقاد, ٢٠١٤: ٢٣).

### ابعاد جودة الخدمة التعليمية:

تحظى الجودة باهتمام كبيرة في المؤسسات التعليمية و في البلدان المتقدمة والنامية في العالم, يكمن اهتمامها في تحسين وتطوير الاداء الخدمي وبعده مدخلا لمواجهة التحديات (الداخلية والخارجية) نتيجة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وظهور العولمة مما يؤدي الى خلق ملاكات بشرية مؤهلة علميا قادرة على تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة (دراوي, ٢٠١٨: ٧).

فينظر إلى ابعاد جودة الخدمة من منظورين: قديما: إن جودة الخدمة عبارة عن هيكل متعدد الأبعاد أو متعدد الميزات, اما حديثا: يركز على تقديم الخدمة وينظر العملاء الى جودة الخدمة على انها ذات ثلاثة أبعاد: البعد الوظيفي (أو العملية), البعد التقني (أو المنتج), والصورة وتعمل هذه الصورة كمرشح في تصور جودة الخدمة, اما الاوربيون فقد طوروها الى الجودة المادية والجودة التفاعلية والجودة (الصورة) المؤسسية (James, 2004: 266).

ولغرض الوقوف على اهم المقاييس لجودة الخدمة التعليمية ندرج النماذج الاتية :

### أ-مقياس الفجوات SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)

قدمة (Parasuraman et al., 1988) بعد سلسلة من الدراسات البحثية وهو يتضمن عشرة ابعاد لجودة الخدمات (الاشياء الملموسة, والمصادقية, الاستجابة, الجدارة, الأمان, الاعتمادية, المعاملة اللطيفة, الاتصال, درجة الفهم المقدم للخدمة, امكانية الحصول على الخدمة), وقد تعرض هذا المقياس الى انتقاد مما دعى الباحثين الى تقديم نموذج جديد (Service Performance) سمي بمقياس الأداء الفعلي ويعرف بمقياس (SERVPERF).

اذ تمكنوا (Parasuraman et al., 1988) بعد عدة سنوات بتطوير الابعاد العشرة بدمج واختصار المقياس الى خمسة ابعاد لجودة الخدمة, اذ بينها Shahin وهي كالآتي: وهي (العناصر الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, التعاطف) (Shahin,2006).

### ب-مقياس الاداء الفعلي SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992)

وهو مقياس يركز على الاداء الفعلي لقياس جودة الخدمة (Cronin & Taylor, 1992). والذي يعدّ اسلوبا معدلا اكثر من مقياس (SERVQUAL) اذ يلغي فكرة الفجوة بين الاداء والتوقعات ويجري التركيز على الاداء الفعلي لقياس جودة الخدمات ويعتمد على التقييم

المباشر للأساليب والعمليات التي تصاحب أداء الخدمة, إذ يعتمد على خمسة أبعاد لجودة وهي ( العناصر الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, التعاطف )

( درويش والدميري, ٢٠١٠: ١٩). حيث بين Cronin & Taylor إن مقياس (SERVPERF) من أفضل مقاييس الأداء, ويتميز بالسهولة والبساطة وزيادة درجة مصداقيته (Cronin & Taylor, 1994:125-126). له القدرة على إعطاء أفضل النتائج والفروق بين المجموعات, إذ عن طريقة يوضح لنا الاستخدام الكثير لقياس جودة الخدمة التعليمية, حيث له القدرة لكونه الكفاء في التقييم الحقيقي لجودة الخدمة المدركة وفعال بالنسبة لتقليل أبعاد المقياس ويكون أقل انحياز وله صدق وثبات

(Karami and Olfati: 2012,661). لذا سيتم اعتماده كأداة لقياس جودة الخدمة التعليمية في هذه الدراسة, فهو مقياس لقياس اتجاهات الطلاب نحو جودة الخدمة التعليمية (اسماعيل وعبد العزيز, ٢٠١٧: ١). حيث يتيح التعرف على نقاط القوة والضعف عن طريق نظرة الطلاب لجودة الخدمة المقدمة, وهذا يؤدي الى اكتساب المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية في بيئة معقدة, ويزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على الاستعداد لاستقبال طلابها عن طريق ادخال التحسينات الى خدماتها واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ودعمها بوسائل ادارية بسيطة ومرنة, وذلك لغرض دفع وترقية مستوى الطلاب (دراوي, ٢٠١٨: ٢٦). والاتي توضيح لابعاده

#### ١- الجوانب المادية الملموسة:

هي الجوانب المادية التي توفرها الكلية للطلاب لتقديم الخدمة ويمكن تمثيلها في بالتجهيزات المادية والمعدات والمظهر العام للمباني والتصميم الداخلي للمكتب اي الديكورات (ابو عكر, ٢٠١٦: ١٠). والقاعات الدراسية (الصالحى وجاب الله, ٢٠١٦: ٦٣). اما عن الملموسة: فهي تتعلق بجانب الذي يرتبط بتقديم الخدمة, مثل مظهر اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة والمباني والاثاث (بخوش, ٢٠١٣: ١٠٤). إذ يمكن تعريف الملموسة على انها جميع الخدمات التي تقدمها الكلية من تجهيزات مادية ومن ديكورات مباني الكلية وديكورات مكاتب العاملين والقاعات الدراسية.

#### ٢- الاعتمادية او المصداقية:

قدرة مقدمي الخدمة (المؤسسة التعليمية) على الوفاء بالتزاماتها, اي الوعود للطلاب في الوقت المناسب (بخوش, ٢٠١٣: ١٠٤-١٠٥). وتوفير جميع التخصصات العلمية المطلوبة (الصالحى وجاب الله, ٢٠١٦: ٦٢). وحل مشاكلهم التي يواجهونها والاحتفاظ بسجلات دقيقة ومنظمة خالية من الاخطاء (درويـش والدميري, ٢٠١٠: ١٨) إذ إنَّ المستفيد من الخدمة يبحث في الخدمة المقدمة على شئئين: هما الجودة والوقت (المطيري, ٢٠١٠: ٢٤). وتحقيق مصداقية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بشكل خاص وعلى الاداء بشكل عام

(دراوي, ٢٠١٨: ١٠). يتضح مما سبق إنَّ الاعتمادية هي الوفاء بالالتزامات امام طلاب الكلية, فضلا عن اعتماد الطالب على ما توفره الكلية من تسهيلات مادية.

٣- الاستجابة:

تتمثل في الرغبة بالمساعدة بين مقدم الخدمة والطلاب , ويمكن أن تتمثل في اللطف في التعامل واللباقة في التحدث (ابو شعبان , ٢٠١٧: ٣٣). ويتعلق بمدى رغبة مقدمي الخدمة لتقديم خدمات العون والمساعدة الفورية للطلاب (الزبيق , ٢٠١٧: ٣٩). وهي تشمل : المواعيد السريعة والاستجابة الفورية لاحتياجات للطلاب والرد على الفور على اسئلة الطلاب واستفسارات او شكاويهم (بركات , ٢٠١٠: ٢٦). وهذا يقنع الطلاب بأنهم موضع تقدير واحترام (الغزبائي , ٢٠١٤: ٣٨). وازداد الدراوي التركيز على متطلبات البيئة التعليمية الداخلية وتوفير المتطلبات والتسهيلات المادية والمالية كافة, مما يؤدي الى استمرار العملية التعليمية دون انقطاع ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطلاب طول سنوات الدراسة دون تفصير وخلل وتوجيه الطالب , بما لا يعيق عملية التسجيل والدراسة (دراوي , ٢٠١٨: ١٠). يمكن تعريف الاستجابة على انها تقديم المساعدة للطلاب من قبل التدريسيين والعاملين تتميز بالمعاملة الجيدة واحترام الطلاب والاجابة على الاسئلة واستفساراتهم وتقديم يد العون والمساعدة لهم وتوفير التسهيلات المادية والمالية لاستمرار العملية التعليمية دون توقف.

٤- السلامة والامان :

حرص موظفي الكلية على غرس الثقة في نفوس الطلاب وجعلهم يشعرون بالأمان عن طريق التحدث اليهم والمامهم بالمعرفة (الصالحى وجاب الله , ٢٠١٦: ٦٢). وحرصهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من اداء عملهم وكيفية الاجابة على اسئلة الطلاب بعقل متفتح (احمد, ٢٠١٢: ٣٧). فالأمان هو ادراك الزبون أن خدماته ومعلوماته آمنة ولا يحق لاحد الحصول عليها عن طريق الخدمات المقدمة ( Hamadi , 2010:3). كما يقصد بالأمان تزويد الطلاب ببيئة آمنة خالية من المخاطر (ابو شعبان , ٢٠١٧: ٣٣). كما يتجه الطلاب الى المؤسسات التعليمية , اذ توفر الامان في مختلف المجالات وبما في ذلك منع السرقات وحوادث الاعتداء والحوادث الناجمة عن خطر الاماكن والممرات والمتاجرة في المواد المهربة وعدم قبول عدد الطلاب فوق طاقة استيعابها للمرفق التعليمي , مما يؤدي الى الاكتظاظ مما ينعكس سلبا على الجوانب الصحية والنفسية للطلاب (دراوي, ٢٠١٨: ١١).

يتضح مما سبق أن السلامة والأمان هو توفير الأمان لطلاب الكلية والاجابة على اسئلتهم واستفساراتهم , اذ لا يحق لأي احد الوصول الى معلوماتهم الشخصية , فضلا عن توفير الكلية لبيئة تعليمية مناسبة بعيدة عن المخاطر البيئية.

٥- التعاطف الاجتماعي :

هو التعبير عن روح التعاطف والرعاية , واهتمام العاملين بالكلية اتجاه الطلاب , وكيفية اظهار اللباقة في الكلام والاحترام وقياس ملاءمة الجو العام داخل الكلية لاحتياجات الطلاب وفقا لساعات العمل (سلمان, ٢٠١٣: ١٢). اذ يقصد بها الرعاية والمعاملة الجيدة ومدى الاهتمام بطالب دون الاخر ودرجة معرفة موظفي الخدمة باحتياجات طلابهم (الخالدي, ٢٠١٢: ١٣). اذ لابد من توجيه الرعاية والاهتمام لجميع الطلاب وجعلهم يشعرون

بذلك, كما ويجب وضع اهتمام الطالب في مقدمة اهتمامات العاملين وادارة الكلية.(الصالحى وجاب الله, ٢٠١٦: ٦٢).

ويمكن تعريف التعاطف الاجتماعي على أنه الاهتمام والرعاية من قبل العاملين لطلاب الكلية واحترامهم وعدم التمييز بينهم . والجدول (٨) يلخص هذه الابعاد

جدول (٨) ابعاد جودة الخدمة التعليمية وفق مقياس (SERVPERF)

ابعاد جودة الخدمة	
<u>١-الجوانب المادية الملموسة (Tangibility)</u>	
١-	مرونة مبنى الجامعة والقدرة على استيعاب الكثافة السكانية
٢-	مدى توفر المعامل و المختبرات و الورش وفق لتقنيات الحديثة
٣-	مدى ملائمة المرافق المادية لطبيعة الخدمات التي تقدمها الكلية
<u>٢-الاعتمادية او المصدقية (Reliability)</u>	
١-	التزام الكلية بالوفاء بالالتزامات في الوقت المناسب
٢-	التركيز على حل مشاكل الطلاب
٣-	قدرة الكلية على تخزين مستندات الطلاب بأمان
<u>٣-مجال الاستجابة (Responsiveness)</u>	
١-	الاستجابة الفورية للاحتياجات
٢-	تقديم خدمة فورية
٣-	الرد الفوري على الاستفسارات او الشكاوى
<u>٤-السلامة والامان (Assurance)</u>	
١-	الامن المالي
٢-	الحفاظ على سرية التعاملات
<u>٥-التعاطف الاجتماعي (Empathy)</u>	
١-	اهتمام اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بالطلاب
٢-	امكانية الاتصال والاستفسار في اي وقت
٣-	التفاعل مع احتياجات الطلاب

المصدر: من اعداد الباحث

ج-مقياس اداء التعليم العالي HEdPERF (Firdaus, 2006)

حدد (Firdaus, 2006) مقياس حديث وشامل يركز على الاداء سمي (HEdPERF) اذ عن طريقة يصل الى ابعاد جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ,حيث يتكون المقياس من (٤١) سؤال .اذ جرى مقارنة مقياس HEdPERF بمقياس SERVPERF لقياس جودة الخدمة جرى دمج في مقياس واحد سمي (HEdPERF-SERVPERF) ويعدّ من النماذج المعدلة ,كان الهدف من تقييم نقاط القوة والضعف في كل اداة من هذه الادوات لتحديد مقياس مطور لقياس

جودة الخدمة ويقدمان افضل قدرة على القياس ,اذ يصعب اختيار أي منهما هو الأفضل (Rodrigues,etal,2011,631).

تتمثل في ابعاد جودة الخدمة التعليمية في اربعة ابعاد وهي كالآتي :

- ١- الجوانب غير الاكاديمية : تشير الى مجموعة أنشطة وممارسات ومكونات غير اكااديمية تشمل بعدين : ١- الجهاز الاداري ويتضمن ادارة الدراسات العليا ,مكتب السكرتارية وكل شيء يتعامل معه طالب الدراسات العليا ٢- المباني اللازمة لتقديم الخدمات التعليمية بمرحلة الدراسات العليا .
- ٢- الجوانب الاكاديمية : تتمثل في الأنشطة والممارسات الاكاديمية والتعليمية والبحثية التي تقدمها الكلية للطلاب.
- ٣- السمعة : ويمثل من الابعاد المهمة في الحكم على جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر العملاء, إذ تمثل السمعة التي تترسخ في الأذهان بقوة لدى الطلاب بسبب التعامل الذي يكون مباشر مع الخدمة او حتى سماعها ويمثل من الابعاد المهمة في الحكم على جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر العملاء .
- ٤- تسهيلات الوصول : تمثل من الابعاد المهمة في تحديد مستوى الخدمة اي سهولة حصول الطلاب على الخدمات سواء كانت اكااديمية او غير اكااديمية ,اذ توضح مدى تفضيل العميل للخدمة التي تقدم وغيرها من الخدمات التي تنافسها ( Firdaus, 2006:32-33).ولم تستطع الباحثة الاعتماد على اعتراض اغلب السادة المحكمين ( ملحق ١ ) وبسبب كثرة عدد فقراته وتكرار المعنى في بعضها .

### المبحث الثالث

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### (الانجراف الاستراتيجي , جودة الخدمة التعليمية )

#### توطئة

استنادا الى الادبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية . وبالاعتماد على ما جاء في الجانب النظري لها , سيتم التعرض في هذا المبحث الى العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(الانجراف الاستراتيجي , جودة الخدمة التعليمية) واستنادا الى الادبيات ذات العلاقة والتي انتجت جدلا واضحا عن العلاقة بين المتغيرات , اذ لم يجد الباحث (بحدود اطلاعه ) أي دراسة تربط بين المتغيرات مجتمعة , وتباينت نتائج الدراسات السابقة في نوع العلاقة بين المتغيرات ايجابية ام سلبية . لذا سعى الباحث في هذا المبحث الى استعراض العلاقات بين المتغيرات وفق فقرات رئيسة (العلاقة بين المتغيرات ) وفرعية (العلاقة بين الابعاد والمتغيرات ) .وكما يأتي :

#### ١-العلاقة بين غياب التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية

ان غياب التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية وبعدها عن القضايا الاستراتيجية يكون سببا في بعدها عن رؤية ورسالة المنظمة وعن تقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها , فتقافة التخطيط ضرورية في الجامعات لانها تؤدي الى مشاركة وتكامل الادوار في الجامعات , لذا يعد غياب التخطيط هو غياب احد الادوات الادارية التي تساعد المنظمات التعليمية في تحديد المهام والاوليات ,لذا فهي ذات علاقة بالأهداف التي تسعى اليها لتحسين المخرجات التعليمية لتكون ملائمة لسوق العمل (الصانع , ٢٠١٣: ١٤). فبعده عن الخدمات التي تقدمها الكلية للطلاب كأجهزة الحديثة والمطورة والاهتمام بمظهر الموظفين , اذ يؤثر على المظهر العام للمنظمة ,أذن فالجودة هي الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين جودة المنتج التعليمي (بخوش , ٢٠١٣: ١٠٤). فغياب التخطيط وبعده عن جودة الخدمة التعليمية يخلق الشعور بعدم الانتماء الى المنظمة وبعدها عن المشاركة في القرارات (الصانع , ٢٠١٣: ٢١).

## ٢- العلاقة بين مقاومة التغيير وجودة الخدمة التعليمية

فمقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي هي رد فعل ظاهري وباطني للتغيير الجزئي او الكلي في المؤسسات التعليمية , تعد عملية التغيير من المعوقات والمشاكل في الجامعات, فمنها ما يرتبط بالقيادات الجامعية والارتفاع الى مستوى اعلى بالرغم من غياب القدرات والامكانيات الذاتية , ومنها ما يرتبط بطريقة التي يحدث فيها التغيير في الجامعات التي تتبع الاسلوب التقليدي او البيروقراطي ومنها مايتعلق بالنظام الاجتماعي أي بعدم الانسجام مع القناعات ... وغيرها, فالمؤسسات التعليمية تعتبر الاسس الرئيسة لزيادة التنمية الشاملة لكونها تمثل الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع للحصول على جودة الخدمة التعليمية لأحداث تغيير شامل في الجودة والاداء المتميز والمجالات المعرفية المهنية والبحثية والثقافية والمجتمعية فهي تتطلب ثقافة الجودة والتميز بين العاملين وثقافة التواصل المعرفي الصدق والعقاب والثواب مع الذات والاهلية والعمل المنتج والابداع والابتكار والخبرة والكفاءة وتقييم الذات ,فيجب على مؤسسات التعليم العالي الاخذ بها لتحقيق اهدافها وتحسين في بنيتها التعليمية والادارية والتنظيمية لتحقيق جودة وتميز (الهادي ,٢٠١٣: ٢٦٠-٢٥٨) لذا فعلمية التغيير في المؤسسات الجامعية اصبحت في الوقت الحاضر ضرورة استراتيجية وذلك لتفشي ظاهرة البيروقراطية الادارية وغياب الشفافية والتدني المالي والاداري ,فمدخل التغيير في جودة يعد مدخلا اساسيا للخروج من النمط البيروقراطي التقليدي التي اخذت المؤسسات التعليمية السير عليه ,وضعف ورؤية المديرين برصد ومواكبة المتغيرات البيئية(حسين وعبد الحسن ,٢٠٢٠: ٢٠٥).

## ٣- العلاقة بين محدودية التركيز على البيئة الخارجية وجودة الخدمة التعليمية

فمحدودية التركيز على البيئة الخارجية في حد ذاتها مؤشر سلبي , فأبتعاد المنظمة عن مواكبة متغيرات بيئة العمل الخارجية (Fichet & Giraud,2007:13). يؤثر على عدم قدرتها على الايفاء بالوعود والاستجابة لرغبات الطلاب (السعافين ,٢٠١٥: ٨). فيجب التكيف مع المتغيرات الخارجية ومواكبتها باستمرار وتشجيع ثقافة العمل الجماعي بمشاركة جميع العاملين في المنظمة في اتخاذ القرار واستغلال الفرص وكيفية مواجهة التهديدات التي تواجه المنظمات التعليمية.

## ٥- العلاقة بين تدهور الاداء وجودة الخدمة التعليمية

يعد تدهور الاداء اشارة متأخرة للكشف عن الانجراف الاستراتيجي ويكون الضرر حدث بالفعل ,فتدهور الاداء الجامعي يرجع الى جهل المؤسسات التعليمية واهمالها

لنقاط ضعفها وكيفية علاجها وعدم اللجوء الى التقييم الدوري وجهل واهمال مساندة الدولة لجامعات وتمويلها, فيمكن ملاحظة من خلال تركيز الجامعات على الكم وترك الجودة والنوعية. فعلى المؤسسات التعليمية مراعاة متغيرات البيئة الخارجية ومتطلبات الطلاب من خدمات حديثة (Gilligan & Wilson, 2009:12), فغياب جودة الخدمة التعليمية يؤدي الى التكلفة والعائد ومخرجات لا تتلاءم مع احتياج سوق العمل ويضاف اليه تكاليف كثيرة في الاعداد والتأهيل ( عبدالله, ٢٠١٨ : ٢٦-٨٢). فكل هذا له تأثير سلبي على المنتج التعليمي .

