



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

الدور الوسيط للاحتواء المُدرّك في التأثير العكسي للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين ورؤساء اقسامهم في جامعة كربلاء

مقدمة الى

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم في

إدارة الاعمال

من قبل

ميس توفيق عبد الامير

بإشراف الاستاذ المساعد الدكتور

الهام ناظم الشيباني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا
فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي
ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ }

صدق الله العلي العظيم

سورة الجاثية - الآية 13

الإهداء

إلى من أوصى بطلب العلم من المهد إلى اللحد نبي
الرحمة ونور العالمين محمد (صلى الله عليه واله وسلم)
إلى من كثرت جراحاته منذ القدم إلى من ينزف سلاماً وفيه
الألم وطني وطن الحضارات والنعم العراق الحبيب
إلى من ضحوا بأنفسهم من أجل وطنهم وشعبهم
إلى من هم أحياء عند ربهم يرزقون شهدائنا الأبرار
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار والدي الحبيب رحمه الله
إلى هبة الرحمن ونبع الحنان إلى من تكمن تحت
أقدامها الجنان والدي الحبيبة (أطال الله في عمرها)
إلى من بهم أكبر وبوجودهم أكتسب القوة إلى
من هم سندي في الحياة اخوتي وأخواتي (حفظهم الله)
إلى من آزرني وهون المصاعب وشاطرنى الحماسة
والإصرار سندي في هذه الدنيا زوجي الغالي حياً وعرفاتنا
إلى فلذات كبدي اشراقة الحاضر وأمل المستقبل
ابني الغالي ... علي ... (حماه الله وحفظه من كل مكروه)
إلى من أضاء بعلمه دربي وهدى بتوجيهاته حيرتي
استاذتي و مشرفتي أ.م.د. الهام ناظم عبد الهادي

الباحث

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بعبثائه وكرمه على عونه وتوفيقه لي على اتمام هذه الرسالة فهو أحق من ذكر وأولى بالشكر، اللهم لك الحمد حتى ترضى ، والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسين محمد وعلى اله وصحبه المنتجبين .

أما بعد

بعد ان أتممت اللمسات الاخيرة من رسالتي يحتم علي الواجب إسناد الفضل الى أهله إخلاصاً و عرفاناً، إذ اتقدم بوافر الشكر والتقدير الى أستاذتي ومشرفتي (**الاستاذ المساعد الدكتور الهام ناظم الشيباني**) المشرفة على الرسالة والتي منحنتي الكثير من الوقت من خلال توجيهاتها وارشاداتها ، واتي كان لها الاثر الكبير في اخراج هذا الدراسة بصورته النهائية ، بارك الله فيها وجعل الله ذلك في ميزان اعمالها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد (**الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب**) ، والمعاون العلمي (**الاستاذ الدكتور محمد حسين كاظم**)، وجميع تدريسي و منتسبي قسم الدراسات العليا ورئيس قسم ادارة الاعمال والكليات ورؤساء اقسامها في جامعة كربلاء على كل ما قدموه من عون و تسهيلات خلال فترة كتابة الرسالة وجمع بيانات ، ولا يفوتني ان انحني اجلاً وإكباراً لأساتذتي الافاضل على كل ما قدموه لي من علم ومعرفة والذين كانوا سبب نجاحي ووصولي الى هذه المرحلة.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى كل ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة وأراء سديدة ترتقي بمستوى الرسالة، وأسأل الله ان يديمهم لرفد اجيال الطلبة بالعلم ونور والمعرفة.

كما أود أن أقدم وافر الشكر الى صديقتي ورفيقة دربي طالبة الدكتوراه (**مريم حسين جواد**) التي ساعدتني كثيراً وكانت تجيب على تساؤلاتي بالرغم من انشغالها، اسأل الله ان يوفقها ويجعله في ميزان حسناتها.

المستخلص

تهدف الدراسة بشكلها الحالي هو معرفة مستوى التأثير المباشر و التأثير غير المباشر للإشراف المتعسف في تقليل جودة الخدمة التعليمية و الدور الوسيط لمتغير الاحتواء المدرك لتقليل ذلك التأثير على مستوى عينة من الملاكات التدريسية ورؤساء أقسامها في جامعة كربلاء، إذ جرى قياس دور الإشراف المتعسف و هو متغير احادي البعد من خلال (15) فقرة، وجرى قياس جودة الخدمة التعليمية من خلال اثنين من الأبعاد هي: (خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين وخدمة الزبائن) الخارجيين (المجتمع)) في حين تم قياس الاحتواء المدرك من خلال اثنين من الأبعاد هي: (الانتماء والتمايز) ، تكمن مشكلة حاجة المؤسسات التعليمية (عينة الدراسة) الى تخفيض دور الاشراف المتعسف للمدراء والرؤساء وتعزيز دور الاحتواء من أجل زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في القطاع التعليمي من خلال جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع معلومات وتفسيرها وتحليلها ، كما استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة من رؤساء الاقسام والتدريسيين في تلك الأقسام والبالغ عددهم (120) في جامعة كربلاء عينة الدراسة ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التي ساعدت في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات والمتمثلة باختبار التوزيع الطبيعي ، التحليل العاملي التوكيدي ، الاحصاءات الوصفية ، تحليل الارتباط البسيط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، وتحليل المسار (Path Analysis) . ومن أهم النتائج وجود تأثير مباشر سلبي ذي دلالة معنوية للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية وتأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك ، واهم التوصيات هي ضرورة التوجه الكامل نحو تعزيز مفهوم الاحتواء المدرك ودوره لدى رؤساء الاقسام وتبنيه بشكل واسع على المستوى الداخلي والخارجي من اجل تقليل التأثير السلبي للإشراف المتعسف على جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين جميعهم.

الكلمات الدالة: الاشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية ، الاحتواء المدرك.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الإهداء
ج	شكر والامتنان
د	المستخلص
هـ - ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
2 - 1	المقدمة
32 - 3	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
20 - 5	المبحث الأول: منهجية الدراسة
6 - 5	أولاً: مشكلة الدراسة
7	ثانياً: أهداف الدراسة
8 - 7	ثالثاً: أهمية الدراسة
9 - 8	رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الإجرائية
10 - 9	خامساً: حدود الدراسة
11 - 10	سادساً: مجتمع وعينة الدراسة
14 - 12	سابعاً: وصف خصائص أفراد العينة المبحوثة
15 - 14	ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليل النتائج
17 - 15	تاسعاً: بناء وتطوير فرضيات الدراسة
18	عاشراً: مخطط الدراسة الفرضي
19	أحد عشر: أساليب التحليل الاحصائي للدراسة
19	اثنا عشر: أساليب اختبار الاستبانة
20 - 19	ثلاثة عشر: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية
32 - 21	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
25 - 21	أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الاول الاشراف المتعسف
28 - 25	ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الثاني الاحتواء المدرك
30 - 28	ثالثاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الثالث جودة الخدمة التعليمية
30	رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة
31 - 30	خامساً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