## المبحث الاول اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

### تمهيد

يهتم هذا المبحث بأجراء اختبار التأكد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة, اذ يتم ذلك من خلال القيام بالاختبارات الاولية لمقياس كل متغير من متغيرات الدراسة كاختبار فقدان البيانات وشذوذها, واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) والصدق البنائي التوكيدي, ومعامل الثبات (كرونباخ الفا), وسيتم ذلك لمتغير الانجراف الاستراتيجي ممثلا بأبعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي, مقاومة التغيير, محدودية التركيز على البيئة الخارجية, وتدهور الاداء) ومتغير جودة الخدمة التعليمية ممثلا بالأبعاد ( الجوانب المادية الملموسة, الاعتمادية, مجال الاستجابة, السلامة والامان, والتعاطف الاجتماعي) وكما يلي:

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها: تتضمن الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين والجدول (٩) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (٩)  
الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط الاستراتيجي	8	AP	(Bonnici,2015)
	مقاومة التغيير	8	RC	(نجم, ٢٠٢٠)
	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	8	LE	
	وتدهور الاداء	8	DP	
جودة الخدمة التعليمية	الجوانب المادية الملموسة	4	IP	(وزاني وزقاي,2017)
	الاعتمادية	5	RE	
	مجال الاستجابة	4	RES	(Brochado,2009)
	السلامة والامان	4	SA	
	التعاطف الاجتماعي	5	SO	

المصدر: اعداد الباحثة

### ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهوا عند القيام بتنزيلها من الاستبانة الى البرنامج الاحصائي مما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبين الاول ان تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان لتلك البيانات وثانيا ان بعض البرامج الاحصائية لا تعمل اذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Amos ولإجراء اختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد اسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض ارقام البيانات ام لا اذ يوضح جدول ( ١٠ ) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, اذ يتبين من الجدول ان البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

جدول ( ١٠ )

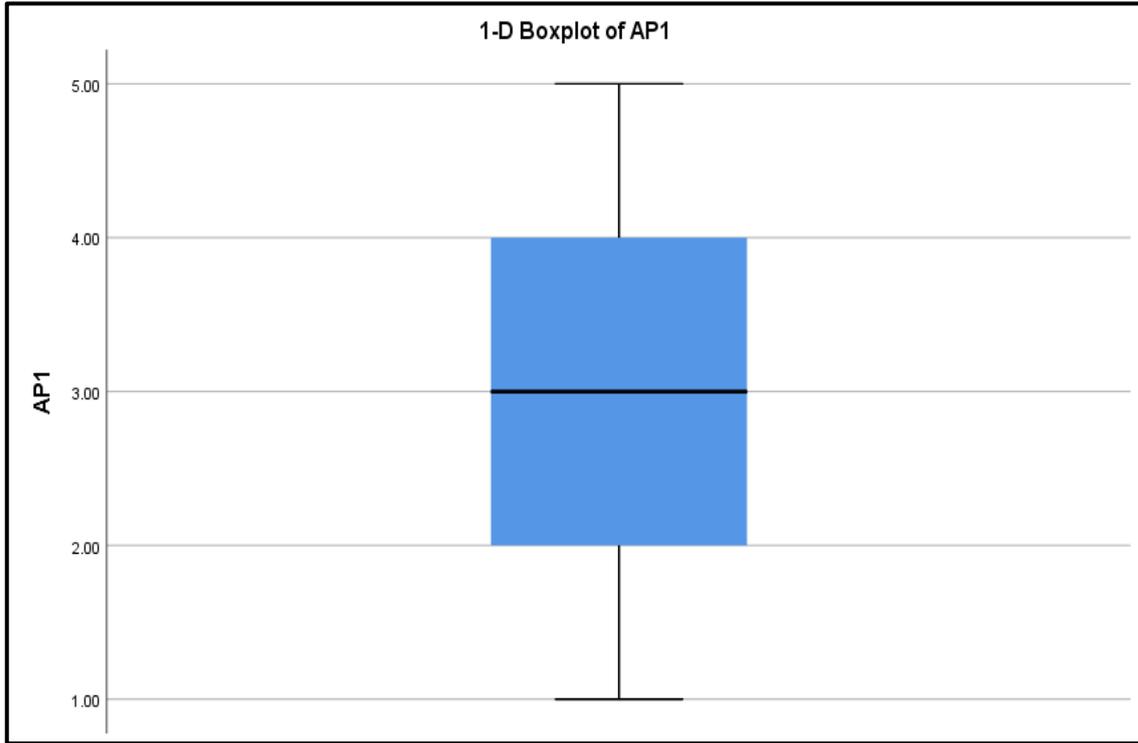
استكشاف فقدان بعض البيانات

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	AP1	103	0	19	LE3	103	0	37	RE1	103	0
2	AP2	103	0	20	LE4	103	0	38	RE2	103	0
3	AP3	103	0	21	LE5	103	0	39	RE3	103	0
4	AP4	103	0	22	LE6	103	0	40	RE4	103	0
5	AP5	103	0	23	LE7	103	0	41	RE5	103	0
6	AP6	103	0	24	LE8	103	0	42	RES1	103	0
7	AP7	103	0	25	DP1	103	0	43	RES2	103	0
8	AP8	103	0	26	DP2	103	0	44	RES3	103	0
9	RC1	103	0	27	DP3	103	0	45	RES4	103	0
10	RC2	103	0	28	DP4	103	0	46	SA1	103	0
11	RC3	103	0	29	DP5	103	0	47	SA2	103	0
12	RC4	103	0	30	DP6	103	0	48	SA3	103	0
13	RC5	103	0	31	DP7	103	0	49	SA4	103	0
14	RC6	103	0	32	DP8	103	0	50	SO1	103	0
15	RC7	103	0	33	IP1	103	0	51	SO2	103	0
16	RC8	103	0	34	IP2	103	0	52	SO3	103	0
17	LE1	103	0	35	IP3	103	0	53	SO4	103	0
18	LE2	103	0	36	IP4	103	0	54	SO5	103	0

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V.25

**ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه**

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة ام لا فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها اعلى من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في الدراسة الحالية مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانة الخاصة بالمستجيبين اذ قد يتكرر بنفس الخلية ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعتها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشف الباحث من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف وشكل (١٣) يبين اختبار (Boxplot) للفقرة الاولى بالاستبانة (تم اخذ فقرة واحدة للتوضيح لغرض عدم الاسهاب والخروج عن الحدود العلمية في عرض متطلبات التحليل)



شكل (١٣)

اختبار شذوذ البيانات

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V.25

#### رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات:-

ان اعتدالية البيانات يشير الى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المتعلقة بمتغيرات معينة وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي عن طريق يُستدل هل البيانات تتوزع طبيعي ام لا, وهو يدل أن غالبية البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع, وان تحليل التوزيع الطبيعي مهم للبحث العلمي كونه يوجه الباحث باتجاه الاساليب الاحصائية الاكثر ملائمة لمجال ونطاق اختبار بياناته ومن ثم الوصول الى ادق النتائج المتوخاة, علماً ان الباحثين يشيرون الى اهمية استخدام الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الطبيعي كونها افضل من الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع غير الطبيعي في حيث مجال القوة الاحصائية والتنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) وقد تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.25) فضلاً جرى اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب ان تكون نتائج الاختبار اعلى من القيمة المعيارية وبحدود مستوى معنوية (0.05) كحد اعلى وتعتمد المعادلة الاتية في حساب القيمة المعيارية:

(Copper & Schindler, 2014)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (0.05) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول ( ١١ ) أن جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعياً مما يوجه الباحث لاختيار الادوات المعملية لأجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة

### جدول ( ١١ )

#### اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
١	غياب التخطيط الاستراتيجي	0.136	0.133	P=.000
٢	مقاومة التغيير	0.134	0.133	P=.000
٣	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	0.171	0.133	P=.000
٤	وتدهور الاداء	0.153	0.133	P=.000
٥	الجوانب المادية الملموسة	0.178	0.133	P=.000
٦	الاعتمادية	0.141	0.133	P=.000
٧	مجال الاستجابة	0.147	0.133	P=.000
٨	السلامة والامان	0.161	0.133	P=.000
٩	التعاطف الاجتماعي	0.182	0.133	P=.000

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS.V.25

#### خامساً: اختبار الصدق الظاهري

يعرف الصدق بانه القدرة التي تتوفر في اداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها, ويقيم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما جرى تصميمه للقياس , وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس , وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه , وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار , وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث اذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الاولية على متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم ( ١٤ ) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس, والملحق رقم ( ١ ) يوضح اسماء المحكمين, وقد اجرى الباحث ما جرى تنبئته من تعديلات من قبل السادة المحكمين

#### سادساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد احدى تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تمثل احدى خصائص برنامج Amos, اذ تزايد استخدامه من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية والسلوكية , وهو يمكن الباحث من التأكد من صحة بنية العوامل الداخلية للمقاييس المعتمدة

الدراسات والبحوث, على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثين بخصوص مقياس معين كما أن التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف باسم الهياكل العاملية ايضا فان اهمية استخدام التحليل العاملي التوكيدي تبرز لان مقياس المتغير قد يستخدم على عينة من ثقافات اخرى غير الذي تم استخدام المقياس فيها لأول مرة اذ قد تتغير لغة المقياس او تكيف تساؤلاته , اذ يعد احد اقوى وادق للتأكد من صلاحية المقياس التحليل العاملي التوكيدي (Byrne, 2001:56) فهو عبارة عن وصف لكيفية تمثيل العناصر وارتباطها ببعض معين , والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة , وان اهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من ان نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس وهناك معيارين للتحقق من الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب ان تكون اكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير ممكنة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس اما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالنموذج الهيكلية ويوضح جدول (١٢) تلك المؤشرات

جدول (١٢)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

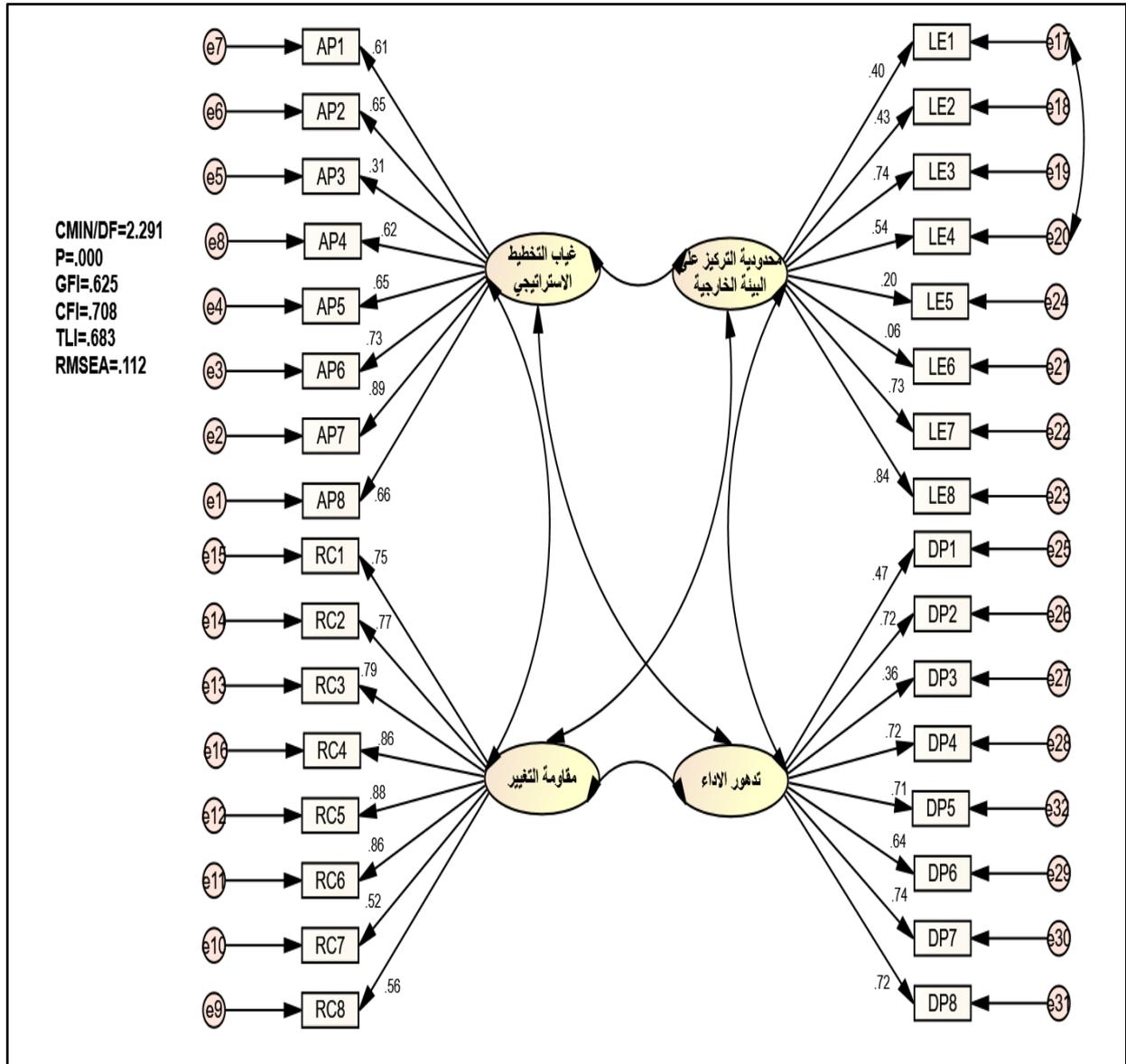
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
٢-	مؤشر حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر تاكر ولوس <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.90
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	< 0.08

المصدر: (Chan et al.,2007; Singh, 2016:388)

ولإكمال اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة سيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الاستراتيجي, ولمقياس جودة الخدمة التعليمية.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانجراف الاستراتيجي:

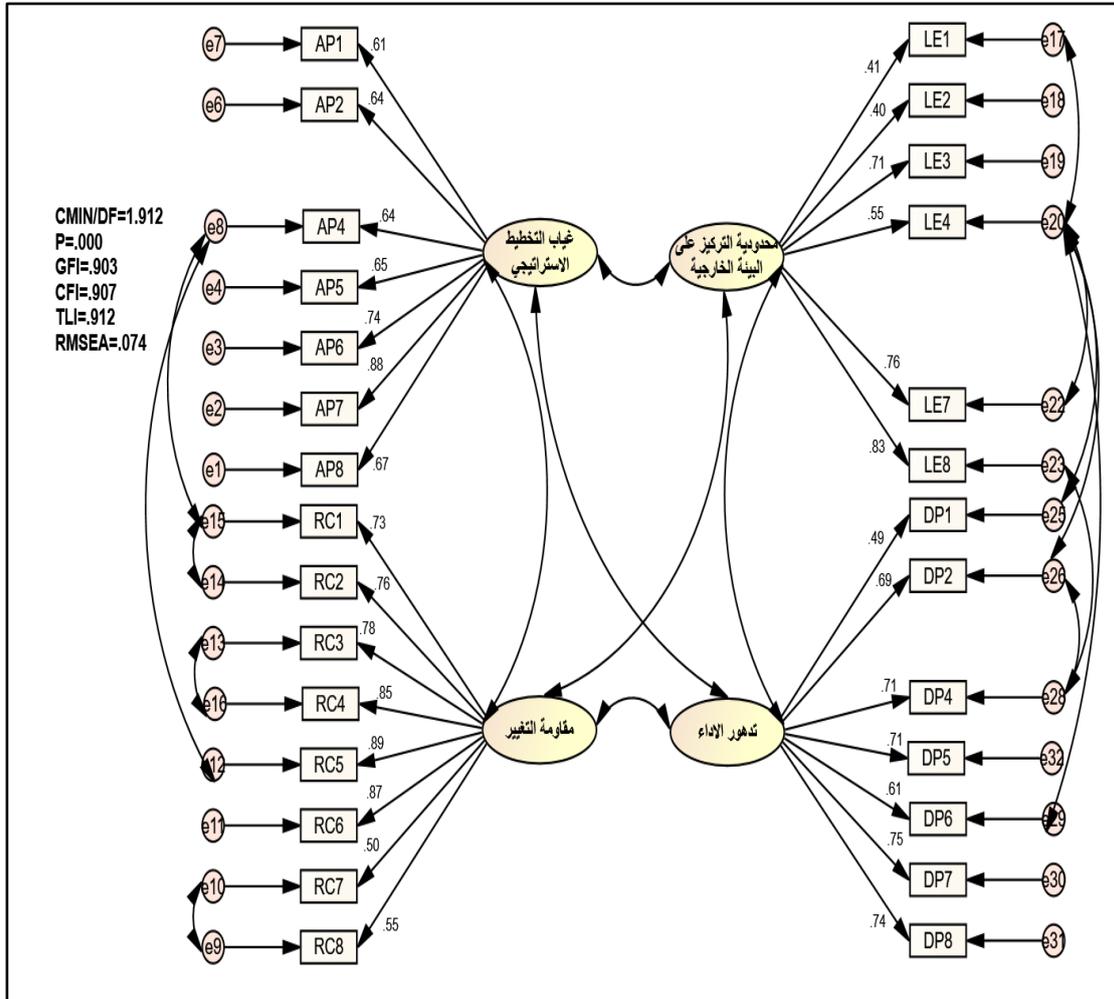
سيجرى اختبار متغير الانجراف الاستراتيجي عن طريق اربع ابعاد اساسية هي (غياب التخطيط الاستراتيجي (٨ فقرات, مقاومة التغيير (٨ فقرات, محدودية التركيز على البيئة الخارجية (٨ فقرات, تدهور الاداء (٨ فقرات, اذ يتضح من الشكل ( ١٤ ) أن بعض التقديرات المعيارية (التشبعات) اقل من المعيار المحدد وهذه الفقرات هي (AP3, LE5, LE6, DP3) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً عن طريق مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



شكل (١٤)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الاستراتيجي

ان الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاختفاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة, وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس بهدف النظر في تحسن تشبع الفقرة التي ظهر تشبعها اقل المعيار المحدد وفي حالة عدم جدوى ذلك يعمد الباحث لحذف الفقرة ثم اعادة التحليل وكذلك يقوم الباحث بإعادة اجراء بناء علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس او ما يعرف بالاختفاء المعيارية باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة اذا استوجب التحليل ذلك, اذ يوضح الشكل (15) أن الفقرات الـ (28) عبارة تقيس بنية الانجراف الاستراتيجي (متغير متعدد الابعاد). لان تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلاً عن مقبولة مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذه ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الانجراف الاستراتيجي.



شكل (١٥)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الاستراتيجي بعد التعديل

ويبين جدول (١٣) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ( $P < .001$ ) وان النسبة الحرجة اكبر من  $\pm (1.96)$  وهي تحقق الشرط المطلوب.

### جدول (١٣)

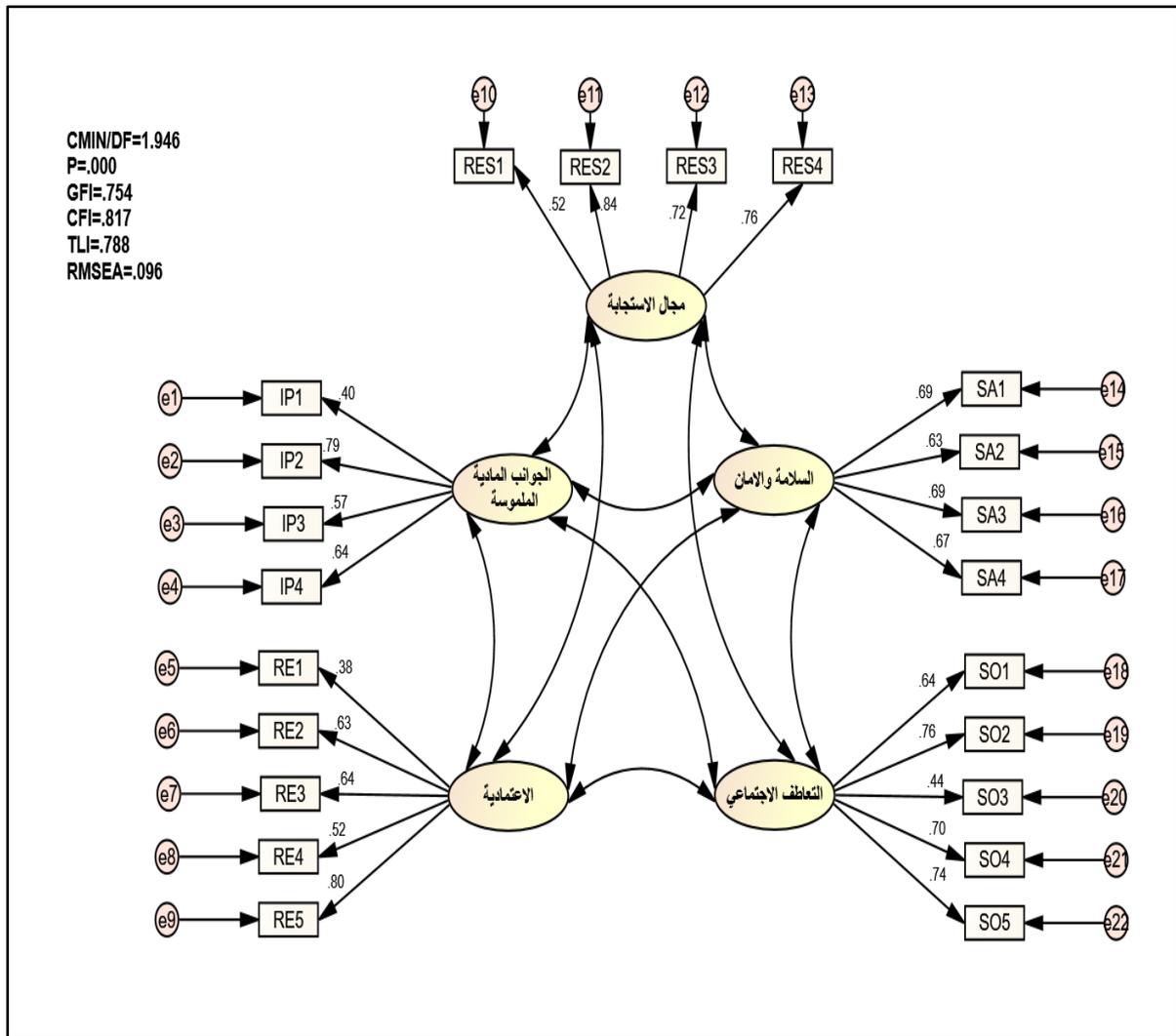
#### تقديرات نموذج متغير الانجراف الاستراتيجي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
AP1	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.612	.688	.122	5.631	***
AP2	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.643	.772	.131	5.883	***
AP4	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.637	.752	.128	5.874	***
AP5	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.648	.854	.144	5.923	***
AP6	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.736	.762	.115	6.630	***
AP7	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.884	1.090	.142	7.696	***
AP8	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.669	1.000			
RC1	<---	مقاومة التغيير	.733	1.773	.323	5.488	***
RC2	<---	مقاومة التغيير	.756	1.692	.303	5.583	***
RC4	<---	مقاومة التغيير	.854	2.467	.414	5.961	***
RC3	<---	مقاومة التغيير	.777	2.008	.355	5.662	***
RC5	<---	مقاومة التغيير	.894	2.210	.362	6.100	***
RC6	<---	مقاومة التغيير	.870	2.129	.354	6.016	***
RC7	<---	مقاومة التغيير	.504	.965	.182	5.301	***
RC8	<---	مقاومة التغيير	.552	1.000			
LE1	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.412	1.000			
LE2	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.398	1.406	.466	3.013	.003
LE3	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.706	2.443	.620	3.939	***
LE4	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.553	1.847	.601	3.075	.002
LE7	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.760	2.616	.651	4.020	***
LE8	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	.834	2.854	.691	4.131	***
DP1	<---	تدهور الاداء	.486	1.000			
DP2	<---	تدهور الاداء	.688	1.834	.402	4.563	***
DP4	<---	تدهور الاداء	.705	1.763	.383	4.609	***
DP5	<---	تدهور الاداء	.713	1.608	.346	4.643	***
DP6	<---	تدهور الاداء	.608	1.367	.318	4.295	***
DP7	<---	تدهور الاداء	.748	1.799	.379	4.744	***
DP8	<---	تدهور الاداء	.740	1.717	.364	4.720	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

## ٢. التحليل العائلي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة التعليمية

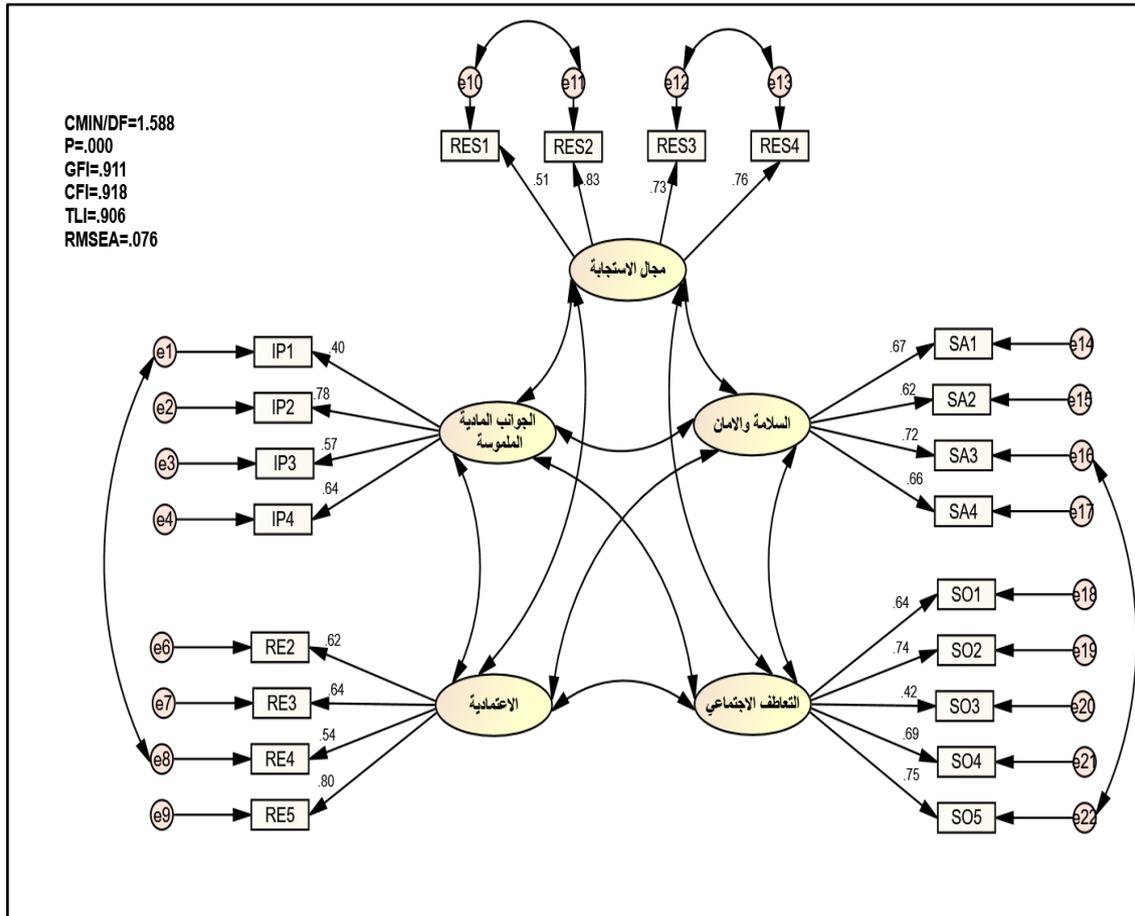
لقد قيس متغير جودة الخدمة التعليمية عن طريق خمسة ابعاد فرعية هي (الجوانب المادية الملموسة (٤ فقرات, الاعتماد (٥ فقرات, مجال الاستجابة (٤ فقرات, السلامة والامان (٤ فقرات, التعاطف الاجتماعي (٥ فقرات, اذ يتضح من الشكل (١٦) ان بعض التقديرات المعيارية التشبعات اقل من المعيار المحدد وهي الفقرات (RE1) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً عن طريق مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



شكل (١٦)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية

إن الخطوة التي يجب القيام بها ابتداءً هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس بهدف النظر في تحسن تشبع الفقرة التي ظهر تشبعها أقل المعيار المحدد وفي حالة عدم جدوى ذلك يعتمد الباحث لحذف الفقرة ثم إعادة التحليل وكذلك يقوم الباحث بإعادة إجراء بناء علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس أو ما يعرف بالأخطاء المعيارية باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة إذا استوجب التحليل ذلك، إذ يوضح الشكل (١٦) أن الفقرات الـ (21) عبارة تقيس بنية جودة الخدمة التعليمية (متغير متعدد الأبعاد). لأن تشبعاتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد وهذه ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة الخدمة التعليمية.



شكل (١٧)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية بعد التعديل

ويبين جدول (١٤) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ( $P < .001$ ) وان الدرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (١٤)  
تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة التعليمية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
IP1	<---	الجوانب المادية الملموسة	.411	1.000			
IP2	<---	الجوانب المادية الملموسة	.775	2.101	.544	3.858	***
IP3	<---	الجوانب المادية الملموسة	.566	1.258	.363	3.464	***
IP4	<---	الجوانب المادية الملموسة	.641	1.572	.432	3.640	***
RE2	<---	الاعتمادية	.621	1.000			
RE3	<---	الاعتمادية	.645	1.112	.197	5.631	***
RE4	<---	الاعتمادية	.545	.955	.194	4.917	***
RE5	<---	الاعتمادية	.795	1.495	.227	6.598	***
RES1	<---	مجال الاستجابة	.530	1.000			
RES2	<---	مجال الاستجابة	.837	1.796	.326	5.502	***
RES3	<---	مجال الاستجابة	.723	1.587	.309	5.127	***
RES4	<---	مجال الاستجابة	.742	1.706	.327	5.213	***
SA1	<---	السلامة والامان	.678	1.000			
SA2	<---	السلامة والامان	.616	1.023	.182	5.632	***
SA3	<---	السلامة والامان	.717	1.130	.176	6.413	***
SA4	<---	السلامة والامان	.664	1.199	.199	6.030	***
SO1	<---	التعاطف الاجتماعي	.651	1.000			
SO2	<---	التعاطف الاجتماعي	.745	1.104	.171	6.456	***
SO3	<---	التعاطف الاجتماعي	.437	.645	.160	4.042	***
SO4	<---	التعاطف الاجتماعي	.697	1.176	.192	6.127	***
SO5	<---	التعاطف الاجتماعي	.751	1.224	.189	6.461	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

**سابعا: اختبار معامل الثبات :-**

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين , ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا , الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية اذ نلاحظ من الجدول ( ١٥ ) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.94 - 0.70) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية , وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تنصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول

الجدول(١٥)

ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط الاستراتيجي	0.85	0.94
	مقاومة التغيير	0.91	
	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	0.74	
	وتدهور الاداء	0.85	
جودة الخدمة التعليمية	الجوانب المادية الملموسة	0.70	0.93
	الاعتمادية	0.74	
	مجال الاستجابة	0.79	
	السلامة والامان	0.76	
	التعاطف الاجتماعي	0.79	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

تمهيد ...

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (**الانجراف الاستراتيجي**) بأبعاده الأربعة: غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية، وتدهور الأداء) ومتغير (**جودة الخدمة التعليمية**) بأبعاده الخمسة: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، مجال الاستجابة، السلامة والأمان، التعاطف الاجتماعي) في بعض كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة (سيتم في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وهي (منخفض جداً ١-١,٨٠)؛ (منخفض ١,٨١-٢,٦٠)؛ (معتدل ٢,٦١-٣,٤٠)؛ (مرتفع ٣,٤١-٤,٢٠)؛ (مرتفع جداً ٤,٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)، وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة. وعلى النحو الاتي:

#### أولاً: وصف وتشخيص متغير الانجراف الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير أجمالاً، وكالاتي:-

#### ١. وصف وتشخيص بعد غياب التخطيط الاستراتيجي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد غياب التخطيط الاستراتيجي ضمن متغير الانجراف الاستراتيجي إذ يتضح من الجدول (١٦) إنَّ هذا البعد جرى قياسه بسبع فقرات، كانت فيها الفقرة الخامسة التي محتواها (قد لا تلتزم إدارة الكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمواعيد المحددة في الجداول الزمنية). هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.50) وبانحراف معياري يبلغ (1.083) وهذا يدل على أنَّ مستوى الاجابة كان مرتفعاً وبأهمية نسبية تبلغ (70%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان ادارة الكلية التي يعملون بها لا تمتلك التزام تجاه القيام بعمل التخطيط الاستراتيجي ولا تلتزم بالمواعيد المحددة زمنياً في الخطة الاستراتيجية

في حين حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (إدارة الكلية لا تعكس رؤيتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.61) وبانحراف معياري بلغ (1.031) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (52%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة لديها غموض حول رؤية كلياتهم ولاسيما فيما يتعلق بتحديد الاهداف الاستراتيجية.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لغياب التخطيط الاستراتيجي (3.00) وبانحراف معياري بلغ (1.005) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد غياب التخطيط الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (60%) وهذا يدل على ان العينة تدرك بغياب واقعي للتخطيط الاستراتيجي في كلياتهم فضلا عن وجود تجاهل الكليات للتعقيد البيئي في عملية تطوير الاستراتيجية وعدم اشراك الاطراف المستفيدة عند صياغة الاستراتيجية فضلا عن عدم الاهتمام الجاد لادارات الكليات بعملية التحليل الاستراتيجي وأدواته المتنوعة .

#### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء غياب التخطيط الاستراتيجي (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتجاهل إدارة الكلية التعقيد البيئي في عملية تطوير الاستراتيجية.	2.97	0.923	0.59	معتدل	4
2	لا يتماشى تطوير استراتيجية الكلية مع التغير في البيئة المحيطة.	3.34	0.987	0.67	معتدل	2
3	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
4	تتجاهل إدارة الكلية اشراك الجهات المستفيدة من خدماتها عند صياغة الاستراتيجية.	2.74	0.946	0.55	معتدل	5
5	قد لا تلتزم إدارة الكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمواعيد المحددة في الجداول الزمنية.	3.50	1.083	0.70	مرتفع	1
6	تتجنب إدارة الكلية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	2.73	0.851	0.55	معتدل	6
7	إدارة الكلية لا تعكس رؤيتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.	2.61	1.013	0.52	معتدل	7
8	لا تدعم إدارة الكلية ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي بصيغة استشارية.	3.16	1.229	0.63	معتدل	3
	المعدل العام	3.00	1.005	0.60	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

## ٢. وصف وتشخيص بعد مقاومة التغيير :

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد مقاومة التغيير ضمن متغير الانجراف الاستراتيجي اذ يتضح من الجدول (١٧) أن بعد مقاومة التغيير جرى قياسه بثمان فقرات, كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (هناك صراعات كبيرة بين الأقسام والادارات خلال عملية اتخاذ القرارات). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.58) وبانحراف معياري يبلغ (1.208) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (72%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بوجود مستوى معين من الصراعات بين الأقسام والادارات عندما يتعلق الامر باتخاذ قرارات تخص مجال العمل وان هذه الصراعات كمتوسط معتدلة الظهور في بيئة التطبيق

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (لا تهتم ادارة الكلية بالتغيرات الخارجية). على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.01) وبانحراف معياري بلغ (1.146) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه

الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (60%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ العينة لديها قناعة بان ادارة الكلية لا تعير ما يجري في البيئة الخارجية الاهتمام الكافي الذي تستوجبه.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لمقاومة التغيير (3.38) وبانحراف معياري بلغ (0.677) اذ تدلّ هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد مقاومة التغيير في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (67%) وهذا يدل على أنّ العينة تدرك وجود ضعف في تقبل التغيير المتوقع في الكليات قد يكون سببه مستوى التأهيل غير الجيد للقائمين على عملية التغيير او لضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير فضلا عن الاهتمام المحدود بالأفكار الابداعية ووجود صراعات بين الاقسام والادارات ضمن الكلية الواحدة مما يؤثر وجود مناخ مناسب للتغيير في الكليات المبحوثة.

#### جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء مقاومة التغيير

(n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	لا تهتم ادارة الكلية بالتغيرات الخارجية.	3.01	1.146	0.60	معتدل	8
2	لا تسود ثقافة تقبل التغييرات في الخطط الاستراتيجية واليات تنفيذها.	3.35	1.046	0.67	معتدل	5
3	هناك صراعات كبيرة بين الأقسام والادارات خلال عملية اتخاذ القرارات	3.58	1.208	0.72	مرتفع	1
4	لا تنشئ ادارة الكلية مناخ مناسب للتغيير.	3.31	1.350	0.66	معتدل	6
5	لا يجري مناقشة الأفكار الإبداعية بجدية.	3.29	1.134	0.66	معتدل	7
6	لا تعمل إدارة الكلية على امتصاص مقاومة التغيير.	3.48	1.145	0.70	مرتفع	4
7	ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على عملية التخطيط للتغيير.	3.49	.895	0.70	مرتفع	3
8	تتصف مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير بالضعف والمحدودية.	3.56	.847	0.71	مرتفع	2
	المعدل العام	3.38	0.677	0.67	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

### ٣. وصف وتشخيص بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية ضمن متغير الانجراف الاستراتيجي اذ يتضح من الجدول (١٨) ان بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية جرى قياسه بست فقرات, كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (تعاني الكلية من عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد في البلد, والذي له التأثير الكبير في عملها.) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ

(4.52) وبانحراف معياري يبلغ (0.725) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا جدا وبأهمية نسبية تبلغ (90%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان الكلية تعاني بسبب عدم الاستقرار في البيئة الاقتصادية بشكل عام وما ينتج عنه عن طريق البيئة الداخلية للكليات عينة الدراسة

في حين حصلت الفقرة الثامنة التي محتواها (لا تقوم ادارة الكلية بتحليل العوامل الخارجية التي تتأثر بها) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.88) وبانحراف معياري بلغ (1.022) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (58%) اذ توضح هذه النتيجة أن العينة لديها قناعة بان ادارة الكلية تعمل على تحليل ما يحيط بها من عوامل بيئية خارجية والتي حتما تلقي بظلالها على مجريات العمل في الكلية بمستوى معتدل.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي محدودية التركيز على البيئة الخارجية (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.974) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لوجود بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (69%) وهذا يدل على أن العينة تعتقد بان هناك ضعف في تركيز ادارة الكليات على البيئة الخارجية لعملية التعليم بشكل عام اذ يرى افراد العينة أن ادارات الكليات تعاني من ضعف قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التقنية فضلا عن التدخل الحكومي في سياساتها واستراتيجياتها مما يؤثر في سير عملها بشكل كبير.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تعاني الكلية من عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد في البلد، والذي له التأثير الكبير في عملها.	4.52	0.725	0.90	مرتفع جدا	1
2	تعاني إدارة الكلية من التدخل الحكومي في رسم سياساتها واستراتيجيتها.	3.73	1.056	0.75	مرتفع	2
3	لا تمتلك إدارة الكلية القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تقنية البحث العلمي.	3.29	1.034	0.66	معتدل	3
4	تؤثر العوامل الاجتماعية (القيم والعادات والتقاليد) بشكل كبير على أداء الجامعة.	3.05	0.978	0.61	معتدل	5
5	جرى حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
6	جرى حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
7	تتجاهل الكلية التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية.	3.13	1.029	0.63	معتدل	4
8	لا تقوم ادارة الكلية بتحليل العوامل الخارجية التي تتأثر بها.	2.88	1.022	0.58	معتدل	6
	المعدل العام	3.43	0.974	0.69	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

#### ٤. وصف وتشخيص بعد تدهور الاداء:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد تدهور الاداء ضمن متغير الانجراف الاستراتيجي اذ يتضح من الجدول (١٩) أنّ بعد تدهور الاداء جرى قياسه بسبع فقرات, كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (ضعف قدرة الكلية على التوأمة العلمية مع الجامعات الرائدة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.49) وبانحراف معياري يبلغ (0.884) وهذا يدل على أنّ مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (70%) وهذه النتيجة توضح وجود ضعف لدى الكليات عينة الدراسة في تحقيق عمليات التوأمة مع جامعات وكليات مرموقة.