32 - 31	سادساً: مميزات الدراسة الحالي
71 - 33	الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة
45 - 34	المبحث الأول: الاشراف المتعسف
35 - 34	اولاً : بعض الدراسات حول الاشراف المتعسف
36 - 35	ثانياً: مفهوم الاشراف المتعسف
37 - 36	ثالثاً: سوابق الإشراف المتعسف
40 - 37	رابعاً: عواقب الاشراف المتعسف
42 - 40	خامساً: سلوكيات الاشراف المتعسف
44 - 42	سادساً: أسباب الاشراف المتعسف
44	سابعاً: خصائص الاشراف المتعسف
45 - 44	ثامناً : ابعاد الاشراف المتعسف
57 - 46	المبحث الثاني: الاحتواء المدرك
47 - 46	اولاً: نشأة وظهور مفهوم الاحتواء المدرك
50 - 47	ثانياً: مفهوم الاحتواء المدرك
51 - 50	ثالثاً: أهمية الاحتواء المدرك
52	رابعاً: خصائص الاحتواء المدرك
54 - 52	خامساً: ممارسات الاحتواء المدرك
54	سادساً: متطلبات الاحتواء المدرك
55	سابعاً: تأثير الاحتواء المدرك
57 - 55	ثامناً : ابعاد الاحتواء المدرك
66 - 58	المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية
59 - 58	اولاً: نشأة جودة الخدمة التعليمية
61 - 59	ثانياً: مفهوم جودة الخدمة التعليمية
62 - 61	ثالثاً: أهمية جودة الخدمات التعليمية
63 - 62	رابعاً: مبادئ الجودة في التعليم الجامعي
63	خامساً: اهداف الخدمة التعليمية
64 - 63	سادساً: مميزات الجودة في العملية التعليمية الجامعية
64	سابعاً: معايير جودة الخدمات التعليمية
65 - 64	ثامناً: استراتيجيات تحسين جودة الخدمات التعليمية
66 - 65	تاسعاً: ابعاد جودة الخدمة التعليمية
71 - 67	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
68 - 67	اولاً: العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية
68	ثانياً: العلاقة الاحتواء المدرك و جودة الخدمة التعليمية
69	ثالثاً: العلاقة بين الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك

71 - 70	رابعاً: العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك
116 - 72	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
87 - 73	المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة
73	اولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها
75 - 74	ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات
76 - 75	ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه
77 - 76	رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات
78	خامساً: اختبار الصدق الظاهري
86- 78	سادساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي
87 - 86	سابعاً : اختبار معامل الثبات
97 - 88	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
90 - 88	اولاً: وصف وتشخيص متغير الاشراف المتعسف
93 - 90	ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاحتواء المدرك
97 - 94	ثالثاً: وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة التعليمية
116 - 98	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
104 - 98	اولاً: اختبار فرضيات الارتباط
116 - 104	ثانياً: اختبار فرضيات التأثير
125 - 117	الفصل الرابع: الاستنتاجات و التوصيات
122 - 119	المبحث الأول : الاستنتاجات
125 - 123	المبحث الثاني: التوصيات
135 - 126	المصادر
vi - i	الملاحق
A	Abstract

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	المخطط الفرضي للبحث	1
76	اختبار شنود البيانات	2
80	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاشراف المتعسف	3
82	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاحتواء المدرك	4
84	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية	5
85	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية بعد التعديل	6
90	مخطط يوضح مستوى فقرات متغير الاشراف المتعسف حسب المتوسط الحسابي	7
93	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الاحتواء المدرك حسب المتوسط الحسابي	8
97	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية حسب المتوسط الحسابي	9
106	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	10
108	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	11
110	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	12
112	المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	13
114	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	14

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة	8
2	أسماء الكليات المبحوثة واعداد افراد عينة الدراسة	11 - 10
3	مواصفات عينة الدراسة	13 - 12
4	أجزاء الاستبانة	19
5	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	73
6	استكشاف فقدان بعض البيانات	75 - 74
7	اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها	77
8	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	79
9	تقديرات نموذج متغير الاشراف المتعسف	81
10	تقديرات نموذج متغير الاحتواء المدرك	83
11	تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة التعليمية	86
12	الثبات البنائي لاداة القياس	87
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير الاشراف المتعسف (n= 120)	89
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الانتماء (n= 120)	91
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التمايز (n= 120)	92
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الاحتواء المدرك (n=120)	93
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء خدمة الزبائن الداخليين (n= 120)	95 - 94
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء خدمة الزبائن الخارجيين (n= 120)	96
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير جودة الخدمة التعليمية (n=120)	97
20	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	99
21	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية	100
22	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك	101
23	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية	103 - 102
24	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية	107
25	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك	109
26	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية	111
27	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية	113
28	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	115 - 114
29	قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	115
30	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلية لمتغير للاحتواء المدرك	116

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة

المقدمة

المقدمة

يشهد العالم العديد من التغيرات والتحديات في كل الميادين السياسية والاجتماعية والبيئية التكنولوجية، إذ أصبح نجاح المنظمات واستمرارها مرهون بنوع المهارات التي تستعملها والخدمات التي تقدمها بكفاءة وفاعلية، وإنّ التغيرات والتحديات دفع العديد من المنظمات لمواكبة الثورات العلمية والتطورات من أجل أن تكون قادرة على التغيير وتصبح افضل من أجل الحفاظ على أعمالها، وإيجاد الفرص الجديدة لتحقيق الأداء الأمثل لبلوغ أهدافها، وزيادة قدراتها التنافسية وبما يضمن بقائها واستمرارها، الأمر الذي زاد دور القيادات ومساهماتها الفاعلة في نجاح او فشل عمل المنظمات، ولعل من أبرز انواع القيادات التي تؤثر سلبا في أداء افرادها هو الاسلوب القيادي المتعسف والقيادة التعسفية لدى المنظمات وضرورة التقليل من ممارسات الإشراف المتعسف الذي يتبناه المشرف تجاه مرؤسيه من أجل تحقيق اهدافها، وزيادة قدراتها التنافسية وبما يضمن بقائها واستمرارها.

فالكثير من المنظمات المعاصرة ولا سيما المؤسسات التعليمية تسعى للتنافس من خلال جودة الخدمات التي تقدمها لتصبح مؤسسة استباقية استراتيجية قادرة على التنافس، إذ ليس من المستغرب أن الممارسين والأكاديميين على حد سواء حريصون على قياس جودة الخدمة بدقة من أجل فهم أفضل لسابقتها وعواقبها، ويعد التعليم العالي من أهم أعمدة التنمية الشاملة وذلك للمساهمات التي يقدمها في تدريب الملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية في مؤسسات المجتمع المختلفة، ودورها في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها وإعداد الأشخاص المؤهلين وخبراء في تنمية البيئة وأساليبها، لذلك حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم.

إنّ احتواء القادة في مؤسسات التعليم العالي للتدريسين كمقدمي خدمة التعليمية، يسهم بشكل كبير في الشعور بالانتماء للعمل وتعزيز القدرة في مساعدة العاملين على إقامة روابط بينهم، ونظرا لأهمية المتغيرات المذكورة انفناً في تحقيق اهداف المنظمة، وافتقار الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة مجتمعة على المستوى العربي بشكل عام والعراقي بشكل خاص (حسب اطلاع الباحث) انطلق الدراسة الحالية لاختبار علاقات التأثير والارتباط فيما بينهما، ودراسة المنطلقات الفكرية والميدانية لتأثير الإشراف المتعسف في تقليل جودة الخدمة التعليمية و الدور الوسيط للاحتواء المدرك على مستوى عينة من الملاكات التدريسية ورؤساء أقسامها في جامعة كربلاء.

تكمن مشكلة الدراسة في حاجة المؤسسات التعليمية (جامعة كربلاء عينة الدراسة) الى تخفيض دور الاشراف المتعسف للمدراء والرؤساء وتعزيز دور الاحتواء من أجل زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في القطاع التعليمي ومن أهم النتائج وجود تأثير مباشر سلبي ذي دلالة معنوية للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية وتأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية و الدور الوسيط للاحتواء المدرك ، واهم توصية توصلت لها الدراسة هي ضرورة التوجه الكامل نحو تعزيز مفهوم الاحتواء المدرك ودوره لدى رؤساء الاقسام وتبنيه بشكل واسع من اجل تقليل التأثير السلبي للإشراف المتعسف على جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين جميعهم.

ولغرض الاحاطة بالموضوع والتحقق من صحة العلاقات تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول كل فصل يتضمن مباحث عدة، إذ يختص الفصل الأول بمنهجية الدراسة ومخططها الفرضي، وبعض الدراسات السابقة ، وخصص الفصل الثاني التأطير النظري للدراسة ، ويأتي الفصل الثالث ليؤطر الجانب الميداني للدراسة ، واختتم الفصل الرابع رحلة الدراسة من خلال مبحثين تضمن الأول جملة من الاستنتاجات التي توصل اليها الدراسة ، وعرض الثاني مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية .

الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات

السابقة

تمهيد

يتضمن الفصل الحالي مبحثين ركز الأول منها على عرض منهجية الدراسة المعتمدة من خلال تحديد فقراتها المتمثلة بمشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة والتعريفات الاجرائية ، منهج الدراسة ، حدود الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينته ، أدوات الدراسة وأدوات التحليل والمعالجة الاحصائية، و بناء وتطوير فريضات الدراسة ومخططها الفرضي ، في حين ركز المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة العربية منها والأجنبية والتي تمت مناقشتها وبيان جوانب الافادة منها بالإضافة الى عرض وتوضيح مميزات الدراسة الحالي .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

توطئة :

تُعدّ المنهجية العلمية للدراسة من أهم قواعد البحث العلمي ، هي اولى خطوات البحث العلمي وأهمها التي تتطلب حرصاً و اهتماماً استثنائياً من الباحث ، بوصفها الطريقة أو الاسلوب العلمي المنظم الذي يساعد الباحث في تحديد مسارات الدراسة وإدارة محاورها ، إذ من خلالها يتم تحديد مشكلة الدراسة ببعديها المعرفي والميداني ، الالهية ، الاهداف ، متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة ، التعاريف الاجرائية ، المنهج ، الحدود ، مجتمع وعينة الدراسة ، أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية ، وفرضيات الدراسة ومخططا الفرضي والتي ستتم مناقشتها على النحو الاتي :

أولاً: مشكلة الدراسة

لم يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة كاف لتحقيق النجاح للمنظمات ، وبخاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة تزامنت مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي شهدها العالم ، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات تهيئة السبل والوسائل اللازمة للتكيف مع تلك التغيرات ، والدراسة عن الأساليب الادارية الملائمة التي تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد لمواجهةته ، ومن أهم هذه الأساليب هو التأسيس لإدارة قوية وفاعلة متمثلة بالاهتمام الكبير بسلوكيات الإشراف المتعسف ومحاولة تقليله وتحجيمه الذي من شأنه ان يؤثر على جودة الخدمة التعليمية ، وتفعيل الدور الوسيط للاحتواء المدرك الذي يعود بنتائج أفضل ومن خلال ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة ببعدين فكري وميداني و على النحو الآتي :

1- البعد الفكري لمشكلة الدراسة:

حقيقة وجود افتقار مقلق حول التطور النظري والمفاهيمي لمفاهيم الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك ومستوى جودة الخدمة من وجهة نظر مقدمها ، ويمتد هذا الافتقار ليشمل دراسات سابقة تجمع متغيرات الدراسة مع بعض من الناحية النظرية، وعليه يمكن توضيح البعد الفكري لمشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية :

أ- ما المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك)؟.

ب- ما المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الثلاث ؟
ج- ما طبيعة العلاقات المنطقية ونوعها التي تربط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية؟

2- **البعد الميداني لمشكلة الدراسة** : يتمثل البعد الميداني لمشكلة الدراسة من خلال امرين : **الاول** : تشخيص حاجة المؤسسات التعليمية (عينة الدراسة) الى تخفيض دور الاشراف المتعسف للمدراء والرؤساء وتعزيز دور الاحتواء من أجل زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في القطاع التعليمي من خلال جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين، تتميز تلك الخدمات بالجودة والتي يمكن من خلالها المؤسسة التعليمية من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الاخرى وبالتالي تمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها. **والثاني** : حاجة المؤسسات التعليمية (عينة الدراسة) الى اعطاء اهتمام كبير للاحتواء المُدرّك والمرؤوسين والاهتمام بهم من اجل ايجاد بيئة عمل متطورة حسب المواقف التي تمر بها الادارات ومدى تحمل المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في ظل الاوضاع الصعبة التي يعيشها القطاع التعليمي في بلدنا ، ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد البعد الميداني لمشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية :

أ- ما مستوى سلوكيات الاشراف المتعسف لدى رؤساء اقسام في المؤسسة التعليمية المبحوثة ؟

ب- ما مستوى ابعاد جودة الخدمة التعليمية ودور الاحتواء المُدرّك على مستوى المؤسسة التعليمية المبحوثة ؟

ج - ما مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في المؤسسة التعليمية المبحوثة؟

د- هل يوجد تأثير مباشر بين للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية وابعادها الفرعية في المؤسسة المبحوثة ؟

هـ- هل يوجد تأثير غير المباشر للإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية من خلال متغير الاحتواء المدرّك كمتغير وسيط في المؤسسة التعليمية المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى رصد العلاقة بين الإشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والدور الوسيط للاحتواء المدرك ولتحقيق هذا الهدف الرئيس حدد الباحث مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تمثلت في الآتي:
- 1- بناء اطار نظري يعطي رؤية واضحة لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال تتبع الجهود المعرفية والفكرية التي قدمها الكتاب والباحثين لتحديد المفاهيم الدقيقة لهذه المتغيرات ومعرفة نوع وطبيعة التداخل الفكري والمعرفي بينها .
 - 2- تحديد العلاقة بين سلوكيات الإشراف المتعسف ومستوى جودة الخدمة التعليمية.
 - 3- عرض وتحليل وتفسير نماذج القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك) واختيار الأنسب منها .
 - 4- التعرف على تأثير مستوى الاحتواء المدرك في المرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الإشراف المتعسف ومستوى جودة الخدمة التعليمية.
 - 5- تحديد مستوى متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ميدانياً.
 - 6- تحديد وتفسير نوع وطبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية.
 - 7- تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية ميدانياً .
 - 8- تحديد مستوى التأثير غير المباشر للاحتواء المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية في جامعة كربلاء عينة الدراسة .