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (تقييم عمادة الكلية ندوات لا تتلاءم مع اختصاصات اقسامها العلمية.) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.32) وبانحراف معياري بلغ (0.972) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (46%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ نسبة كبيره من العينة لديها قناعة بان ادارة الكلية تعمل على اقامة ندوات لا تتعلق بحقيقة ما يفترض انها تحتاجه لإنجاح مجال عملها.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لتدهور الاداء (2.93) وبانحراف معياري بلغ (1.014) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لوجود بعد تدهور الاداء في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (59%) وهذا يدل على أنّ العينة تعتقد بأنّ هناك ضعف في مستوى اهتمام الكلية بالعوامل التي تؤثر على الاداء كالاتهام بدراسات سوق العمل وضرورة التوافق مع التخصصات التي تخرجها هذه الكليات والأخذ بأراء ومقترحات اصحاب المصلحة فضلا عن نوع وكم الدورات التدريبية والندوات التي تقيمها هذه الكليات ومدى ملاءمتها لما تحتاجه هذه الكليات .

#### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده تدهور الاداء (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	ضعف قدرة الكلية على التوأمة العلمية مع الجامعات الرائدة.	3.49	.884	0.70	مرتفع	1
2	لا تهتم إدارة الكلية بدراسة احتياجات سوق العمل لتتوافق مع تخصصات خريجها.	2.86	1.155	0.57	معتدل	5
3	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
4	لا تهتم إدارة الكلية بنوعية وكمية دوراتها التدريبية.	3.04	1.079	0.61	معتدل	3
5	لا تأخذ ادارة الكلية بنظر الاعتبار اراء طلبتها بأدائها الاكاديمي.	2.93	.972	0.59	معتدل	4
6	تقيم عمادة الكلية ندوات لا تتلاءم مع اختصاصات اقسامها العلمية .	2.32	.972	0.46	منخفض	7
7	صياغة استراتيجية الكلية لا تبني على اساس نتائج تقييم الاداء.	3.05	1.036	0.61	معتدل	2
8	تقدم الكلية خدمات محدودة لا تلبي احتياجات الطلبة.	2.83	1.000	0.57	معتدل	6
	المعدل العام	2.93	1.014	0.59	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

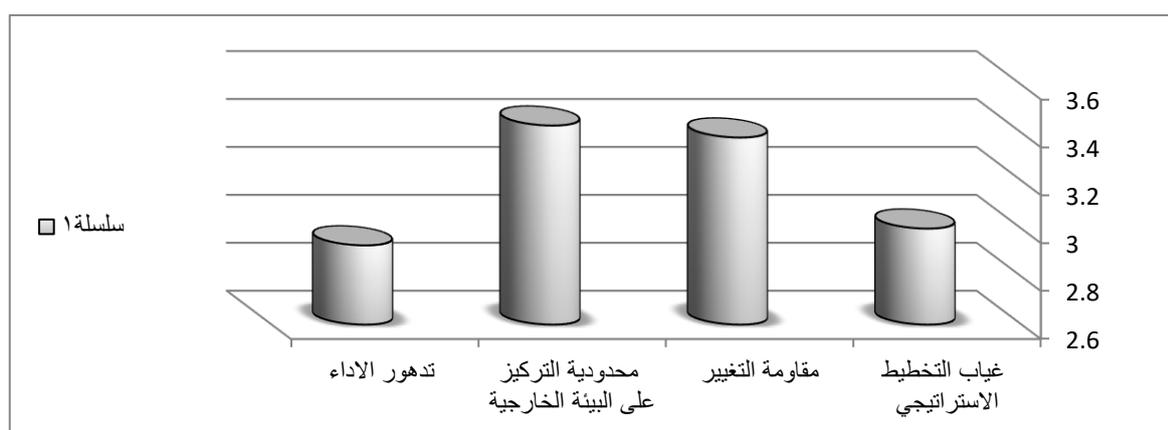
اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الانجراف الاستراتيجي أجمالاً, فيظهر الجدول (٢٠) ان الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير بلغ (3.18) وبانحراف معياري (0.917) و بلغت الاهمية النسبية (64%) , وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان ادارات الكليات المبحوثة تعاني بمستوى معتدل من وجود غياب للتخطيط الاستراتيجي ومقاومة التغيير فضلا عن محدودية التركيز على البيئة الخارجية مما ادى الى تدهور الاداء . اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الانجراف الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (محدودية التركيز على البيئة الخارجية ثم مقاومة التغيير ثم غياب التخطيط الاستراتيجي ثم تدهور الاداء ) , وكما موضح في الجدول (٢٠) والشكل (١٨) الذي يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الانجراف الاستراتيجي.

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الانجراف الاستراتيجي (n=103)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	معتدل	0.60	1.005	3.00	١. غياب التخطيط الاستراتيجي
الثاني	معتدل	0.67	0.677	3.38	٢. مقاومة التغيير
الاول	مرتفع	0.69	0.974	3.43	٣. محدودية التركيز على البيئة الخارجية
الرابع	معتدل	0.59	1.014	2.93	٤. تدهور الاداء
-	معتدل	0.64	0.917	3.18	المعدل العام لمتغير الانجراف الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

واستنادا الى النتائج السابقة يمكن القول ان الكليات عينة الدراسة لديها انجراف استراتيجي بمستوى معتدل ما يدل الاجابة على التساؤل الاول من التساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الاول من اهداف الدراسة.



شكل (١٨)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي

**أولاً: وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة التعليمية**

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالاً , وكالاتي:-

**١. وصف وتشخيص بعد الجوانب المادية الملموسة:**

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الجوانب المادية الملموسة ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية اذ يتضح من الجدول (٢١) أنَّ بعد الجوانب المادية الملموسة تم قياسه بأربع فقرات , كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها تتميز الكلية(بالمظهر العام الجيد للموظفين والعاملين). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.87) وبانحراف معياري يبلغ (0.836) وهذا يدل على أنَّ مستوى الاجابة كان مرتفعاً وبأهمية نسبية تبلغ (77%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان كليتهم تهتم بالمظهر العام والجيد للموظفين والعاملين فيها باعتبارهم الاساس في تقديم خدماتها

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها. تتميز الكلية ب(توافر التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة) على الوسط الحسابي الاقل اذ بلغ (2.91) وبانحراف معياري (1.020) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (58%) اذ توضح هذه النتيجة ان العينة ترى أنَّ الكلية تمتلك التجهيزات الحديثة الملائمة لعملها وتستخدم التقنيات المناسبة للمجال الذي تخدمه ولكن بمستوى معتدل .

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للجوانب المادية الملموسة (3.31) وبانحراف معياري بلغ (0.924) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الجوانب المادية الملموسة في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (77%) وهذا يعني ان العينة ترى بأن الكليات المبحوثة تتميز بجاذبية المواد والتخصصات وتهتم بالمظهر العام للموظفين والعاملين عالي بينما يكون وجود التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة لعملها والمرافق والقاعات والساحات بمستوى معتدل وعليه فإن بُعد الجانب المادي الملموس متوفر بمستوى معتدل في الكليات عينة الدراسة .

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعـد الجوانب المادية الملموسة (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	جاذبية المواد والتخصصات والمقررات .	3.48	0.916	.70	مرتفع	2
2	توافر التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة .	2.91	1.020	.58	معتدل	4
3	المظهر العام الجيد للموظفين والعاملين .	3.87	0.836	.77	مرتفع	1
4	توافر جانب التسهيلات (المرافق ,القاعات ,الساحات ,الملاعب).	3.00	0.923	.60	معتدل	3
	المعدل العام	3.31	0.924	0.66	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

## ٢. وصف وتشخيص بعد الاعتمادية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الاعتمادية ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية اذ يتضح من الجدول (٢٢) ان بعد الاعتمادية جرى قياسه بأربع فقرات كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (وجود العدد الكافي من الموظفين والمدرسين). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.68) وبانحراف معياري يبلغ (0.980) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (74%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان كليتهم تركز على وجود العدد الكافي من الموظفين والتدريسين الذين يشكلون محور العملية التعليمية. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (الحرص على حل مشاكل الطلاب المختلفة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (1.058) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (68%) اذ توضح هذه النتيجة أن العينة ترى ان ادارة الكلية تركز على ايجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تعترض الطلبة فيها وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للاعتمادية (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.978) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لوجود بعد الاعتمادية في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (71%) وهذا يدل على ان عينة الدراسة تدرك بأن ادارة الكليات المبحوثة تركز على الدقة في تقديم الخدمات التعليمية المختلفة في موعدها المحدد فضلا عن وجود الاعداد الكافية والمناسبة من الموظفين والمدرسين والحرص على حل مشاكل الطلاب المختلفة .

جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الاعتمادية

(n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	جرى حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
2	الدقة وتجنب الاخطاء في تقديم الخدمات المختلفة.	3.47	0.905	0.70	مرتفع	3
3	الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية في موعدها المحدد.	3.63	0.970	0.73	مرتفع	2
4	توافر العدد الكافي من الموظفين والمدرسين .	3.68	0.980	0.74	مرتفع	1
5	الحرص على حل مشاكل الطلاب المختلفة .	3.37	1.058	0.68	معتدل	4
	المعدل العام	3.53	0.978	0.71	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

## ٣. وصف وتشخيص بعد مجال الاستجابة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد مجال الاستجابة ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية اذ يتضح من الجدول (٢٣) أن بعد مجال الاستجابة جرى قياسه بأربع فقرات كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (اعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.89) وبانحراف معياري يبلغ (0.839) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (78%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان كليتهم تؤكد على الاهتمام بان يكون طلبتها على علم بما يخصهم من مواعيد تخص دراستهم واوقات نهايتها لكي يكون هناك ضبط للعملية التعليمية.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (سرعة الكلية في تقديم الخدمات .) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.19) وبانحراف معياري بلغ (0.980) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (64%) اذ توضح هذه النتيجة ان العينة ترى ان الكلية تؤكد بشكل معتدل على ضرورة تقديم الخدمات بالسرعة الممكنة .

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعد مجال الاستجابة (3.49) وبانحراف معياري بلغ (0.954) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لوجود بعد مجال الاستجابة في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (70%) وهذا مؤشر جيد يوضح ان الكليات عينة الدراسة مهتمة بسرعة تقديم الخدمات والاستعداد الدائم للتعاون مع الطلبة لحل المشاكل التي تواجههم فضلا عن اعلام الطلبة بكل المواعيد التي تهمهم.

#### جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد مجال الاستجابة (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	اعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاج منها .	3.89	0.839	0.78	مرتفع	1
2	الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب لحل المشكلات العالقة .	3.58	0.955	0.72	مرتفع	2
3	سرعة الكلية في تقديم الخدمات .	3.19	0.980	0.64	معتدل	4
4	الاستجابة الفورية لمشاكل الطلبة .	3.33	1.042	0.67	معتدل	3
	المعدل العام	3.49	0.954	0.70	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

#### ٤. وصف وتشخيص بعد السلامة والامان

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد السلامة والامان ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية اذ يتضح من الجدول (٢٤) أنّ بعد السلامة والامان جرى قياسه بأربع فقرات كانت فيها الفقرة الثانية التي محتواها (تتعامل الكلية بالمعلومات الخاصة بالطلاب بالسرية.) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.14) وبانحراف معياري يبلغ (0.856) وهذا يدل على أنّ مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (83%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بأنّ كليتهم تحرص على السرية التامة في التعامل مع قضايا طلبتها ومنتسبيها في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (المعام الموظفين بالمعلومات الكافية وحسن توصيلها.) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.808) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (72%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ العينة ترى ان العاملين في الكلية لديهم المام جيد بما يتطلبه مجال عملهم من معلومات وهم يحرصون على تبادلها بشكل جيد وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعد السلامة والامان (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.838) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لوجود بعد السلامة والامان في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (76%) وهذا مؤشر جيد يوضح أنّ الكليات عينة الدراسة مهتمة بتحقيق درجات عالية من السلامة والامان في مجال عملها الخدمي.

## جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء السلامة والأمان (n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	اللباقة وحسن الخلق في التعامل من قبل الموظفين .	3.90	0.760	0.78	مرتفع	2
2	تتعامل الكلية بالمعلومات الخاصة بالطلاب بالسرية .	4.14	0.856	0.83	مرتفع	1
3	المام الموظفين بالمعلومات الكافية وحسن توصيلها .	3.60	0.808	0.72	مرتفع	4
4	سلوك الموظفين يعزز الشعور بالأمان والثقة لدى الطلاب .	3.61	0.931	0.72	مرتفع	3
	المعدل العام	3.81	0.838	0.76	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

**٥. وصف وتشخيص بعء التعاطف الاجتماعي**

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعء التعاطف الاجتماعي ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية اذ يتضح من الجدول (٢٥) أن بعء التعاطف الاجتماعي جرى قياسه بخمس فقرات كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (احترام ضيوف الكلية وزوارها واستقبالهم بحفاوة). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.17) وبانحراف معياري يبلغ (0.879) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (83%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان كليتهم تحرص على تحقيق الاحترام الكافي لمن يكون ضيفا عليها وتستقبلهم بحفاوة كبيرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تتيح الكلية فرصة الاحتفالات والرحلات والتعارف). على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.94) وبانحراف معياري بلغ (0.849) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (59%) اذ توضح هذه النتيجة أن العينة تعتقد بان الكلية تتيح المجال لأقامه الاحتفالات والرحلات وغيرها بمستوى معتدل . وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعء التعاطف الاجتماعي (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.899) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لوجود بعء التعاطف الاجتماعي في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (70%) وهذا مؤشر جيد يوضح أن الكليات عينة الدراسة مهتمة بتوفير اجواء التعاطف والود والاحترام بين الطلبة والموظفين والتركيز على تحقيق مصلحة الطلاب في المقام الاول .

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعاطف الاجتماعي

(n= 103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	احترام ضيوف الكلية وزوارها واستقبالهم بحفاوة .	4.17	0.879	0.83	مرتفع	1
2	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع الطلاب .	3.76	0.854	0.75	مرتفع	2
3	تتيح الكلية فرصة الاحتفالات والرحلات والتعارف .	2.94	0.849	0.59	معتدل	5
4	الروح المرحة والصداقة واضحة في التعامل داخل الكلية .	3.33	0.974	0.67	معتدل	4
5	وضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات ادارة الكلية.	3.39	0.942	0.68	معتدل	3
	المعدل العام	3.52	0.899	0.70	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

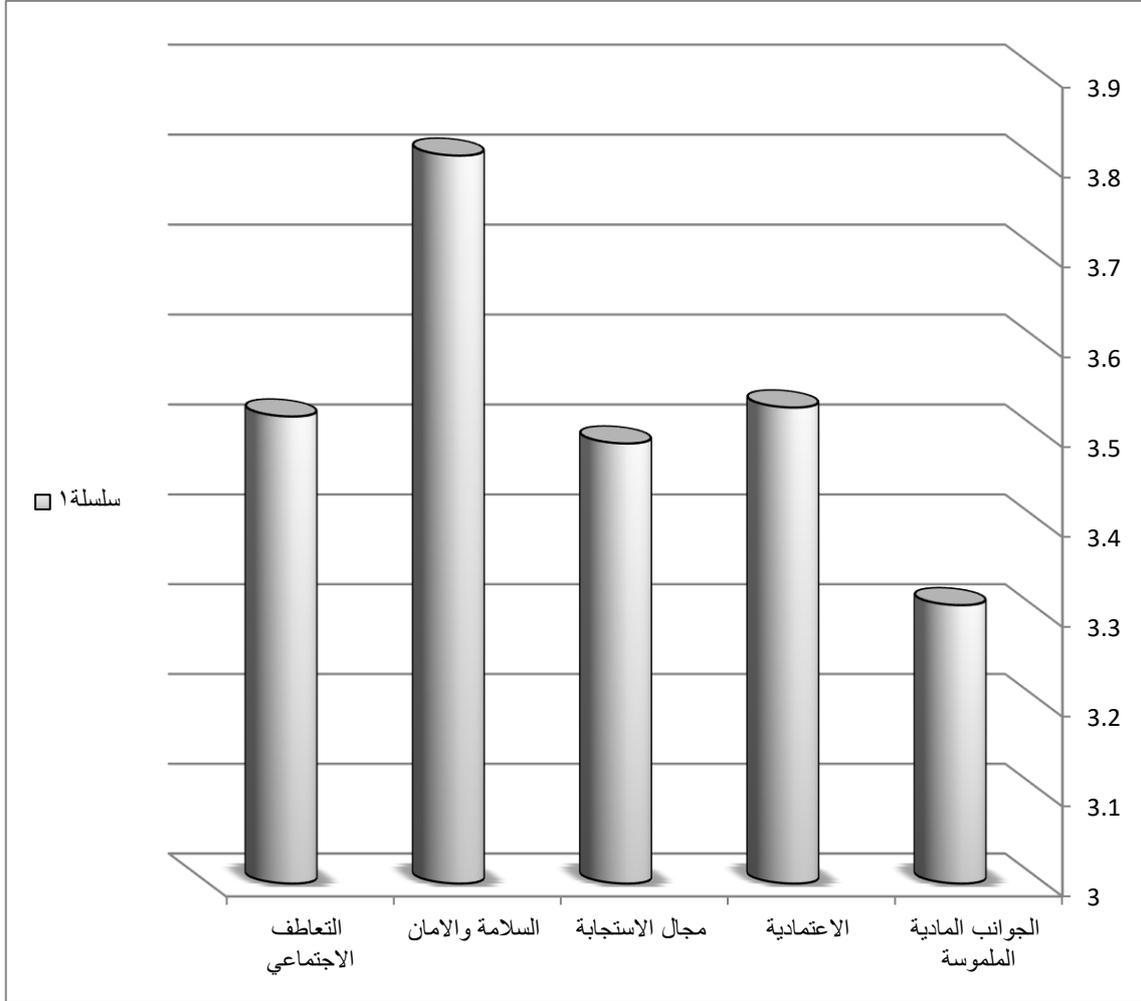
أما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة التعليمية اجمالاً , يظهر الجدول (٢٦) أن المتغير يقاس بخمسة ابعاد ميدانية, اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.53) وبلغ الانحراف المعياري (0.919) و بلغت الاهمية النسبية (71%) , وتشير هذه النتائج الى أن الكليات المدروسة تتمتع بمستويات جيدة من السلامة والأمان في تقديم خدماتها والتميز بالاعتمادية وسرعة الاستجابة كما انها تهتم بتوفير الجوانب الاجتماعية المناسبة بين افرادها فضلا عن الاهتمام بالجوانب المادية الملموسة . اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد جودة الخدمة التعليمية الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (السلامة والامان, والاعتمادية, ومجال الاستجابة, والتعاطف الاجتماعي, والجوانب المادية الملموسة ) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة , وكما موضح في الجدول (٢٦) والشكل (١٩) الذي يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد جودة الخدمة التعليمية.

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية (n=103)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الخامس	معتدل	0.66	0.924	3.31	١. الجوانب المادية الملموسة
الثاني	مرتفع	0.71	0.978	3.53	٢. الاعتمادية
الثالث	مرتفع	0.70	0.954	3.49	٣. مجال الاستجابة
الاول	مرتفع	0.76	0.838	3.81	٤. السلامة والامان
الرابع	مرتفع	0.70	0.899	3.52	٥. التعاطف الاجتماعي
-	مرتفع	0.71	0.919	3.53	المعدل العام لمتغير الانحراف الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

وعلى الرغم من القول بأن الكليات المبحوثة تمتلك ابعاد جودة الخدمة التعليمية بمستوى مرتفع ما يدل على الاجابة على التساؤل الثاني من التساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الثاني من اهداف الدراسة .