ثالثاً: أهمية الدراسة :

- تتبقى أهمية الدراسة الحالية من الأهمية الحيوية للمتغيرات المبحوثة ، وعلاقات التأثير والارتباط بينها ، فضلاً عن أهمية الميدان المختار لتطبيقها ، وهذا يمكن ايضاحه بالنقاط الآتية :
- 1- حداثة متغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية و دور الاحتواء المدرك) وحسب اطلاع الباحث عدم وجود بحث سابق عربي أو أجنبي حاول قياس متغيرات الدراسة الحالي مجتمعة على مستوى القطاع التعليمي أو غيره .
 - 2-تتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من تركيزها على مفهوم الإشراف المتعسف، والذي يحظى بقدر كبير من الأهمية نظراً لكون ما يقرب من 40% من العاملين في المنظمات العالمية يعانون من سلوكيات الإشراف المتعسف، والتي لا يقتصر أثرها على التأثير السلبي على رفاهية الأفراد، بل قد يمتد أثره أيضاً ليشبب في تحمل المنظمات لتكاليف ضخمة تقدر تقريبا

بحوالي من 23 بليون دولار، كنتيجة لغياب العاملين وارتفاع معدلات تركهم للعمل أو انخفاض الإنتاجية.(Tepper ,2000:181).

3-دمج الدراسة الحالية بين موضوعين مهمين في الفكر الإداري (الإشراف المتعسف والاحتواء المدرك) كمحاولة لبناء التفاعل الفكري في ما بينهما وتطوير اسس فلسفية جديدة .
4- تبرز أهمية الدراسة من خلال سعيها في سد الفراغ المعرفي فيما يخص طبيعة العلاقة ونوعها التي تربط بين متغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية ودور الاحتواء المدرك).

5- يستمد الدراسة أهميتها من سرعة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة التعليمية على المستوى المحلي والعالمي وضرورة أن يتم تنمية سلوكيات الإشراف لدى قادة المؤسسات التعليمية عينة الدراسة بشكل يمكنها من مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستجابة لها.

6 - تكمن أهمية الدراسة الحالية في تعريف المؤسسات التعليمية عينة الدراسة بمستوى سلوكيات الإشراف المتعسف لدى قادتها، وأهمية استخدامها في تقديم وتحسين جودة الخدمة التعليمية والاستفادة من علاقات التأثير والارتباط بينها لتحسين عمليات الاستجابة للمتطلبات البيئية من خلال مجموعة من التوصيات التي تستند الى الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال نتائج التحليل الاحصائي .

رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة والتعريف الإجرائية :

الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	الرئيسية	الأبعاد	المقاييس
1	الإشراف المتعسف	احادي البعد	(Tepper ,2000)
2	جودة الخدمة التعليمية	خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)	(Hui et al., 2003)
		خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع)	
3	الاحتواء المدرك	الانتماء	(Chunge et al., 2020)
		التمايز	

المصدر : اعداد الباحث .

أما التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية فهي كالآتي :

1- الإشراف المتعسف (Abusive supervision): يشير الإشراف المتعسف هو السلوكيات التي يتبناه المشرف اتجاه المرؤوسين سواء أكانت تلك السلوكيات عدائية لفظية أم غير لفظية .

2-الاحتواء المدرك (workplace inclusion): هي مجموعة الممارسات التي يتبناها القائد من اجل بناء اجواء عمل مناسبة وزيادة اشراك جميع الافراد المرؤوسين من اجل تحقيق الاهداف التنافسية التي تسعى الى تحقيقها المنظمة وذلك من خلال بناء شعور لدى الافراد العاملين بالانتماء والتمايز ويتكون من الأبعاد الآتية:

أ- الانتماء : يمثل الانتماء اشباعاً لحاجة إنسانية أساسية من خلال تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الافراد والحفاظ عليها واختيار هويتهم الاجتماعية ضمن المجموعات معينة وتحقيق المقبولية في هذه المجموعة ويعرف الانتماء بالحاجة الى تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الافراد والحفاظ عليها فالأفراد يختارون هويتهم الاجتماعية من خلال مجموعات معينة .

ب- التمايز: تشير الأبحاث في مجال التشابه بين الافراد أيضا الى رغبة الافراد في التمايز عن الاخرين بدلاً من التشابه معهم فهم لا يرغبون فقط بالانتماء وانما الحاجة الى الشعور بالخصوصية والتمايز عن الاخرين والذي يعرف بانه رغبة إنسانية في الشعور بالاختلاف عن الاخرين بدلاً من التشابه معهم.

3- جودة الخدمة التعليمية(Quality of educational service): مجموعة المنافع او الخصائص التي تقدمها مؤسسات التعليمية التي تستقطب الافراد الجدد، وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة من الخدمات وتحقيق رضاهم.

وتتكون من بعدين :

1-خدمة الزبائن الداخليين(يشمل الطلاب والمستفيدين).

2-خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع).

خامساً: حدود الدراسة:

لتحديد معالم الدراسة الحالي لا بد من تحديد حدوده البشرية ، المكانية والزمانية وحسب الاتي :

1- الحدود البشرية : تمثلت العينة بأعضاء الهيئة التدريسية من حملة الشهادات العليا، من تدريسيين، وقيادات إدارية المتمثلة برؤساء اقسام الجامعة المبحوثة .

2- الحدود المكانية :- شملت الدراسة جامعة كربلاء بكلياتها .

3- الحدود الزمانية :- امتدت الحدود الزمانية للدراسة سنة واحدة بضمنها مدة توزيع الاستبانة الممتدة من 2020/6/1 ولغاية 2021/12/23

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة شريحه من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام لمجموعة من الكليات لجامعة كربلاء في البيئة العراقية وقد بلغ حجم المجتمع (500) تدريسي وتم اختيار عينه قصدية بلغت (120) عضو هيئة تدريسية ومن بينهم (50) رئيس قسم والجدول (2) يبين عينة الدراسة .