شكل (١٩)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية حسب المتوسط الحسابي

## المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

### توطئة ...

يهدف هذا المبحث الى التحقق من فرضيات الدراسة حول متغيراتها وابعادها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وهل تنسجم مع النموذج الفكري الذي جرى طرحه عن تلك العلاقات وهل تقدم النتائج الدعم لتلك الفرضيات المصاغة في الدراسة الحالية ام لا، ولغرض التأكد من هذا المسعى ستقسم هذه الفقرة الى جزئين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير المعتمد بهدف معرفة مدى التلازم بينهما ثم الجزء الثاني الذي يختص باختبار علاقات التأثير والتفسير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير المعتمد بهدف التحقق من مستوى التأثير بينهما ومعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد على مستوى بعض كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة وكما يأتي :

### اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

سيجري اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (الانجراف الاستراتيجي، وجودة الخدمة التعليمية ) ويظهر الجدول (٢٧) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيجري النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (٢٧) :

### الجدول (٢٧) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0
2	علاقة ارتباط تامة موجبة او عكسية	±1
3	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او عكسية	± (0.30-0)
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او عكسية	± (0.31-0.70)
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او عكسية	± (0.71-0.99)

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

### أ. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى التلازم عن طريق اختبار علاقة الارتباط بين الانجراف الاستراتيجي كمتغير مستقل و جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد والتي تنص على

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (٢٨) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $-0.436^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه العكسي للتلازم بين المتغير المستقل الانجراف الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية, اذ كانت علاقة الارتباط العكسية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) اذ تشير علاقة الارتباط انف الذكر الى وجود التلازم العكسي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في بعض كليات جامعة كربلاء. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتشير هذه النتائج الى أن عدم وجود بؤادر للتخطيط الاستراتيجي وقلة التركيز على معطيات البيئة ووجود مقاومة كبيرة لعملية التغيير سيؤدي الى انخفاض في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الكليات عينة الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية

جدول (٢٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الانجراف الاستراتيجي بأبعاده ومتغير جودة الخدمة التعليمية

Correlations							
		غياب التخطيط الاستراتيجي	مقاومة التغيير	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	تدهور الاداء	الانجراف الاستراتيجي	جودة الخدمة التعليمية
غياب التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.618**	.418**	.558**	.780**	-.219-*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.026
	N	103	103	103	103	103	103
مقاومة التغيير	Pearson Correlation	.618**	1	.366**	.925**	.894**	-.371-**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
التركيز على البيئة الخارجية	Pearson Correlation	.418**	.366**	1	.464**	.689**	-.382-**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103

تدهور الاداء	Pearson Correlation	.558**	.925**	.464**	1	.907**	-.442- **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
الانجراف الاستراتيجي	Pearson Correlation	.780**	.894**	.689**	.907**	1	-.436- **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103	103
وجودة الخدمة التعليمية	Pearson Correlation	-.219- *	-.371- **	-.382- **	-.442- **	-.436- **	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

اما على مستوى الابعاد الفرعية للانجراف الاستراتيجي فقد كانت كالاتي :

#### ١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين بعد غياب التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غياب التخطيط الاستراتيجي و جودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير نتائج الجدول (٢٩) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد غياب التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما

( $-0.219^*$ ) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين بعد غياب التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

اذ تشير النتيجة انه الذكر الى التلازم العكسي بين بعد غياب التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

اذ يتبين أن عدم وجود تخطيط استراتيجي واضح في الكليات عينة الدراسة من وجهة نظر العينة سيؤدي الى نتائج عكسية في مستوى جودة الخدمة المقدمة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

**٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :**

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد مقاومة التغيير ومستوى جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مقاومة التغيير ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير نتائج الجدول (٢٩) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد مقاومة التغيير ومتغير جودة الخدمة التعليمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*-0.371) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين بعد مقاومة التغيير ومتغير جودة الخدمة التعليمية عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

اذ تشير النتيجة انه الذكر الى التلازم العكسي بين بعد مقاومة التغيير ومتغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى علاقة عكسية قوية.

وهذه النتيجة تشير الى أن ظهور مقاومة التغيير سيؤدي الى انخفاض في مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الكليات المعنية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

**٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد التركيز على البيئة الخارجية ومستوى جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير نتائج الجدول (٢٨) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية ومتغير جودة الخدمة التعليمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*-0.382) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين بعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية ومتغير جودة الخدمة التعليمية عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (95%).

اذ تشير النتيجة انه الذكر الى التلازم العكسي بين بعد التركيز على البيئة الخارجية ومتغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى علاقة عكسية قوية.

وهذه النتيجة تشير الى أن عدم التركيز على البيئة الخارجية سيؤدي الى انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الكليات المعنية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

**٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد تدهور الاداء ومستوى جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تدهور الاداء ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير نتائج الجدول (٢٨) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد تدهور الاداء ومتغير جودة الخدمة التعليمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(-0.442^{**})$  وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين بعد تدهور الاداء ومتغير جودة الخدمة التعليمية عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (95%). اذ تشير النتيجة انه الذكر الى التلازم العكسي بين بعد تدهور الاداء ومتغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى علاقة عكسية قوية. وهذه النتيجة تشير الى ان تدهور الاداء سيؤدي الى تلازم انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الكليات المعنية واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

نستنتج مما سبق أن جميع المسارات قد تحققت من غياب التخطيط الاستراتيجي الى جودة الخدمة التعليمية, ومن مقاومة التغيير الى جودة الخدمة التعليمية, ومن محدودية التركيز على البيئة الخارجية الى جودة الخدمة التعليمية, ومن تدهور الاداء الى جودة الخدمة التعليمية, اذ حققت جميعها علاقات ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية مما يدعم بشكل كلي قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

واستناداً الى النتائج انه الذكر يمكن القول انه هناك علاقة ارتباط عكسية معنوية للانجراف الاستراتيجي بأعباء وجود الخدمة التعليمية, وهذا يمثل الاجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثالث من اهداف الدراسة .

**ثانياً / اختبار فرضيات التأثير**

سيجري اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من اهم الادوات التي يمكنها الوصول الى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة ممكنة للقياس, وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة , بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد , لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة , وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها , وكما يأتي :

**اولاً. الفرضية الرئيسية الثانية:**

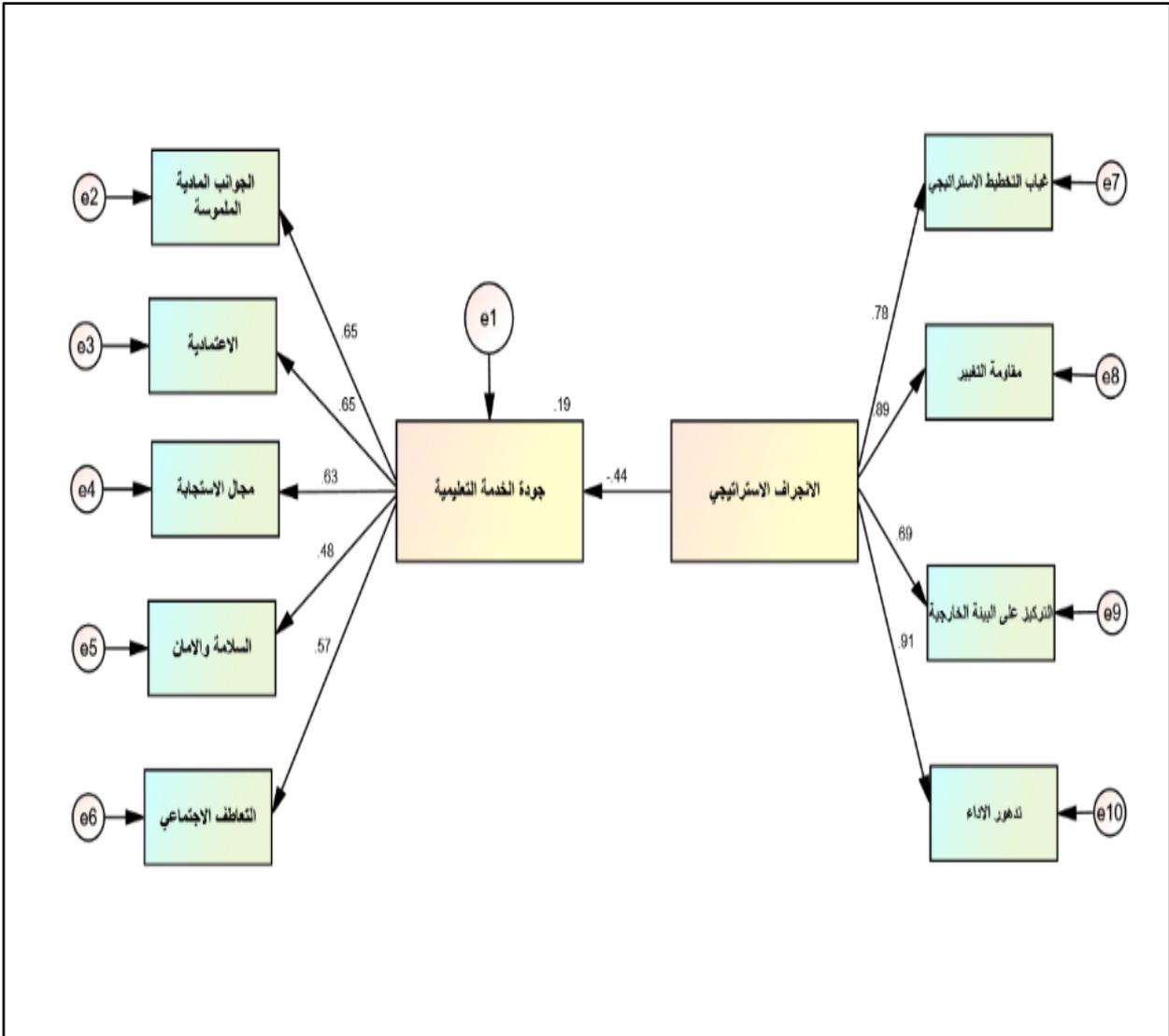
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل الانجراف الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على :

**(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية)**

من الشكل (٢٠) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير الانجراف الاستراتيجي في مستوى جودة الخدمة التعليمية, كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري بلغت (-0.44) وهذا يدل أن متغير الانجراف الاستراتيجي يؤثر سلباً في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (44%) على مستوى الكليات عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من الانجراف الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في جودة الخدمة المصرفية بنسبة (44%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢٩) البالغة (-4.892) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٠) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.19) وهذا يدل على أن متغير الانجراف الاستراتيجي يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية وهذا قد يعود لسببين الاول يتعلق بالعينة المدروسة التي يتضح اعتقادها بان ارتباط جودة الخدمة التعليمية تتأثر بالجوانب المباشرة عليها كالأمر المادية (بنايات, وقاعات, وتهوية , وتبريد ... الخ) والسبب الثاني ان الانجراف الاستراتيجي يرتبط بالإدارة العليا وقد تكون غير واضحة للعينة ومدى انعكاسها بشكل غير مباشر على مستوى الجودة التعليمية وان غياب التخطيط الاستراتيجي ووجود مقاومة التغيير وتدهور الاداء وضعف التركيز على البيئة الخارجية سيؤدي بالنتيجة الى تدهور العوامل التي عن طريقها يقاس مستوى الجودة التعليمية من وجهة نظر العينة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود تأثير للانجراف الاستراتيجي في متغير جودة الخدمة التعليمية.



شكل (٢٠)  
المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية  
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (٢٩)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة التعليمية	<---	الانجراف الاستراتيجي	-0.436	-0.355	0.073	-4.892	***
غياب التخطيط الاستراتيجي	<---	الانجراف الاستراتيجي	0.780	0.872	0.069	12.601	***
مقاومة التغيير	<---	الانجراف الاستراتيجي	0.894	1.138	0.057	20.114	***
التركيز على البيئة الخارجية	<---	الانجراف الاستراتيجي	0.689	0.859	0.089	9.614	***
تدهور الاداء	<---	الانجراف الاستراتيجي	0.907	1.131	0.052	21.732	***
الجوانب المادية الملموسة	<---	جودة الخدمة التعليمية	0.649	0.413	0.048	8.605	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة التعليمية	0.649	0.417	0.048	8.615	***
مجال الاستجابة	<---	جودة الخدمة التعليمية	0.630	0.461	0.056	8.196	***
السلامة والامان	<---	جودة الخدمة التعليمية	0.480	0.300	0.054	5.525	***
التعاطف الاجتماعي	<---	جودة الخدمة التعليمية	0.572	0.372	0.053	7.047	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية وكالاتي:

١. الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لغياب التخطيط الاستراتيجي في متغير جود الخدمة التعليمية

من الشكل (٢١) يتبين وجود تأثير ايجابي غير دال معنويا لبعد غياب التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية, كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.08) وتعد هذه القيمة غير معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٠) البالغة (0.673) قيمة غير معنوية لا عند مستوى معنوية (P-Value= 0.01) ولا عند مستوى (P-Value= 0.05) الظاهر في الجدول ذاته.

اذ تشير النتيجة انفة الذكر الى أن العينة ترى ان غياب التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل ضعيف في مستوى جودة الخدمة التعليمية اذ قد يعود ذلك لعدم وضوح تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز

مستوى جودة الخدمة التعليمية مما يؤثر ضعف في إيصال ثقافة التخطيط والتنظيم وانعكاسها المباشر على مجريات العمل التعليمي

واعتماداً على ما تقدم لا تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

### ٢. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مقاومة التغيير في متغير جودة الخدمة التعليمية

من الشكل (٢١) يتبين وجود تأثير ايجابي غير دال معنوياً لبعد مقاومة التغيير في جودة الخدمة التعليمية، كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.11) وتعد هذه القيمة ضعيفة للتعبير عن وجود تأثير لبعد مقاومة التغيير في جودة الخدمة التعليمية فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٠) البالغة (0.445) قيمة غير معنوية لا عند مستوى معنوية (P-Value= 0.01) ولا عند مستوى (P-Value= 0.05) الظاهر في الجدول ذاته.

اذ تشير هذه النتيجة الى أنّ العينة تعتقد بان مقاومة التغيير تؤثر بشكل ضعيف في مستوى جودة الخدمة التعليمية وهذا قد يعود لطبيعة عمل الكليات التي تتسم بانسجام فيما بين ملاكاتها التدريسية والادارة والطلبة والذي انعكس بوجود مقاومة معتدلة في الكليات المدروسة مما ولد فكرة عدم تأثير مقاومة التغيير في جودة الخدمة التعليمية لدى افراد العينة.

واعتماداً على ما تقدم لا تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

### ٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية في متغير جودة الخدمة التعليمية

من الشكل (٢١) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنوياً لبعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية في جودة الخدمة التعليمية، كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.232) وتعد هذه القيمة معبرة عن وجود تأثير عكسي لبعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية في جودة الخدمة التعليمية فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٠) البالغة (-2.232) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05) الظاهر في الجدول ذاته.

تشير هذه النتيجة الى أنّ العينة تعتقد بان محدودية التركيز على البيئة الخارجية تؤثر سلباً في جودة الخدمة التعليمية وقد يعود لذلك للظروف التي يمر بها البلد وعدم وجود تلازم حقيقي بين الاحتكاك بالبيئة الخارجية وبين جودة التعليم في تلك الكليات وقد يتعلق ذلك بسبب ضعف التوأمة الحقيقية مع كليات وجامعات من البيئة الخارجية ليكون هناك واقع ملموس يدركه التدريسيون والادارة في تلك الكليات عن طبيعة التأثير السلبي للبيئة الخارجية في مستوى جودة الخدمة التعليمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

## ٤. الفرضية الفرعية الرابعة:

## يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تدهور الاداء في متغير جودة الخدمة التعليمية

من الشكل ( ٣٠ ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعده تدهور الاداء في جودة الخدمة التعليمية, كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.48) وهذا يدل على ان بعد تدهور الاداء يؤثر سلبا في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (48%) على مستوى الكليات عينة الدراسة. وهذا يدل على أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تدهور الاداء في الكليات عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير سلبي في جودة الخدمة التعليمية بنسبة (48%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ٣٠ ) البالغة

(-2.079) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) الظاهر في الجدول ذاته. اذ توضح هذه النتيجة أن عينة الدراسة تدرك بأن تدهور الاداء في المؤسسة التعليمية سيؤثر بشكل مباشر في انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية والسبب قد يعود لكثرة تركيز الوزارة على متطلبات تحسين الاداء والتفوييم ومتابعة الجامعات والكليات فيما يخص التصنيفات المحلية والعالمية لمراكز الجامعات من حيث جودة التعليم فيها.

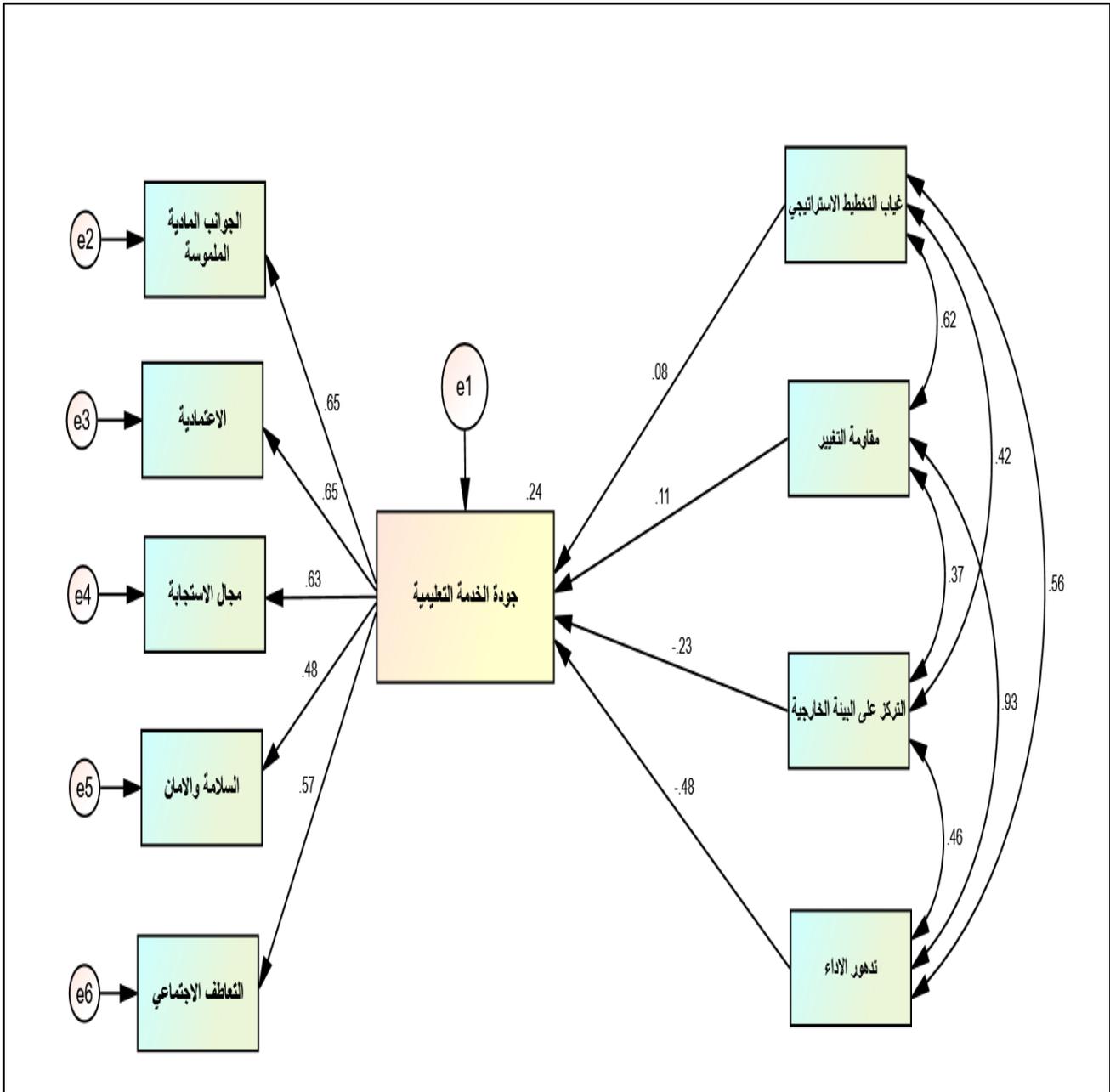
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

و يتضح من الشكل ( ٢١ ) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لأبعاد متغير الانجراف مجتمعة تفسر ما نسبة (0.24) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة التعليمية اي أن هذه الابعاد يمكنها أن تفسر (24%) من التغيرات في جودة الخدمة التعليمية اما النسبة المتبقية والبالغة(76%)

فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة الحالية .