الجدول (2)

أسماء الكليات المبحوثة واعداد افراد عينة الدراسة

اسم الكلية	عدد الأقسام	عدد التدريسين
كلية الإدارة والاقتصاد	ادارة الاعمال	5
	الاقتصاد	3
	مالية ومصرفية	4
	محاسبة	3
	إحصاء	3
	الفيزياء	2
كلية التربية للعلوم الصرفة والعلوم الإنسانية	تاريخ	3
	جغرافية	3
	إنكليزي	3
	علم النفس	3
	علوم حياة	2
	رياضيات	2
	كيمياء	3
	لغة عربية	3
	اللغة العربية	2
	الدراسات القرآنية	3
الفقه واصوله	3	
كلية العلوم	علوم الحياة	3
	علوم كيمياء	3
	علوم حاسبات	3
	علوم فيزياء	3
القانون	عام	3

اسم الكلية	عدد الأقسام	عدد التدريسين
	خاص	3
كلية السياحة	ادارة المؤسسات	1
	السياحة الدينية	1
	الفسلجة	1
كلية الطب البيطري	الاحياء المجهرية	1
	الطفيليات	1
	الأمراض	2
	الانسجة والتشريح	2
	جراحة وتوليد	2
	الطب الباطني	2
	الصحة العامة	2
	فرع العلوم النظرية	2
	فرع الالعب الفرقيه	2
	فرع الالعب الفرديه	2
كلية العلوم الطبية التطبيقية	التحليلات المرضية	2
	الصحة البيئية	2
كلية الزراعة	وقاية النبات	2
	البستنة وهندسة الحدائق	2
	المحاصيل الحقلية	2
	الانتاج الحيواني	2
	طب الحياتي	2
كلية الهندسة	العمارة	5
	نפט	3
	مدني	2
	حاسبات	2
	هندسة اطراف الصناعية	1
	الكهربائية والالكترونية	1
	ميكانيك	3
	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الإدارات المتقدمة في الكليات

سابعا: وصف خصائص أفراد العينة المبحوثة

شملت عينة الدراسة (120) عضو هيئة تدريسية من ضمنها (50) من رؤساء اقسامهم من كلا الجنسين وبمختلف الاعمار والعناوين الوظيفية وسنوات الخدمة و المناصب التي يشغلونها حاليا كما سوف نبين المؤهلات العلمية والالقب المتفاوتة بالتفصيل لهم كما ستبين الباحثة النسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال الجدول (3):

الجدول (3).

مواصفات عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	السمة
93%	115	ذكر	النوع الاجتماعي
7%	5	أنثى	
	120	N	
16%	19	18 – 30	العمر
43%	51	39 -30	
32%	39	49-40	
9%	11	50- فأكثر	
		N	
	120		
42%	50	رئيس قسم	العنوان الوظيفي
58%	70	تدريسي	
	120	N	
0	0	اقل من 3سنوات	سنوات الخدمة
17%	20	7-3	
83%	100	8- فأكثر	
	120	N	
	0	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	0	دبلوم عالي	
32%	38	ماجستير	
68%	82	دكتوراه	
	120	N	

14%	17	مدرس مساعد	اللقب العلمي
32%	38	مدرس	
46%	55	أستاذ مساعد	
10%	10	أستاذ	
	120	N	

1-النوع الاجتماعي : بلغ عدد الذكور من افراد العينة (115) أي بنسبة 93% وهي نسبة كبيرة من حجم عينة الدراسة, بينما عدد الاناث كان (5) أي بنسبة 7% وهذا يدل على ان الذكور اكثر عدد من الاناث في فترة جمع البيانات.

2-العمر: بلغت الفئات العمرية من 31 -40 فأقل (51) تدريس أي بنسبة 43% وهي اكبر نسبة من شريحة التدريسين المستجيبين. اما الفئات العمرية من (50 – فاكتر) فقد بلغت النسبة 9 % وهي اقل من الفئة السابقة. اما الفئات العمرية من 41-50 فقد كانت 32 % وأخيرا بلغت نسبة الفئات العمرية 30 فأقل فقد بلغت 16% . مما يدل على ان الكليات المبحوثة تركز في عملها على كوادر تدريسية متنوعة من حيث الكفاءة والخبرة حيث كانت نسبة المراحل العمرية الشابة هي الأعلى .

3-عنوان الوظيفة الحالي: شملت عينة الدراسة عناوين وظيفية صنف كالاتي (رؤساء اقسام, وتدريسي) حيث بلغ عدد التدريسين (120) تدريسي و رئيس قسم.

4- سنوات الخدمة : بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام من عينة الدراسة الذي تتراوح سنوات خدمتهم بالعمل في الكليات المبحوثة عدد التدريسين الذي تتراوح سنوات الخدمة لهم بين 3-7 سنوات قد بلغ (20) وبنسبة 17% وهي نسبة اقل من نسبة التدريسين الذي خدمتهم اكثر من (8) سنوات بلغت (100) تدريسي وهي بنسبه الاكثر بلغت 83% .

5-المؤهل العلمي : شملت العينة مؤهلات علمية مختلفة كانت مصنفه مثلما يأتي: (بكالوريوس, دبلوم عالي, ماجستير, دكتوراه) وكانت الاعداد حسب المؤهلات العلمية للعينة بالتفصيل كما يأتي فقد بلغ عدد التدريسين من هم بشهادة بكالوريوس والدبلوم العالي (0) وبنسبة مئوية صفر أيضا وذلك لانه تم درج هذه المؤهلات بوصفها تخص أساتذة متخصصين في الجوانب العملية والمختبرات ان وجدوا في العينة الا ان الاستثمارات التي تم التحصل عليها هي لحملة الشهادات العليا فقط ,بينما بلغ عدد التدريسين مما يحملون شهادة

الماجستير (38) عضو هيئة تدريسية وبنسبة 32% .بينما بلغ عدد التدريسيين من حملة شهادة الدكتوراه (82) تدريسي وبنسبة 68% . وتستدل الباحثة من خلال النسب المتحققة بأنه كانت استجابة العينة لأسئلة الاستبانة متوافقة مع قدرات وكفاءات التدريسيين .

6-اللقب العلمي : ركزت أداة الدراسة على التصنيفات التالية لتحديد الألقاب العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية عينة الدراسة وهي بالشكل التالي(مدرس مساعد ,مدرس ,أستاذ مساعد, أستاذ) حيث بلغ عدد التدريسيين والذين بعنوان مدرس مساعد(17) وبنسبة 14% بينما كان عدد التدريسيين الذين يحملون لقب مدرس (38) وبنسبة 30% وقد بلغ عدد التدريسيين الذي يحملون لقب أستاذ مساعد (55) وبنسبة 46% وأخيرا كان عدد التدريسيين ومن هم بدرجة أستاذ(10) وبنسبة 10% وهي اقل النسب تستدل الباحثة بان الجامعات والكليات المبحوثة تكون اعداد التدريسيين ومن هم بلقب استاذ ساعد هي الأكثر ويعود ذلك لاستقطابها اغلب التدريسيين ومن الفئات الشابة ,كما وجدت الباحثة بان نسبة التدريسيين ومن هم بلقب استاذ اقل من الفئة الأولى ولكن اكبر من نسبة أعضاء الهيئة التدريسية من هم بلقب أستاذ مساعد واستاذ ويعود السبب حول النسبة الأخيرة هو توجه أغلب الاساتذة من حملة لقب أستاذ للتدريس في الجامعات الاهلية.