مما تقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثيرا في المتغير المعتمد هي المسارات (التركيز على البيئة الخارجية الى متغير جودة الخدمة التعليمية, و تدهور الاداء الى متغير جودة الخدمة التعليمية) , في حين لم تحقق باقي المسارات (غياب التخطيط الاستراتيجي, ومقاومة التغيير) تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

وعليه فإن الانجراف الاستراتيجي يؤثر عكسيا في جودة الخدمة التعليمية وهو ما يمثل الاجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الرابع من اهداف الدراسة .



شكل (٢١)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (٣٠)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير الانجراف الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة التعليمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة التعليمية	<---	غياب التخطيط الاستراتيجي	.077	.056	.084	.673	.501
جودة الخدمة التعليمية	<---	مقاومة التغيير	.112	.071	.160	.445	.656
جودة الخدمة التعليمية	<---	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	-.232	-.152	.068	-2.232	.026
جودة الخدمة التعليمية	<---	تدهور الاداء	-.481	-.314	.151	-2.079	.031
الجوانب المادية الملموسة	<---	جودة الخدمة التعليمية	.649	.413	.048	8.605	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة التعليمية	.649	.417	.048	8.615	***
مجال الاستجابة	<---	جودة الخدمة التعليمية	.630	.461	.056	8.196	***
السلامة والامان	<---	جودة الخدمة التعليمية	.480	.300	.054	5.525	***
التعاطف الاجتماعي	<---	جودة الخدمة التعليمية	.572	.372	.053	7.047	***

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

تهدف الدراسة الحالية الى الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية في كليات جامعة كربلاء, والعلاقة بين الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية .  
وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات وكما يأتي :-

المبحث الاول :- الاستنتاجات

المبحث الثاني :- التوصيات

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

يقدم هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وكما يأتي:

١- تواجه الكليات من غياب التخطيط الاستراتيجي بسبب ضعف ادارة الكلية للتخطيط الاستشاري وتجاهل التحليل الاستراتيجي فضلا عن عدم الالتزام بأوقات التخطيط المحددة في الجداول الزمنية .

٢- هناك ضعف في تقبل التغيير في الكليات عينة الدراسة لأسباب تتمثل بضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير والاهتمام المحدود بالأفكار الابداعية ووجود صراعات بين الاقسام والادارة في الكلية الواحدة ما يؤثر عدم توافر المناخ المناسب للتغيير.

٣- لا تركز ادارة الكليات المبحوثة على البيئة الخارجية لاسيما في قدرتها على مواكبة التطورات التقنية فضلا عن التدخل الحكومي في استراتيجياتها مما يؤثر في عملها بشكل كبير.

٤- تمتلك الكليات مستوى معتدل من تدهور الاداء يعود بالأساس الى قلة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الاداء كاحتياجات سوق العمل وكمية ونوعية الدورات التدريبية واراء الطلبة ومقترحاتهم فضلا عن صياغة الاستراتيجيات بعيدا عن نتائج التقييم السابقة للاداء .

٥- تواجه الكليات عينة الدراسة الانجراف في استراتيجيتها. وهذا يعني انها قد تفقد السيطرة على زمام الامور ان لم تجد حلا مناسباً لذلك .وقد يعود السبب في ذلك الى الظروف البيئية والصحية والاقتصادية التي يواجهها منها البلد الا أنَّ البحث عن حل لهذه المشاكل امر لا بد منه.

٦- تتميز الكليات عينة الدراسة بجاذبية الموارد والتخصصات وتهتم بالمظهر العام للموظفين الا ان توافر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لعملها والقاعات والمرافق والمساحات كانت بمستوى معتدل مما يستلزم الاهتمام الجاد بهذه الامور.

٧- تركز ادارات الكليات عينة الدراسة على الدقة في تقديم الخدمات التعليمية المختلفة في مواعيدها المحددة فضلا عن توفير الاعداد الكافية والمناسبة من الافراد العاملين والحرص على حل مشاكل الطلبة .

٨- تهتم ادارة الكليات عينة الدراسة بسرعة تقديم الخدمات لزمائنها وتمتاز بالاستعداد الدائم للتعاون مع الطلبة ونشر المعلومات ذات العلامة بأمر الطلبة بشكل دائم .

٩- تمتلك الكليات عينة الدراسة مستوى مرتفع من السلامة والامان في مجال عملها فهي تتعامل بسرية في معلومات الطلبة وتهتم بحسن التعامل مع الطلبة فضلا عن توفير المناخ الذي يعزز شعور الطلبة والموظفين بالثقة المتبادلة .

١٠- تهتم ادارات الكليات عينة الدراسة بتوفير اجواء التعاطف والود والاحترام بين الطلبة والموظفين فيها وتركز على تحقيق مصالح الطلاب في المقام الاول .

١١- ان عدم وجود موارد للتخطيط الاستراتيجي وضعف التركيز على البيئة الخارجية وزيادة مقاومة التغيير سيؤدي الى انخفاض في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الكليات عينة الدراسة .

١٢- من نتائج التحليل العملي للدراسة وجود مستوى مقاومة التغيير في الكليات عينة الدراسة كان بمستوى معتدل وهذا المستوى يؤثر على بشكل ضعيف في جودة الخدمة التعليمية. وقد يعود السبب في ذلك الى أن علاقة المنتسبين فيما بينهم لا تنعكس على علاقتهم مع الطلبة وان منتسبي الكليات والادارة يركزون على مصلحة الطالب ونوعية الخدمة بغض النظر عن العلاقة فيما بينهم .

١٣- تنخفض جودة الخدمة التعليمية كلما كان التركيز على البيئة الخارجية ضعيفا وهذا يعني أن عدم اهتمام الكليات عينة الدراسة بالظروف الخارجية وعدم وجود تلازم حقيقي بين خدمات الكليات والبيئة الخارجية سيؤدي حتما الى جودة تعليمية منخفضة .

١٤- ان تدهور الاداء الاكاديمي او الاداري في الكليات عينة الدراسة سيؤدي الى انخفاض جودة الخدمة التعليمية.

١٥- يمكن لا دارات الكليات عينة الدراسة ان تزيد من جودة الخدمة التعليمية اذا ركزت على البيئة الخارجية وعملت على تحسين ادائها السنوي. اذ اثبتت الدراسة في جانبها العملي معنوية تأثير هذين البعدين .

١٦- هناك متغيرات وعوامل اخرى يمكنها تفسير التغيرات التي تحصل في جودة الخدمة التعليمية في الكليات عينة الدراسة لم يتطرق لها نموذج الدراسة الحالي. اذ اشار الجانب العملي الى ان الانجراف الاستراتيجي يستطيع تفسير (١٩٪) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية .

## المبحث الثاني التوصيات

يتناول هذا المبحث توصيات الدراسة وكما يأتي:

- ١- من الضروري ان تركز ادارات الكليات عينة الدراسة والجامعة بشكل عام على عملية التخطيط الاستراتيجي واجراء التحليل بشكل دوري لضمان تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتوافر في بيئة الجامعة .
- ٢- الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع الخطط المستقبلية وتوفير المناخ المناسب للتغيير عن الطريق .
  - أ- السماح للأفراد بطرح الافكار الابداعية .
  - ب- نشر ثقافة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل .
  - ت- تحسين العلاقة بين الادارات والافراد العاملين وانتهاج سياسة الباب المفتوح .
  - ث- تنفيذ التغيير بأسلوب تدريجي للسماح للأفراد بتقبل هذا التغيير .
- ٣- العمل على مواكبة التطورات التقنية الحديثة وتوفير الاليات المساعدة للتكيف معها عن طريق :
  - أ- اقتناء التكنولوجيا الحديثة ذات العلاقة بعمل الكليات .
  - ب- اجراء دورات تدريبية وتطويرية بهدف التعلم على التكنولوجيا الحديثة .
  - ت- فسح المجال امام الافراد لإكمال دراساتهم العليا وتشجيعهم على ذلك .
- ٤- ضرورة التركيز على تحسين الاداء في الكليات والجامعة بشكل عام عن طريق :
  - أ- صياغة الاستراتيجيات الملائمة واعداد الخطط السنوية بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل وبما يتناسب مع نتائج الاداء السابقة .
  - ب- الاهتمام بأراء ومقترحات الطلبة وذويهم والمنظمات في البيئة الخارجية ذات العلاقة بخريجي هذه الكليات .
  - ت- تشجيع وتحفيز الافراد العاملين على تقديم وانجاز العمل بمستوى عالي من المسؤولية .
  - ث- تكوين فرق عمل متخصصة لانجاز الاعمال .
  - ج- الاستعانة بذوي الخبرة من الاستشاريين لحل المشاكل التي تتعرض لها الكليات ومحاكاة التجارب العالمية والعربية في هذا المجال .
- ٥- محاولة البحث عن طرق مناسبة لزيادة قدرة الكليات على توفير التجهيزات المناسبة لعملها وكذلك انشاء القاعات والمرافق والساحات لطلبتها .
- ٦- الاستمرار تغيير في جوانب جودة الخدمة والعمل على ايجاد طرق واساليب اخرى لجذب الطلبة وفتح المجال امام الافكار الابداعية ومحاولة تنفيذها لزيادة قدرة هذه الكليات على منافسة التعليم الاهلي .
- ٧- لزيادة مستويات جودة الخدمة التعليمية لابد من الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية وتحسين الاداء بشكل مستمر .فضلا عن الاهتمام بكمية ونوعية المواد والافراد في الكليات عينة الدراسة .

### المقترحات :

يقترح الباحث اجراء الدراسات المستقبلية الاتية .

١- اختبار انموذج الدراسة الحالي على جامعات وكليات اهلية وبيان الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة والدراسة السابقة .

٢- توظيف ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المستمر عن طريق التأثير الوسيط لجودة الخدمة .

3-مقاومة التغيير وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية .

4 – دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودورها في معالجة تدهور الأداء في المنظمات .

## المصادر

اولاً: القرآن الكريم

أ- المعاجم والقواميس

١- معجم الوسيط (٢٠٠٤)، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية .

ب- الكتب

ثانياً: المصادر العربية

١- ابو قحف, عبد السلام, (٢٠٠٢), الادارة الاستراتيجية وادارة الأزمات, دار الجامعة الجديد للنشر, الازارطة – الاسكندرية.

٢- الطائي, يوسف حجيم, و العجيلي, حمد عاص, والحكيم, ليث على (٢٠٠٨), نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية, دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة .

٣- عبد الله, معتز السيد, (٢٠١٤), ادارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية والمهارات التطبيقية (ج ١), , ملانجلو المصرية, القاهرة – مصر.

٤- عطية واخرون (٢٠٢٠), دليل معايير جودة التعلم الالكتروني.

٥- عواد, يونس والصرن, رعد وصقور, مجد, (٢٠١٦), الادارة الاستراتيجية, جامعة دمشق – كلية الادارة والاقتصاد.

٦- لحبيب, بلية (٢٠١٩), ادارة الجودة الشاملة – المفهوم – الاساسيات – شروط التطبيق, جامعو مستغانم – الجزائر.

٧- مصلح, محمد حسن (٢٠١٦), ادارة الجودة الشاملة في القطاع الهندسي المملكة الاردنية الهاشمية – عمان.

٨- نجم, عبدالعظيم محمد (٢٠١٦) ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات, كنوز للنشر والتوزيع.

ت- الرسائل والاطاريح الجامعية :

١- ابو شعبان, احمد العلاوي (٢٠١٧), أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الاقصى, بغزة .

٢- ابو عكر, فوزي فايز (٢٠١٦), دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الاعضاء المستفيدين, دراسة حالة (الفرق التجارية الصناعية بغزة كلية التجارة, ماجستير ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية, غزة .

٣- ابو فارة, يوسف حمد (٢٠٠٦), واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, مجلة (٢), العدد (٢).

٤- ابو هاشم, دعاء زياد (٢٠١٣), واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الاجنبية, دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة .

٥- احمد, بئينة لقمان (٢٠١٧), تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن, دراسة ميدانية في الشركة العامة للاتصالات وبريد نينوى, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل .

٦- الجبوري, حيدر عبد الله, (٢٠١٩) سلوكيات القيادة الاستراتيجية وأثرها في استثمار الاشارات الضعيفة لتجنب الانجراف الاستراتيجي, "دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية", رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.

٧- الجبوري, سيف خلف عطا الله, (٢٠٢٠) إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل ادارة الأزمات, دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة الموصل, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل .

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- ٨- الخالدي, صالح عابر بشيب, (٢٠١٢) دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز, دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط.
- ٩- الدجني, اباد علي يحيى, (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة "دراسة قسم اصول التربية - ادارة تربوية رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية - غزة .
- ١٠- الاسدي, سلام معز عزيز (٢٠١٩), العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي واخلاقيات المهنة للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية, دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق, كلية العلوم السياحية, جامعة المستنصرية.
- ١١- الدويك, انيسة (٢٠١٨), مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها, كلية الدراسات العليا, جامعة الخليل.
- ١٢- الزبيق, منار محمد (٢٠١٧), اثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق, جمهورية العربية السورية, الجامعة الافتراضية السورية.
- ١٣- السحاتي, وفاء علي (٢٠١٩), تمكين العاملين واثرها على جودة الخدمات المصرفية, دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الادارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي, كلية الاقتصاد, جامعة بنغازي.
- ١٤- السعافين, فاطمة محمد (٢٠١٥), استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية, قسم اصول التربية, كلية التربية.
- ١٥- الغزبوي, محمد حسن محمود (٢٠١٤) دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة, دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية, الشق المدني في قطاع غزة.
- ١٦- المطيري, دخيل الله غنام (٢٠١٠), اثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن, دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت, جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا, الكويت.
- ١٧- الهادي, مجلخ, وبسمة بلدي (٢٠١٩), تقييم جودة الخدمات الفندقية واثرها على رضا الزبون, دراسة حالة فندق ميموزا بلاص بعنابة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير - قسم العلوم التجارية, جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- ١٨- بدر, رشاد محمود (٢٠٠٩) اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية في قطاع غزة كلية التجارة - قسم ادارة الاعمال - الجامعة الاسلامية - غزة.
- ١٩- جوده, وسام ابراهيم, (٢٠٢٠), الخارطة الاستراتيجية ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي "دراسة تحليلية في ديوان مجلس محافظة النجف الاشرف, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- ٢٠- حنان, رزق الله (٢٠١٠), اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة, دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسطنية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.
- ٢١- دراوي, جمال (٢٠١٨), تقييم جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التكوين الخاصة من وجهة نظر الطلبة دراسة حالة المعهد العالي للتيسير ورفقة, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير.
- ٢٢- رقاد, صليحة (٢٠١٤), تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: افاقة ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.
- ٢٣- صدار, احلام وزاديرية, ريم, (٢٠١٦) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, العلوم التجارية وعلوم التيسير.
- ٢٤- صلاح الدين, نسرين صالح محمد (٢٠١٦), تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الاداء الفعلي (SERVPERF), دراسة حالة كلية التربية, جامعة عين شمس.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٢٥- عودة , علاء خالد, (٢٠١٧), معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية, رسالة ماجستير في القيادة التربوية – كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط

٢٦- فادية , جباري (٢٠١١), تأثير جودة الخدمة على رضا العميل, دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية , جامعة ابو بكر بلقايد (تلمسان).

٢٧- نجم , اسامه عبد الرحمن , (٢٠٢٠), دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية, دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحدياب والنور الجامعة الاهلية , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة تكريت .

٢٨- نصيرة , علاوي (٢٠١١), البقطة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة , (دراسة حالة مؤسسة موبيليس), اطروحة دكتوراه, جامعة بكر بلقايد , تلمسان, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر .

### ث- المقالات والدوريات

١- ابو وردة , شيرين حامد (٢٠٠٧), نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر, المجلة المصرية للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنصورة , مجلد (٣١), العدد (١).

٢- اسماعيل , مراد عبد العزيز عبدوس (٢٠١٧) قياس جودة الخدمات الهاتفية النقالة نموذج مقياس (SERVPERF), دراسة حالة مؤسس موبيليس , مجلة مجلة البشائر الاقتصادية مجلد (٣), (١).

٣- الشوارة , ياسين (٢٠١٩) مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الطلاب, مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية

٤- الاشول واخرون (٢٠١٨), قياس جودة الخدمات التعليمية في برامج الدراسات العليا في الجامعات اليمنية الخاصة بأستخدام مقياس (SERVPERF), مجلة دار السلام , العدد (١).

٥- بخوش , مديحة (٢٠١٣) دور رضا العميل في ارساء ادارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي, مجلة الدراسات الاقتصادية , العدد (٢١).

٦- الصالحي , ابو بكر سلمان وجاب الله جمال على (٢٠١٦) قياس جودة الخدمات التعليمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة من وجهة نظر الطلبة, كلية الاقتصاد والادارة , مجلد (٥), العدد (٢).

٧- الصاوي لطيفات , أمينة بن جمعة (٢٠١٧) دور الابداع والابتكار في تجويد التعليم العالي م (٧) .

٨- الضاوي , عبدالعزيز زهمول وقنان محمد مسعود (٢٠١٧) تطوير اداء اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير الجودة الشاملة جامعة الجبل الغربي نموذجا, ليبيا.

٩- العجمي , نواف بنت عبد العالي , والتويجري فاطمة بنت عبد العزيز (٢٠١٦) مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية في ضوء مقياس مطور , جامعة الامام بن سعود الاسلامية نموذجا , مجلد (٩), (٢٥).

١٠- العرموطي , ايمن مصطفى , ومدثر حسن عز الدين (٢٠١٦) درجة رضا الطلبة نحو الخدمات التعليمية: دراسة حالة في جامعة ابو ظبي, فرع العين , مجلة دراسات العلوم التربوية , مجلد (٤٣), ملحق (٣).

١١- الكناري , خادم الله عبد الله محجوب (٢٠١٦) جودة خدمة التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلاب في الجامعة السودانية, كلية العلوم الادارية , جامعة المغتربين , السودان.