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليل النتائج

أ- الجانب النظري اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على التأطير النظري والفكري للباحثين السابقين فضلاً عن الاستعانة بكتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وقد تمت الاستعانة أيضاً بشبكة الانترنت العملاقة للحصول على المصادر التي لم يتيسر للباحثة الحصول عليها.

ب- الجانب العملي: تم الاعتماد في الجانب الميداني على المعلومات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لقياس استجابات افراد عينة الدراسة على فقراتها ,اذ تم توزيع استمارتي استبيان، الاولى تخص عينة التدريسيين وتشمل على متغيري الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك للإجابة عن تساؤلات تخص رؤساء اقسامهم والثانية تخص عينة رؤساء الاقسام للإجابة على تساؤلات عن التدريسيين الموجودين في القسم وتشمل على متغير جودة الخدمة التعليمية.

ت- كما اعتمدت الباحثة في صياغة أسئلة الاستبانة في ما يخص المتغير الأول (الاشراف المتعسف) على(Tepper, 2000), وفيما يخص المتغير الثاني (الاحتواء المدرك) فقد تم اعتماد (Chunge et al., 2020) استبانة جاهزة بعد ان تم اجراء تطويرها بما يناسب

البيئة العراقية والتعليمية لعينة الدراسة , وفي ما يخص المتغير الثالث (جودة الخدمة التعليمية) فقد تم اعتماد (Hui et al., 2003) استبانة جاهزة بعد ان تم تكييفها بما يناسب البيئة العراقية والتعليمية لعينة الدراسة وكما موضح في الجدول (4) وتم استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) وهو مقياس معروف على نطاق واسع لدى الباحثين.

تاسعا: بناء وتطوير فرضيات الدراسة :

1- العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية :

أكد عدد من علماء الفكر الاداري والباحثين على ضرورة توفر توازن قوة العلاقة المتأصلة بين المشرف والمرؤوس وعملية القيادة في مكان العمل ، فقد ركزت الأبحاث على السلوك الاستبدادي أو المتعسف من جانب المشرفين، لذلك لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الإشراف المتعسف لمعرفة تأثيره على المرؤوسين (Liu et al.,2012:1187). و عالمنا اليوم يشهد منافسة قوية فإن تقديم خدمة عالية الجودة يعد مفتاحًا للنجاح، ويتفق العديد من الخبراء على أن أقوى اتجاه تنافسي يشكل حاليًا استراتيجية التسويق والأعمال هو جودة الخدمة (Abdullah,2006:31). الإشراف المتعسف يعد من الممارسات أو السلوكيات التي يؤديها الرئيس تجاه المرؤوسين وهذه السلوكيات وردود الفعل ستؤثر بشكل مباشر على ادراك المرؤوس وعلى جودة الخدمات التي يقدمها للمستفيدين لأن الإشراف المتعسف يمكن أن يؤدي إلى حالات وسلوكيات نفسية سلبية للمرؤوسين وبالتالي ستتعاكس سلبا على جودة الخدمة بشكل عام والخدمة التعليمية بشكل خاص التعليمية (Liu et al., 2016:130) لهذا فإن الإشراف المتعسف يقلل من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وهذا ما إستندت عليه الفرضية التي تنص بوجود العلاقة السلبية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

أ- الفرضية الرئيسية الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاشراف المتعسف ببعده وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : يوجد تأثيرعكسي ذات دلالة معنوية بين الاشراف المتعسف ببعده في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها.

2- العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك :

لتحقيق اهمية الاحتواء المدرك يجب ان تكون هناك حاجة إلى تدخلات على مستوى المنظمة وعلى السياق الاجتماعي والتعليم ، من أجل ضمان مشاركة أوسع للجميع في العملية التعليمية والتكوينية , إذ يجب أن يكون هدف التعليم الشامل هو رفاهية الفرد ونوعية حياته ،

والاهتمام بالتعليم وحماية النمو الجسدي والنفسي-الاجتماعي (D'Isanto et al., 2016:1099). لذلك كلما زاد شعور الافراد بالانتماء والتمايز كلما زادة شعورهم بالمسؤولية تجاه الاعمال التي يقومون بها وهذا مايزيد من جودة بشكل عام وجودة الخدمة التعليمية بشكل خاص فجودة الخدمة التعليمية تعني مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتميز بها المنتج العلمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع و الجهات الداخلية والخارجية كافةالمنتفعة (عبد الله وحسن، 2019: 3).

واعتماداً على ما ورد أعلاه يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للاحتواء المدرك وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها.

د- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية بين لاحتواء المدرك في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها.

3- العلاقة بين الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك :

بالرغم من ان كثير من الأبحاث والدراسات التي عكست سلوك القائد البناء أو المدمر في التأثير على مرؤوسيه، سلبا او ايجابا وبالتالي على ادائهم، فقد تمخضت الدراسات الخاصة بسلوك القائد التعسفي بوصفه النوع الاكثر سلبية على المرؤوسين في التأثير (Tepper,2000:178). كما اكد بعض الباحثين ان القائد المتعسف هو النوع الفعال في القيادة المدمرة (Bass & Avolio, 1990: 20). إنّ سلوك القائد المتعسف ينتج عنة اثار وعواقب مؤذية للمرؤوسيين مما ينعكس على مستوى الرضا والاداء في عملهم، بل ويتعدى ذلك من خلال ايجاد ارتباط سلبي بين المرؤوسين ومهنتهم و اداء المهام ،الكثير من الدراسات الخاصة بالقائد التعسفي افرزت نتائجها السلبية على سلوك المرؤوسين(Khan et al., 2010:493).

وعلى النحو الآخر، فان الدراسات اظهرت ان هنالك ارتباط ايجابي بين الاحتواء المدرك للمرؤوسين من قبل منظماتهم ورؤسائهم ومستوى ادائهم وابداعهم بالعمل، فضلا عن العلاقة المباشرة بين الاحتواء المدرك واداء المهام من قبل فريق العمل، اذ وضحت نظرية التبادل الاجتماعي بان الاحتواء المدرك للعاملين يزيد ويحفز من ادائهم تجاه رؤسائهم وهو بدوره يؤثر ايجابا على سلوكهم في العمل(Chen & Tung,2018:129). ويستدل الباحث من خلال عواقب الاشراف المتعسف على اداء العاملين ان الرئيس المتعسف غير قادر على منح مرؤوسيه الشعور بالاحتواء ، بل وعلى العكس قد يؤدي الاسلوب المتعسف الى حالة من الشعور بعدم

رضا في بيئة العمل، وهذا ما استندت عليه الفرضية التي تنص بوجود العلاقة السلبية بين الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

هـ- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية للاشراف المتعسف ببعده والاحتواء المدرك.

و- الفرضية الرئيسية السادسة (H6): يوجد تأثير عكسي ذات دلالة معنوية للاشراف المتعسف ببعده وبين الاحتواء المدرك.

4- العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية من خلال الاحتواء المدرك:

للإشراف المتعسف أهمية كبير لا تقل أهميته عن أهمية جودة الخدمة التعليمية التي تعد ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة التعليمية تسعى بشكل كبير للحصول عليها من خلال تلبية توقعات الطلاب حول عملية الخدمات التعليمية (Bahadori et al., 2003:1059).

أما أهمية الاحتواء المدرك فتكمن في ان هناك حاجة إلى تدخلات على مستوى المنظمة وفي السياق الاجتماعي والنفسي ، من أجل ضمان مشاركة أوسع للجميع في العملية التعليمية والتكوينية اذ يجب أن يكون هدف التعليم الشامل هو رفاهية الفرد ونوعية حياته ، والاهتمام بالعلم و التعليم (D'Isanto et al., 2016:1099). ومن خلال الاطلاع على الجهود المعرفية والفكرية السابقة تبين ان العلاقة بين المتغيرات تحتاج الى دراسة تطبيقية من خلال العلاقة العكسية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والعلاقة الايجابية بين الاحتواء المدرك و جودة الخدمة التعليمية ، كما توضح سبب وجوده والأهداف التي تسعى الى تحقيقه وبما يميزها عن باقي المؤسسات ، فكلما كانت علاقة بين الرئيس والمرؤوسين واضحة وشاملة ومرنة قابلة للتغيير والتكيف مع تغيرات البيئة والمنافسة الشديدة التي تشهدها ومقبولة من قبل المجتمع الذي تعمل فيه يكونوا اكثر إحتواءً ، كلما تمكن هؤلاء القادة من جذب واستقطاب أفضل افراد الذين يحملون مواهب وكفاءات وخبرات تجعلهم قادرين على انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، أي كلما زاد شعور التدريسين والافراد العاملين بالانتماء والتميز وتعدم تعرضهم للسلوكيات الاشراف المتعسف سينعكس هذا بشكل ايجابي على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية على الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين) وعلى الزبائن الخارجيين (المجتمع) ككل .

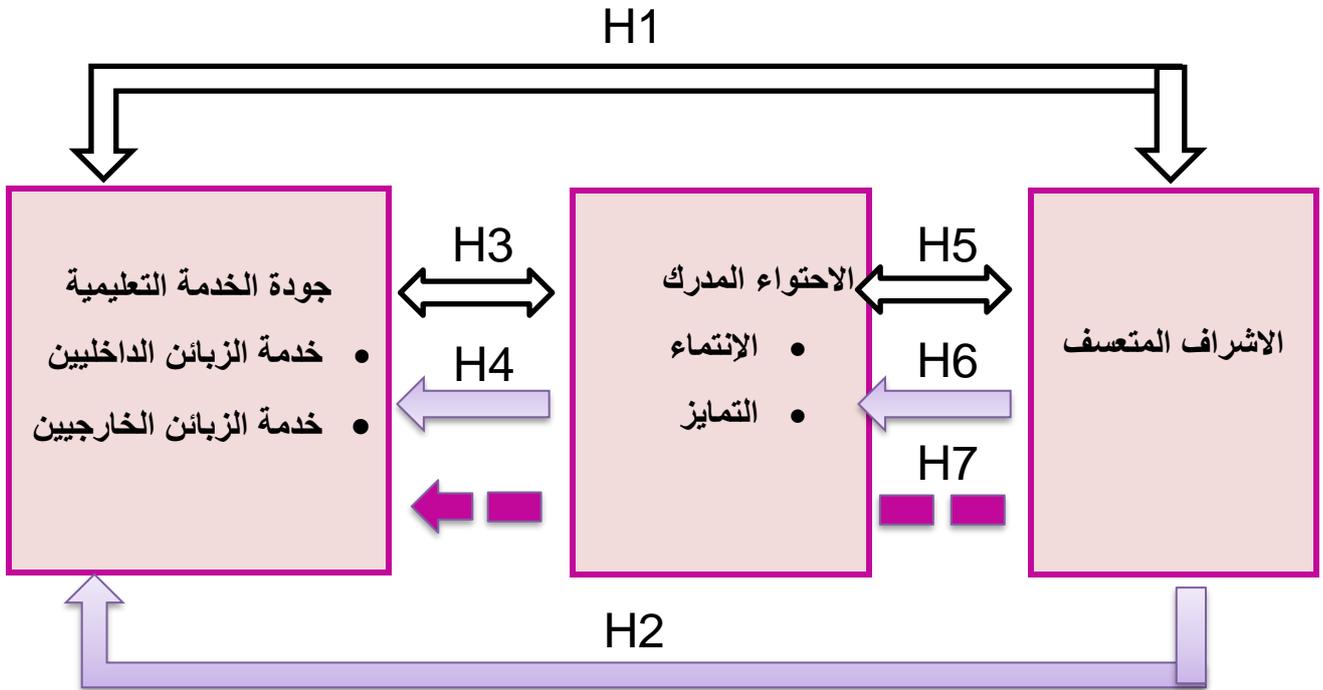
وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

ز- الفرضية الرئيسية السابعة (H7) : يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لاشرف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية من خلال الاحتواء المدرك .

عاشراً: مخطط الدراسة الفرضي

يقدم مخطط الدراسة الفرضي صورة واضحة ومعبرة تساعد على تمثيل مشكلة الدراسة بطريقة منظمة من أجل فهمها وحلها ، كما يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ،فضلا عن سهولة قياس هذه العلاقات ، وبالاعتماد على النتائج الفكرية للأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة صمم مخطط الدراسة الفرضي وكما موضح في الشكل (1) ليجسد مشكلة الدراسة وأهدافه والمتمثلة بمعرفة تأثير الاشراف المتعسف على جودة الخدمة التعليمية والدور الوسيط للاحتواء المدرك محافظة كربلاء المقدسة .وفيما يلي شرح مفصل لمكونات المخطط :

- 1- المتغير المستقل: تمثل بالاشرف المتعسف وهو متغير احادي البعد
 - 2- المتغير الوسيط : تمثل بالاحتواء المدرك ويتضمن بعدين أبعاد (الانتماء والتمايز).
 - 3- المتغير المعتمد : تمثل بجودة الخدمة التعليمية وتتضمن بعدين هي (خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين، وخدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع)).
- وبناءً على ما تقدم يمكن توضيح المخطط الفرضي للبحث في الشكل التالي:

**شكل (1)****المخطط الفرضي للبحث**

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

احد عشر :أساليب التحليل الإحصائي للدراسة

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل بيانات الدراسة ذات الطبيعة اللامعلمية هي (معامل الثبات كرومباخ الفا, التكرارات والنسب المئوية, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, تحليل ارتباط pearson , وتحليل الانحدار باستعمال طريقة الحذف. (التراجعي) .