- ١٢- بركات, زياد (٢٠١٠), الفجوة بين الادراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها, المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد.
- ١٣- حسين, حسين وليد, (٢٠٢٠), دور العقل الستر اتيحي لموارد البشرية في تجنب الانجراف الستر اتيحي, مجلة العلمية الاكاديمية, المجلد (٢٦), العدد (١١٧).
- ١٤- خثير, محمد وملامي, اسماء (٢٠١٧), العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال, مجلة (٣), عدد (٤).
- ١٥- درويش, مروان والدميري ابتسام (٢٠١٠) تقويم جودة الخدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء, مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات, العدد (١٨).
- ١٦- سلمان, محمد ابراهيم (٢٠١٣), مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الاقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة التعليمية (SERVPERF), مجلة جامعة الاقصى, المجلد (١٧).
- ١٧- عاشور, يوسف والعبادلة, طلال عثمان (٢٠٠٧), قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج mba في الجامعة الاسلامية بغزة, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين العدد (١).
- ١٨- عبد الحي, اسماء هادي ابراهيم (٢٠١٧) جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية, جامعة المنصورة, دراسة ميدانية, مجلة تطوير الاداء الجامعي.
- ١٩- عبدالقادر, محمد نور (٢٠١٦), قياس ادراك الطلاب لمستوى جودة الخدمة التعليمية بفروع جامعة الطائف, دراسة تطبيقية على فروع الجامعة بمحافظة الخزعة, مجلة الباحث, العدد (١٦).
- ٢٠- عبدة, هيام نصر الدين (٢٠١٧) الواقع الفعلي لتطبيق الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي ومدى اسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, كليات القسم الاهلية.
- ٢١- عثمانى, مصطفى ووليد عبد الكريم (٢٠٢٠) رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر, دراسة حالة المركز الجامعي مرسلني عبد الله بتيبازة.
- ٢٢- عمران, حسن عبد السلام (٢٠١٧) دور الميثاق الاخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس, دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة, جامعة سبها.
- ٢٣- قزمار, نادية محمد مصطفى (٢٠١٧) جودة التعليم في برامج تخصص الحقوق في الجامعات الاردنية: دراسة فكرية في واقعها وسبل تطويرها, كلية الحقوق - جامعة عمان العربية, الأردن.
- ٢٤- كمال, سفيان عبد اللطيف (٢٠٠٢) ضمان النوعية الجيدة في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد, مجلة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات, العدد (١).
- ٢٥- مبروك, عاطف محمد سامي (٢٠١٨), تقييم جودة الخدمة بمراعاة الاهمية النسبية لابعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي, المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة, جامعة الازهر, العدد (٢٠).
- ٢٦- محمد, صلاح عبد الله وعلي, هناء فرغلي (٢٠١٩), جودة اداء الخدمة التعليمية بالكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة بجامعة اسبوط باستخدام مقياس (SERVPERF), المجلد (٣٥), العدد (٩).
- ٢٧- نوري, سعيد غني, (٢٠٢٠) الجودة ونظام الأيزو ١٠٠٩ Quality and ISO 9001 system
- ٢٨- وزاني, محمد ووزقاي, حميدي (٢٠١٧), مستوى جودة الخدمات التعليمية واثرها في رضا الطلبة, دراسة تطبيقية على الطلبة جامعة سعيد, الجزائر, مجلد (١٠), عدد (٣٠).

#### **A:Books**

- 1- Andersson,h; Jansson,g , (2012) **Evaluating a corate strategy** –case study of lansforsakringar.
- 2- Daft, Richard L,(2016). **Organization Theory and Design**,12 e. Twelfth Edit ion .
- 3- Gilligan, C., & Wilson, R.M.S. (2003). **Strategic Marketing Planning. Butterworth-Heinemann, 1st Edition.**
- 4- Hensmans ,Pr Manuel (2011), **Strategy and Strategic Analysis**Johnson, Whittington and Scholes, Exploring Strategy, 9th Edition, Pearson Education Limited .
- 5- Johnson, G.; Scholes, K; & Whington, R. (2005). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases.** Pearson Educaon Limited, 7th Edion.
- 6-johnson, G; Scholes, K; & Whington, R. (2008). **Exploring Corporate Strategy: . MANAGEMENT** Text and Cases. Pearson Educaon Limited, 8th Edion.

#### **B:Thesis And Dissertation**

- 1- Alshebli, A. (2016). **Improving Capabilities and Strategic Fit in Governmental Agencies:** The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector. Doctoral Dissertation in Philosophy, University of Wolverhampton.
- 2- Dziri, R. (2011). **Avoiding Strategic Drifts in A hypercompetitive Market: Analysis of Nokia’s Position in the Mobile Phone Industry and Suggestions.** Master Thesis, Berlin School of Economics and Law, Institute of Management - Berlin.
- 3- Fenema,v&baalen,v(2005 ) **strategies for dealing with drift during implementation of erp systems erasmus research institute of management (erim) .**
- 4- Gilligan, c., & wilson, r. (2009). **Strategic marketing planning.** Amsterdam
- 5- Hamel, g. & valikangas, l. (2003) **the quest for resilience.** Harvard business review.
- 6- Harris, M.; Dopson, S.; & Fitzpatrick, R. (2009). **Strategic Dri in Internaonal Nongovernmental Development Organizations: Putting Strategy in the Background of Organizaonal Change.** Public Administraon and Development. Public Admin. Dev. 29, 415–428 .
- 7- Hensmans, m., johnson, g., & yip, g. (2012). Strategic transformation: **changing while winning. Basingstoke:** palgrave macmillan , pp30 .
- 8- Holmström, j., & stadler, f. **"drifting technologies and multi-purpose networks: the case of the swedish cash card,"** information and organization.
- 9- Kiveu, C. (2013). **Challenges of Implementaon of Turnaround Strategy at the New Kenya Cooperative Creameries (NKCC) in Kenya.** Master Thesis, Department of Business Management, School of Business, University of Nairobi.

- 10- Maosa, H.O. (2015). **Determinants of Strategic Dri and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya**. Master Thesis, Department of Business Administration, University of Nairobi , pp13-20.
- 11- Okuyemi,p,2018, **strategic drift of clinton cards audit of clintons position in greeting card industry and recommendations**.
- 12- Rahiminejad, S., & Zaborowska, N. (2019). A Swedish Presence: **A case Study of Swedish Companies in Japan. Master Thesis in Science of Industrial Engineering, Department of Industrial Management & Logistics, Faculty of Engineering**, Lund University.
- 13- Sandada, M. (2012). **Strategic Planning and its Relationship with the Performance of Small and Medium – sized Enterprise in Gauteng**. Doctoral Dissertation inTechnologize, Department of Logistics, Faculty of Management Sciences, VaalUniversity of Technology.

### **C: Journals and Articles**

- 1- Abby Ghobadian, Simon Speller, Matthew Jones, (1994) **Service Quality: Concepts and Models"**, **International Journal of Quality & Reliability Management**. Journal of Marketing Vol. 58 (January 1994), 125-131.  
African Journal of Business Management Vol. 6(2), pp. 658-669.
- 2- Ambidexterity: **Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance Organization Science**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 191 ( 2015 ) 1735 – 1739.
- 3- Arumugam, V., Ooi, K., & Fong, T. (2008). **TQM practices and quality management performance**. The TQM Journal, 20(6), 636–650.
- 4- Brochado, (2009) **Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education**. Ana Brochado, (2009) "Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education",Quality Assurance in Education, Vol. 17 Issue: 2, pp.174-190.
- 5- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996), **"Strategic dissonance", California management review**.californla management reviews, 7(3), 189-205.
- 6- Carton,(2017) **I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work Andrew M.**
- 7- Cathy Hall, William Swart, and Steve Duncan ,(2018),**Quality approaches in Higher Education. New Perspectives on Customer Focus** Quality Approaches in Higher 2 Education Vol. 3, No. 1. Changing Expectations. New Agenda Series[TM], INSTITUTIONUSA Group,Inc., Indianapolis, IN., EFF-089 (3/2000).
- 8- Cornforth, C. (2014), **"Understanding and combating mission drift in social enterprises"**, Social enterprise journal, 10(1), 3-20.

#### **D) Conferences and Studies**

- Danciu, V. (2010). **The Gravity Law of Markeng – A major Reason for Change to A beer Performance. Theorecal and Applied Economics**, 57(4), 7-18.
- 9- Dinwoodie, D, Quinn, L,& McGuire, J(2014), **Bridging the Strategy - Performance Gap How Leadership Strategy Drives Business Results**.
- 10- Doz, y. & kosonen, m. (2008). **The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience**. California management review California Management Review, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.
- 11- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). **Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'**. International Journal of Tourism Research, 11(4).
- 12- Ebbinghaus, B. (2005). **Can Path Dependence Explain Institutional Change? Two Approaches Applied to Welfare State Reform. Working Paper No. 05/2**, Provided in Cooperation with Max Planck Institute for the Study of Socieyies, Cologne.
- 13- Faraj,s. & Ahmed,s. (2020) **Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of The Medical City in Baghdad**,
- 14- Fichet, H., & Giraud, L. (2007). **How the Informaon Flow is Processed in Projectbased Companies Compared to Others and How it Affects Strategic Drift**. Master Thesis, Umea School of Business, Umea University-Sweden.
- 15- Gachanja, L. E., & Wambua,P. (2018). **Strategic Dri and its Effect on the Performance of Insurance Companies in Nairobi** City County, Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 6 (8).
- Gajere, M. (2018). **The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear - out: An anecdote Example**: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC). International Journal of Emerging Trends in Social Sciences, 3(2).
- 16- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). **Service Quality. International Journal of Quality & Reliability Managemen.**: Concepts and Models", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 Issue: 9, pp.43-66.
- 17- Giddens, a. The constitution of society: **outline of the theory of structuration university of california press. berkeley, ca**, 1986.
- 18- Hackney, R., Burn, J., & Dhillon, G. (2000), **"Challenging assumptions for strategic information systems planning"**, Theoretical perspectives. Communications of the Association for Information Systems, 3(1), 9.
- 19- HAMADI Chakib (2010), **The Impact of Quality of Online Banking on Customer Commitment. IBIMA Publishing**, Communications of the IBIMA , Vol. 2010 (2010), Article ID 844230, 8 pages.
- 20- Harris, M.; Dopson, S.; & Fitzpatrick, R. (2009). **Strategic Dri in Internaonal Nongovernmental Development Organizations: Putting Strategy in the Background of Organizaonal Change**. Public Administraon and Development

- 21- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). **Levels of strategic decision success**. Management Decision, 38(2), 107–118.
- 22- Hitt, M.(2004), Strategic Flexibility: **Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions Academy of Management Executive**, 2004, Vol. 18, No. 4
- 23- Ikpe-Adegwa, J. O. S. E. P. H., & COX, R. (2015). **Business Environment And Strategic Management** (PM106).
- 24- James ,J (2004) **Dimensions of educational service puality**. Article in the Journal of Service Theory and Application, Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the university level Quality in Higher Education, Vol. 9 2004.
- 25- Jean L. Johnson, Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini and Bianca Grohmann (2003), **Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model .Journal of the Academy of Marketing Science Quality in Higher Education**, Vol. 9, No. 3, November 2003.
- 26- Johnson, G. (1988). **Rethinking Incrementalism**. Strategic Management Journal, 9(1). 3-15-johnson, G. (1992). **Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Acon. Long Range Planning**, 25(1).
- 27- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). **Marketfocused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model**. Journal of the Academy of Marketing ScienceQuality in Higher Education, Vol. 9, No. 3.
- 29- Karami& Olfati ,( 2012) **African Journal of Business Management** African Journal of Business Management Vol. 6(2), pp. 658-669,.
- 30- Kim,y ,c, Chen,p,c (2016), **Alibaba’s Strategic Drift** ,International Business and Economics Department, University of Greenwich, London, UK pp.1-9.
- 31- Kothari, C.R., (2004)," **Research Methodology**, Methods & Technigues", 3/ed, New Age International(p) Limited, Publishers, New Delhi.
- 32- Lana, Low,(2000), **Lana College Students Satisfied? A National Analysis of**
- 33- Larsen, M. H., & Leinsdorff, T. (1998). **Organizational learning as a test-bed for business process reengineering.In Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences** (Vol. Volume 5, pp. 343-354).
- 34- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). **Social media in tourism and hospitality: A literature review**, Journal of travel & tourism Journal of Vol. marketing,20-18 .Library Management Vol. 29 No. 6/7, 2008 pp. 571-582.
- 35- Manea& Iatagan ( 2014) **Perceptions of PhD Students Regarding The Quality of Educational Services of Romania**, Procedia - Social and Behavioral Sciences.Vol. No. 10, Issue No. IV, Oct-Dec.
- 36- McNamaraS, Cohen, A, Ph.D., & Phillips, J.(2010), **Countering Turkey’s Strategic Drift**No. 2442 July 26, 2010.

- 37- Michael K. Brady & J. Joseph Cronin Jr.(2012).**Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach**Author(s): Michael 37-K. Brady and J. Joseph Cronin Jr.Source: **The Journal of Marketing.**
- 38- Nejati ,m& Nejati ,m (2008) **Service quality at University of Tehran Central Library, Faculty of Management, University of Tehran,** Tehran, Iran
- 39- Pauwels, P., & Mahyssens, P. (2004). **Strategic Flexibility in Export Expansion:** Growing Through Withdrawal. Internaonal Markeng Review
- 40-Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. Tushman, (2009) **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance.** Organization Science 20(4):685-695.
- 41-Sammut-Bonnici T. (2015). **Strategic Drift.** Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
- 42-Schwenk, C. R. (1989).**Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change.** Journal of Management Studies, 26(2).
- 43-Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. **Tushman. Organizational Ambidexterity: Balancing. Exploitation and Exploration for Sustained Performance.** Organization Science 20(4):685-695
- 44-SERVQUA : Versus: Cronin, J. Joseph. & Taylor, Steven A.,(1994) **SERVPERF Reconciling Performance-Based and Measurement of Service Quality Perceptions-Minus-Expectations.**
- 45-Sterling, J. (2003). **Translang Strategy into Effecve Implementaon:** Dispelling the Myths and Highlighng What Works. Strategy & Leadership, 31(3).
- 46-Yushkova, N. G., Gushchina, E. G., & Shokhneh, A. V. (2019), "**Spatial Location of Regional Resources within the Strategic Drift of Globalization: Problems, Tendencies, Procedures**", In SHS Web of Conferences (Vol. 62, p. 02004). EDP Sciences.
- 47-Zafirova, T. (2014). **Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization.** Journal of China-USA Business Review, University of Economics, Varna, Bulgaria 13(7).
- 48-Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality,** Journal of Vol. 52,35-48.

## ملحق ( ١ )

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	اكرم محسن مهدي الياسري	استاذ دكتور	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
٢	علاء فرحان طالب	استاذ دكتور	ادارة تسويق	عميد كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
٣	فاضل راضي غباش الغزالي	استاذ دكتور	ادارة استراتيجية ونظرية منظمة	جامعة الكوفة /كلية الادارة والاقتصاد
٤	محمود فهد الدليمي	استاذ دكتور	ادارة الانتاج والعمليات سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
٥	ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي	استاذ دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
٦	ناجي عبد الستار	استاذ دكتور	ادارة الانتاج والعمليات وادارة التسويق	جامعة تكريت /كلية الادارة والاقتصاد
٧	اريج سعد خليل	استاذ مساعد دكتور	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	جامعة بغداد / الكلية التقنية الادارية
٨	حسين حريجة عالي	استاذ مساعد دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
٩	حسام حسين شياح	استاذ مساعد دكتور	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
١٠	حسين فلاح ورد	استاذ مساعد دكتور	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية /كلية الادارة والاقتصاد
١١	صالح مهدي محمد	استاذ مساعد دكتور	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
١٢	عادل عباس الجنابي	استاذ مساعد دكتور	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
١٣	فراس رحيم العزاوي	استاذ مساعد دكتور	نظم معلومات	جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد
١٤	محمد الغانمي	استاذ مساعد دكتور	هندسة مدني -ادارة مشاريع	مدير ضمان الجودة والاداء الجامعي في جامعة كربلاء

\*تم الترتيب حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

ملحق (٢) استمارة تحكيم مقياس الدراسة



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد

الأستاذ الفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/ تحكيم استبانة

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة  
الدراسة الموسومة

(الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية)

والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال , التي يروم الباحث  
الحصول عليها. يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى,  
وفي ضوء تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس جاهزه , كما  
يرجى تفضلكم بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة للتطبيق أفضل من المقاييس  
المعتمدة في هذه الدراسة وهي كالاتي:

ت	متغيرات الدراسة	المقياس
١	الانجراف الاستراتيجي	(نجم, ٢٠٢٠), (Bonnici, 2015)
٢	جودة الخدمة التعليمية	(رشيد و 2011), (Abdullah, 2005; 2006) العطوي :

شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا...

المشرفه  
الأستاذ المساعد الدكتور  
سحر عباس حسين  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

الباحثه  
غيداء حمزه مرزه  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
رقم الموبايل: ٠٧٨٠٨٧٧٩٦٣٥

المحور الاول: المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

١. النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
٢. العمر : ٢٠-٣٠  ٣١-٤٠  ٤١-٥٠  ٥١-٦٠  ٦١ فأكثر
٣. التحصيل الدراسي : دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه
٤. سنوات الخدمة : ١-٥  ٦-١٠  ١١-١٥  ١٦-٢٠  ٢١-٢٥  ٢٦ فأكثر
٥. عدد الدورات عن الجودة المشارك بها : ١-٣  ٤-٦  ٨-٩  ١٠ فأكثر  لا يوجد
- و. الموقع الوظيفي : عميد  رئيس قسم  مدير وحدة  مدير شعبة  موظف

## المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: الانجراف الاستراتيجي: يعرف بأنه تدهور تدريجي للعمل التنافسي ينتج عنه فشل المؤسسة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها.  
(Bonnici , 2015: 1)

١. غياب التخطيط الاستراتيجي : فشل القيادة في الاستجابة لتغيرات الطفيفة في بيئة العمل . (Alshebli,2016:50)					
ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة	إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	واضحة		
١	تتجاهل إدارة الكلية التعقيد البيئي في عملية تطوير الاستراتيجية.				
٢	لا يتماشى تطوير استراتيجية الكلية مع التغير في البيئة المحيطة.				
٣	الأهداف الاستراتيجية غير واضحة لجميع أصحاب المصالح				
٤	تتجاهل إدارة الكلية اشراك الجهات المستفيدة من خدماتها عند صياغة الاستراتيجية.				
٥	قد لا تلتزم إدارة الكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمواعيد المحددة في الجداول الزمنية.				
٦	تتجنب إدارة الكلية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي عند وضع الخطة الاستراتيجية.				
٧	إدارة الكلية لا تعكس رؤيتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.				
٨	لا تدعم إدارة الكلية ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي بصيغة استشارية.				
٢. مقاومة التغيير: ظاهرة تدريجية غير محسوسة تستمر لسنوات بسبب عدم التوافق الاستراتيجية مع بيئة العمل , بحيث لا يمكن تمييزها من قبل المدراء الا ان تصبح ملحوظة من خلال انخفاض اداء المنظمة. (Johnson,1992:33)					

ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٩	لا تهتم ادارة الكلية بالتغيرات الخارجية					
١٠	لا تسود ثقافة تقبل التغييرات في الخطط الاستراتيجية واليات تنفيذها					
١١	هناك صراعات كبيرة بين الأقسام والادارات خلال عملية اتخاذ القرارات					
١٢	لا تنشئ ادارة الكلية مناخ مناسب للتغيير.					
١٣	لا يتم مناقشة الأفكار الإبداعية بجدية					
١٤	لا تعمل إدارة الكلية على امتصاص مقاومة التغيير					
١٥	ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على عملية التخطيط للتغيير					
١٦	تتصف مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير بالضعف والمحدودية.					
٣- محدودية التركيز على البيئة الخارجية : فشل القيادة في تنفيذ الاستراتيجية نتيجة عدم وجود انضباط وتركيز. (Sandada,2012:110)						
ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١٧	تعاني الكلية من عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد في البلد، والذي له التأثير الكبير في عملها					
١٨	تعاني إدارة الجامعة من التدخل الحكومي في رسم سياساتها واستراتيجيتها					
١٩	لا تمتلك إدارة الكلية القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تقانة البحث العلمي					
٢٠	تؤثر العوامل الاجتماعية (القيم والعادات والتقاليد) بشكل كبير على أداء الجامعة					
٢١	تواجه الجامعة منافسة شديدة من قبل الجامعات الأخرى					

٢٢	يؤثر الوضع السياسي والأمني على أداء الكلية				
٢٣	تتجاهل الجامعة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية				
٢٤	لا تقوم ادارة الكلية بتحليل العوامل الخارجية التي تتأثر بها				

٤- تدهور الاداء: ابتعاد المنظمة عن مسارها الاستراتيجي واهدافها وغاياتها نتيجة عدم قيام الادارة العليا بمراقبة البيئة الخارجية. (جودة، ٢٠٢٠: ٦٥)

ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٢٥	ضعف قدرة الجامعة على التوعية العلمية مع الجامعات الرائدة					
٢٦	لا تهتم إدارة الكلية بدراسة احتياجات سوق العمل لتتوافق مع تخصصات خريجها					
٢٧	تقيم إدارة الكلية أداء تدريسيها وفقاً لمعايير معقدة					
٢٨	لا تهتم إدارة الكلية بنوعية وكمية دوراتها التدريبية					
٢٩	لا تأخذ ادارة الكلية بنظر الاعتبار اراء طلبتها بأدائها الاكاديمي					
٣٠	تقيم عمادة الكلية ندوات لا تتلاءم مع اختصاصات اقسامها العلمية .					
٣١	صياغة استراتيجية الكلية لا تبنى على اساس نتائج تقييم الاداء					
٣٢	تقدم الكلية خدمات محدودة لا تلبي احتياجات الطلبة					

ثانياً: جودة الخدمة التعليمية : مجموعة من المواصفات التي تسعى ادارة الجامعة الى توفيرها , بحيث تصبح مخرجات الجامعة قادرة على سد احتياجات منظمة المجتمع الحالية والمستقبلية , وتكون قابلة للقياس , بأعداد مؤشرات رقابية يتم اعدادها بصيغ علمية حديثة .

( حنان : ٢٠١٠ ، ١١٣ )

١ - جودة الخدمة التعليمية						
ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل أو إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٣٤	هناك مساواة بين الطلاب في المعاملة والاحترام					
٣٥	يتم التعاطف مع الطلاب وطمأنتهم عند التعرض للمشكلات					
٣٦	يظهر الاساتذة الاتجاهات الايجابية نحو الطلاب					
٣٧	هناك اهتمام شخصي من الموظفين بالطلاب					
٣٨	تستطيع الإدارة التعرف على احتياجات الطلاب بشكل محدود					
٣٩	هناك اهتمام كبير بالطلاب من الجميع					
٤٠	الإدارة تتميز بكفاءة التعامل مع الشكاوى والتظلمات					
٤١	يتميز موظفي الكلية بالاستجابة لمطالب الطلاب رغم ضغوط العمل					
٤٢	تتوفر مهارات الاتصال الجيد لدى الموظفين بالطلاب					
٤٣	يتميز الشرح في قاعة الدرس بالكفاءة					
٤٤	يتوفر مستوى عالي من النظافة في مبنى الكلية					
٤٥	الكلية قريبة من موقف السيارات					
٤٦	انت توافق بشكل على شكل مباني الجامعة					
٤٨	تتوافر اللوحات الإرشادية التي تساعد في الوصول الى قاعات الدرس					
٤٩	أشعر بالأمان عند إجراء أي معاملته داخل الكلية (الجامعة)					

				يتوافر في المقررات الدراسية كل المعرفة والتطبيقات	٥٠
				يستخدم الاساتذة وسائل تبسيط المعلومات وتوصيلها	٥١
				يتوافر تواصل مستمر بين الاساتذة والطلاب	٥٢
				يستجيب الاساتذة بدرجة كبيرة لملاحظات وتعليقات الطلاب	٥٣
				يمكن تلقي الاستفسارات والشكاوي بالتليفون	٥٤
				يقدم الاساتذة النصح والارشاد للطلاب بالوقت المناسب	٥٥
				يسمح بتكوين اتحادات للطلاب	٥٦
				يتميز الاساتذة بالمواقف الانسانية تجاه الطلاب داخل وخارج قاعات الدرس	٥٧
				توجد انظمة تهدف الى مساعده الاساتذه للطلاب في فهم المواد الصعبة داخل وخارج القاعات	٥٨
				تستجيب الادارة لاراء الطلاب لتحسين اداء الخدمة	٥٩
				تمتع الموظفين بلطف وحسن الخلق	٦٠
				يسمح للطلاب بالتعبير عن ارائهم ولهم الحرية في اداء بعض الاعمال	٦١
				تنوع الاقسام والتخصصات في الكلية	٦٢
				يتمتع الموظفين بالكفاءة في اداء اعمالهم	٦٣
				تتميز الكلية بالسمعة الحسنة وجودة البرامج الاكاديمية	٦٤
				تتوفر الخدمة التعليمية بالقرب من مكان اقامتي	٦٥
				اثق فيما تقدمه الكلية من خدمات	٦٦
				تتميز الكلية بالحدائثة في الاساليب التعليمية	٦٧

					الكلية التي ادرس بها متطورة ومتجددة	٦٨
					من اولويات الادارة الاهتمام بالطلاب وحاجاتهم	٦٩
					تتطبق الخدمة المقدمة مع ماتم الاعلان عنه	٧٠
					تتوافر جميع الامكانيات الموجودة بقاعة الدرس من اضاءة وارضيات وتهوية	٧١

ملحق (٣) نموذج استمارة الاستبانة



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد

الأستاذ الفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/ استبانة

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة  
الدراسة الموسومة

(الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية)

والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال , التي يروم الباحث  
الحصول عليها. يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى,  
وفي ضوء تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس جاهزه , كما  
يرجى تفضلكم بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة للتطبيق أفضل من المقاييس  
المعتمدة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

ت	متغيرات الدراسة	المقياس
١	الانجراف الاستراتيجي	(نجم, ٢٠٢٠), (Bonnici, 2015)
٢	جودة الخدمة التعليمية	(وزاني وزقاي : 2017), (Brochado, 2009)

شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا...

المشرفه  
الأستاذ المساعد الدكتور  
سحر عباس حسين  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

الباحثه  
غيداء حمزه مرزه  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
رقم الموبايل: ٠٧٨٠٨٧٧٩٦٣٥

## المحور الاول :المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب  
النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

٦. العمر :  ٣٠-٢٠  ٤٠-٣١  ٥٠-٤١  
 ٦٠-٥١  ٦١ فأكثر

٧. التحصيل الدراسي :  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه

٨. سنوات الخدمة :  ٥-١  ١٠-٦  ١٥-١١  
 ٢٠-١٦  ٢٥-٢١  ٢٦ فأكثر

٩. عدد الدورات عن الجودة المشارك بها :  ٣-١  ٦-٤  ٩-٨  
 ١٠ فأكثر  لا يوجد

١٠. الموقع الوظيفي :  معاون عميد  رئيس قسم  مدير وحدة

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: الانجراف الاستراتيجي: يعرف بأنه تدهور تدريجي للعمل التنافسي ينتج عنه فشل المؤسسة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها.

(Bonnici , 2015: ١)

١- غياب التخطيط الاستراتيجي : فشل القيادة في الاستجابة لتغيرات الطيف في بيئة العمل .  
(Alshebli,2016:50)

ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١	تجاهل إدارة الكلية التعقيد البيئي في عملية تطوير الاستراتيجية.					
٢	لا يتمشى تطوير استراتيجية الكلية مع التغير في البيئة المحيطة.					
٣	الأهداف الاستراتيجية غير واضحة لجميع أصحاب المصالح					
٤	تجاهل إدارة الكلية اشراك الجهات المستفيدة من خدماتها عند صياغة الاستراتيجية.					
٥	قد لا تلتزم إدارة الكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمواعيد المحددة في الجداول الزمنية.					
٦	تتجنب إدارة الكلية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي عند وضع الخطة الاستراتيجية.					
٧	إدارة الكلية لا تعكس رؤيتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.					
٨	لا تدعم إدارة الكلية ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي بصيغة استشارية.					

٢- مقاومة التغيير: ظاهرة تدريجية غير محسوسة تستمر لسنوات بسبب عدم التوافق الاستراتيجية مع بيئة العمل، بحيث لا يمكن تمييزها من قبل المدراء الا ان تصبح ملحوظة من خلال انخفاض اداء المنظمة . (Johnson,1992:33)

ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٩	لا تهتم ادارة الكلية بالتغيرات الخارجية					
١٠	لا تسود ثقافة تقبل التغييرات في الخطط الاستراتيجية واليات تنفيذها					
١١	هناك صراعات كبيرة بين الأقسام والادارات خلال عملية اتخاذ القرارات					
١٢	لا تنشئ ادارة الكلية مناخ مناسب للتغيير.					
١٣	لا يتم مناقشة الأفكار الإبداعية بجدية					
١٤	لا تعمل إدارة الكلية على امتصاص مقاومة التغيير					
١٥	ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على عملية التخطيط للتغيير					
١٦	تتصف مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير بالضعف والمحدودية.					
٣- محدودية التركيز على البيئة الخارجية : فشل القيادة في تنفيذ الاستراتيجية نتيجة عدم وجود انضباط وتركيز . (Sandada,2012:110)						
ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١٧	تعاني الكلية من عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد في البلد, والذي له التأثير الكبير في عملها					
١٨	تعاني إدارة الكلية من التدخل الحكومي في رسم سياساتها واستراتيجيتها					
١٩	لا تمتلك إدارة الكلية القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تقانة البحث العلمي					
٢٠	تؤثر العوامل الاجتماعية (القيم والعادات والتقاليد) بشكل كبير على أداء الجامعة					
٢١	تواجه الكلية منافسة شديدة من قبل الجامعات الأخرى					

					٢٢	يؤثر الوضع السياسي والأمني على أداء الكلية	
					٢٣	تتجاهل الكلية التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية	
					٢٤	لا تقوم ادارة الكلية بتحليل العوامل الخارجية التي تتأثر بها	
٤- تدهور الاداء: ابتعاد المنظمة عن مسارها الاستراتيجي واهدافها وغاياتها نتيجة عدم قيام الادارة العليا بمراقبة البيئة الخارجية. (جودة, ٢٠٢٠: ٦٥)							
ت	الفقرات		الانتماء		وضوح الفقرة		
	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة		
						٢٥	ضعف قدرة الكلية على التوعية العلمية مع الجامعات الرائدة
						٢٦	لا تهتم إدارة الكلية بدراسة احتياجات سوق العمل لتتوافق مع تخصصات خريجها
						٢٧	تقيم إدارة الكلية أداء تدريسيها وفقاً لمعايير معقدة
						٢٨	لا تهتم إدارة الكلية بنوعية وكمية دوراتها التدريبية
						٢٩	لا تأخذ ادارة الكلية بنظر الاعتبار اراء طلبتها بأدائها الاكاديمي
						٣٠	تقيم عمادة الكلية ندوات لا تتلاءم مع اختصاصات اقسامها العلمية .
						٣١	صياغة استراتيجية الكلية لا تبنى على اساس نتائج تقييم الأداء
						٣٢	تقدم الكلية خدمات محدودة لا تلبي احتياجات الطلبة

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة

ثانياً: جودة الخدمة التعليمية : وهي كل الخدمات التي تقدمها الكلية وتتطابق مع المواصفات وتؤدي الى حالة من الرضا من وجهة نظر الطلبة وليست من وجهة نظر الادارة .  
(سلمان, ٢٠١٣: ٧)

١- الجوانب المادية الملموسة: هي العناصر او الشواهد المادية في تقديم الخدمة المتمثلة بالتسهيلات المادية كالمباني والاجهزة والمعدات . (ابو شعبان, ٢٠١٧: ٣٢)

ت	المقياس الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تتمتع الكلية ب					
٣٤	جاذبية المواد والتخصصات والمقررات .					
٣٥	توافر التجهيزات الحديثة والتقنيات المناسبة .					
٣٦	المظهر العام الجيد للموظفين والعاملين .					
٣٧	توافر جانب التسهيلات (المرافق, القاعات, الساحات, الملاعب).					

٢- الاعتمادية: وهي قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها التي وعدت عملائها متلقي الخدمة, واهتمامها بحل مشاكلهم وحرصها على التقصي والصحة والدقة في اداء الخدمة, والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدتهم بتقديم الخدمة. (احمد, ٢٠١٧: ٣٧)

ت	المقياس الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تركز ادارة الكلية على					
٣٨	الاحتفاظ بالسجلات والملفات دقيقة .					
٣٩	الدقة وعدم الاخطاء في تقديم الخدمات المختلفة .					
٤٠	الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية في موعدها المحدد.					
٤١	توافر العدد الكافي من الموظفين والمدرسين .					
٤٢	الحرص على حل مشاكل الطلاب المختلفة .					

٣- مجال الاستجابة: هو اعلام العملاء بالوقت الصحيح لأداء الخدمة والحصول على خدمة فورية ورغبة الموظفين في اداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء .  
(الخالدي, ٢٠١٢: ٢٧)

ت	المقياس الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	اتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أتفق بشدة
	تؤكد ادارة الكلية على					
٤٣	اعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها .					
٤٤	الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب لحل المشكلات العالقة .					
٤٥	سرعة الكلية في تقديم الخدمات .					
٤٦	الاستجابة الفورية لمشاكل الطلبة .					

٤- السلامة و الامان :قدرة العاملين على غرس الثقة و الطمأنينة في نفوس العملاء اي متلقي الخدمة.  
(حسونة, ٢٠١٨: ١٢)

ت	المقياس الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	اتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أتفق بشدة
٤٧	اللباقة وحسن الخلق في التعامل من قبل الموظفين .					
٤٨	تتعامل الكلية بالمعلومات الخاصة بالطلاب بالسرية .					
٤٩	المام الموظفين بالمعلومات الكافية وحسن توصيلها .					
٥٠	سلوك الموظفين يعزز الشعور بالامان والثقة لدى الطلاب .					

٥- التعاطف الاجتماعي: وهي توجيه الرعاية والاهتمام لكل عميل وجعله يشعر بذلك .

(الصالحى وجاب الله, ٢٠١٦: ٦٢)

ت	المقياس الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٥١	احترام ضيوف الكلية وزوارها واستقبالهم بحفاوة .					
٥٢	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع الطلاب .					
٥٣	تتيح الكلية فرصة الاحتفالات والرحلات والتعارف .					
٤٥	الروح المرحة والصدقة واضحة في التعامل داخل الكلية .					
٥٥	وضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات ادارة الكلية.					

## ملحق (٤)

## الكليات المبحوثة في جامعة كربلاء

ت	اسم الكلية	عام التأسيس	شعار الكلية
١	كلية الادارة والاقتصاد	١٩٩٦	
٢	كلية الطب	٢٠٠٤	
٣	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	٢٠٠٨	
٤	كلية العلوم الطبية التطبيقية	٢٠١١	
٥	كلية التمريض	٢٠١٢	

## ملحق (٥)

## جدول المقابلات التي اجراها الباحث

عدد المقابلات	الوظيفة	الاسم	التاريخ
٢	مدير ضمان الجودة والاداء الجامعي في جامعة كربلاء	الدكتور محمد الغانمي	٢٠٢١/٤/٢٣ ٢٠٢١/٤/١١
١	موظفة في ضمان الجودة والاداء الجامعي في جامعة كربلاء	الانسة ماجدة شرشاب عبد	٢٠٢١/٤/٢٣

University of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate Studies



جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

التاريخ: 2021/02 / 16

العدد د ع 6 : 5 ا 3

إلى / كليات جامعة كربلاء

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / غيداء حمزة مرزة / ماجستير - قسم إدارة اعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات البحث ....

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.م.د. محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2021 / 02 / 16

صورة منه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية

[graduate@business.uokerbala.edu.iq](mailto:graduate@business.uokerbala.edu.iq)

[/http://business.uokerbala.edu.iq](http://business.uokerbala.edu.iq)

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
And Scientific Research  
University of Karbala  
College of Applied Medical Sciences  
Section of Scientific Affairs



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية العلوم الطبية التطبيقية  
شعبة الشؤون العلمية

التاريخ: 2021 / 6 / 30

العدد / ع 16 / 209

إلى / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / الدراسات العليا  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

اشارة الى كتابكم ذي العدد د ع 318/6 في 2021/2/16 . نود اعلامكم بأنه تم تزويد طالبة الماجستير في كليتكم السيدة (غيداء حمزة مرزة) بالبيانات والمعلومات المطلوبة لاكمال البحث من كليتنا قدر تعلق الامر بنا .

... مع التقدير ...

م.د. رياض حاتم حداوي  
المعاون العلمي

2021 / 6 / 30

جامعة كربلاء  
كلية العلوم الطبية التطبيقية  
الشؤون العلمية

اسيل 6/30

نسخة منه الى //  
-الصدارة



التاريخ: 2021/02/16

العدد 6 : 3

إلى / كليات جامعة كربلاء

م / تسهيل مهمة

اطيب تمية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / غيداء حمزة مرزة / ماجستير - قسم إدارة اعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات البحث ....

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

أ.م.د. محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2021 / 02 / 16

صورة منه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .



Republic of Iraq  
Ministry of higher education & scientific research  
University of Kerbala  
College of Nursing



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية التمريض  
شعبة الشؤون العلمية

العدد: 543 / 181  
التاريخ: 2021/ 6 / 22

الى / كلية الادارة والاقتصاد

م/ تسهيل مهمة

نهديكم اطيب التحيات ...

أشارة الى كتابكم ذي العدد دع 318/6 في 2021/2/16

تم تزويد طالبة الدراسات العليا (غيداء حمزة مرزة) ماجستير/قسم ادارة الاعمال بالبيانات  
والمعلومات لاكمال متطلبات البحث.

.....للتفضل بالاطلاع مع التقدير.....

ا.م.د سلمان حسين الكريطي  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2021/ 6 / 22

نسخة منه الى////

- مكتب معاون العميد للشؤون العلمية المحترم ... للتفضل بالاطلاع مع التقدير. 2012

- الشؤون العلمية للحفظ مع الاوليات .

- الصادرة

اعيان

العنوان : العراق - محافظة كربلاء المقدسة - حي الموظفين - جامعة كربلاء

Mail: nursing@uokerbala.edu.iq

website:

nursing.uokerbala.edu.iq

Karbala University  
College Of Physical Education and sport science  
Human Resources Division



جامعة كربلاء  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
شعبة الموارد البشرية

No /

العدد / د 31 / 21 / 8

Date /

التاريخ 21 / 6 / 2021



الى / عمادة كلية الادارة والاقتصاد  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

اشارة الى كتابكم ذي العدد / د ع 6 / 315 في 2021/6/16  
- نود اعلامكم بانه اجراء اللازم بخصوص طالبة الدراسات العليا ( غيداء حمزة مرزة ) المشار اليها بكتابكم  
اعلاه .

... مع التقدير ...

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء

KARBALA UNIVERSITY  
COLLAGE OF  
PHYSICAL EDUCATION

أ.د. حبيب علي ظاهر

كلية

العميد وكالة

التربية الرياضية

2021/6/22

١٤٢٩ هـ

تأسست سنة ٢٠٠٨ م

نسخه منه الى //

الصادرة .

The study aimed to test strategic drift as an independent variable and its impact on the quality of educational service as a reliable variable. Concrete, reliability, response field, safety and security, social empathy) The University of Karbala, which is one of the Iraqi government universities represented by five faculties (administration and economics, medicine, college of physical education and sports sciences, applied medical sciences, nursing) was chosen to test the hypotheses of this study by means of a questionnaire. Prepared for this purpose, the study sample included (103) individuals from the senior management of the colleges, and (103) students from the postgraduate students in the mentioned colleges. The study problem was represented in the intellectual questions that describe a reality in which (strategic drift and the quality of educational service) are integrated In the form of questions, most notably (Does strategic drift affect the quality of educational service), ready-made statistical programs such as (SPSS V.25, AMO) were used. (S V.23 Structural Equation Modeling in the Direct Impact Test), and the importance of the study was manifested in dealing with the educational sector, which is one of the important sectors that must adapt to changes in the external environment and keep pace with developments constantly. The educational service whenever the focus on the external environment is weak. This means that the colleges sample study's lack of interest in the external conditions and the lack of a real correlation between the colleges' services and the external environment will inevitably lead to a low educational quality.

**Keywords: strategic drift, educational service quality**

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**Karbala University**

**Postgraduate Studies - Master's Program**

**Faculty of Administration and Economics**

**Department of Business Administration**



# **Strategic drift and its impact on the quality of educational service**

**An analytical study of the opinions of a sample of Karbala University  
employees and students**

**theses submitted to the Board of the College of Administration and  
Economics / University of Karbala, which is part of the requirements  
for obtaining a master's degree in Business management**

**By**

**Ghaida Hamza Merza Al-Ouidi**

**Supervision**

**.Assistant Professor Dr**

**Sahar Abbas Hussein Al-Zayadi**

**M 2021**

**AH 1443**