الجدول (4) أجزاء الاستبانة

ت	الأجزاء الرئيسية	الأبعاد الفرعية	رقم مؤشرات القياس	رمز المؤشر الإحصائي
1	معلومات عامة	معلومات تخص المجيبين	ا-5	—
2	الإشراف المتعسف	احادي البعد	15-1	(AS)
3	الاحتواء المدرك	الانتماء	5-1	(AF)
		التمايز	10-6	(DI)
4	جودة الخدمة التعليمية	خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)	9-1	(IC)
		خدمة الزبائن الخارجيين(المجتمع)	16-10	(EC)

المصدر :اعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة

اثنا عشر : أساليب اختبار الاستبانة

- أ- الصدق الظاهري: اعتمدت الباحثة على عدد من المحكّمين البالغ عددهم(7) من ذوي الخبرة والاختصاص الذين سترد أسماؤهم في الملحق (1) لقياس الصدق الظاهري للمقياس, وقد أخذ الباحث بأغلب ما أبدوه من ملاحظات ولاسيما فيما يتعلق بتقليص عدد الفقرات.
- ب- اختبار الثبات : تم قياس الثبات إحصائياً بمعامل كرونباخ الفا(Gronbach Alpha) فارتفاعه يدل على ارتفاع درجة الثبات . إذ بلغ (9.0) فأكثر مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة. فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة (60%).

ثلاثة عشر :أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية :

تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية الوسيلة الاساس التي يمكن من خلال مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها ، وبذلك سوف يجري استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وبمساعدة البرمجيات الحاسوبية

(Microsoft Excel 2010 , SPSS v.20, Amos v.23) وكالاتي:

1- أدوات الصدق والثبات، وتشمل الآتي :

أ- اختبار التوزيع الطبيعي : للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وبالتالي امكانية استخدام الاساليب المعلمية في التحليل .

ب - التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد صدق بناء المقياس وضمان ملاءمته مع بنائه النظري.

ج- معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقياس ودقته في قياس المتغيرات ميدانياً.

2- الأدوات الاحصائية الوصفية ، وتمثلت بالاتي :

أ- النسب المئوية :لتحديد نسبة اجابات أفراد العينة عن متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .

ب- الوسط الحسابي: لمعرفة مستوى الاجابة عن فقرات الدراسة وتحديد واقع المتغيرات ميدانياً.

ج- الانحراف المعياري : لتحديد مستوى تشتت اجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي .

د- معامل الاختلاف : لتحديد الاختلاف بين قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

هـ- الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومعرفة أهميتها النسبية ميدانياً.

3- الادوات الاحصائية التحليلية ، وتشمل الاتي :

أ- معامل الارتباط البسيط (Pearson) : يستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرين وقوته.

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية : تستعمل لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات .

ج- الانحدار المتعدد : يستعمل لقياس تأثير عدة متغيرات مستقلة في المتغير التابع .

د- تحليل المسار (Path Analysis): يستعمل لقياس مستوى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات.

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

توطئة...

يتطلب التطور المنهجي لأية دراسة الاستناد الى دراسات سابقة داعمة ، للاطلاع على ما توصلت اليه من المعرفة العلمية والفكرية والافادة منها في اغناء الجهود الدراسية اللاحقة من خلال ما تركز عليه من أفكار ورؤى تسهم في ادراك الباحث لموضوع بحثه ورسم توجهاته، بناء على ذلك يهدف المبحث الاتي الى عرض موجز لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، من خلال تحديد عنوانها ، انواعها ، أهدافها ، مقاييسها ، نوع العينة وحجمها ، أساليب التحليل المستخدمة وأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها ، على وفق فقرات تهتم كل منها بمتغير رئيس من متغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية ، الاحتواء المدرك) علما ان الباحث لم يجد أي دراسة جمعت بين تلك المتغيرات الثلاثة ، سيتم عرض فقرات المبحث على النحو الاتي :

أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الاول الإشراف المتعسف

1- (Mackey et al 2017)

Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review

الإشراف المتعسف : تحليل ومراجعة تطبيقية

لقد أجريت الدراسة تحليلاً ومراجعة تطبيقية لأبحاث الإشراف المتعسف من أجل استخلاص تقديرات تحليلية للعلاقات بين تصورات الإشراف المتعسف والعديد من المتغيرات الديموغرافية والعدالة والفردية والقيادة أيضاً، وأجريت تحليلات الحساسية التي عرضت تأثيرات العينات الكبيرة من التحليلات بعد ذلك، كما أجريت تحليلات المجموعات الفرعية باستعمال عينات مأخوذة من الولايات المتحدة لتوفير تقديرات الارتباط السكاني التي تم تصحيحها بسبب خطأ القياس وتباين خطأ أخذ العينات حيث كان حجم العينة (3572) فرداً. أخيراً ، كشفت النتائج أنه على الرغم من أن الارتباطات بين تصورات الإشراف المتعسف ومتغيرات النتائج تبدو سلبية بشكل عام ، فإن حجم العلاقات بين تصورات الإشراف المتعسف والمتغيرات السابقة والنتائج تختلف على وفق خصائص تصميم الدراسات، وقد تم مناقشة المساهمات على المستوى النظري والعملي ونقاط القوة والقيود واتجاهات الدراسة

في المستقبل تم الافادة من هذه الدراسة بوصفها شاملة لكل الدراسات السابقة للتعرف على متغير الاشراف المتعسف وعلاقته بالمتغيرات الاخرى.

(Liu, et al 2016)-2

Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification

ال إشراف التعسفي وإبداع الموظف: الدور الوسيط للسلامة النفسية والتعرف التنظيمي
إشراف التعسفي وإبداع الموظف

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التأثير الاشراف المتعسف في إبداع الموظف ، فالغرض من هذه دراسة معرفة العلاقة بين الإشراف المتعسف وإبداع الموظف والدور الوسيط للسلامة النفسية والتعرف التنظيمي بين الإشراف التعسفي وإبداع الموظف اجريت عملية جمع بيانات متعددة المصادر ومتأخرة زمنياً في المؤسسة الوطنية للعلوم الطبيعية في الصين والعلوم الانسانية ومؤسسة العلوم الاجتماعية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الصين وكانت العينة مؤلفة من 423 مشاركاً لجمع البيانات وأشارت النتائج إلى أن الإشراف التعسفي كان له آثار سلبية على السلامة النفسية والتعرف التنظيمي ، وأن السلامة النفسية توسطت جزئياً في العلاقة بين الإشراف التعسفي والتعرف التنظيمي ، والتعرف التنظيمي توسط بشكل كامل في العلاقة بين السلامة النفسية والإبداع ، والأثر السلبي للإشراف التعسفي على إبداع الموظف كان بوساطة السلامة النفسية ثم التحديد التنظيمي و تحدد هذه الدراسة وتفحص الآلية الكامنة وراء تأثير الإشراف التعسفي، وتقترح أن السلامة النفسية والتعرف التنظيمي هما وسيطان مهمان للعلاقة المعقدة بين الإشراف على المستخدمين وإبداع الموظف وان علاقة هذه الدراسة بدراسة الحالية هو استخدام المتغير الاشراف المتعسف كمتغير مستقل وكذلك استخدام عينة مشابه ونفس المقياس للإشراف المتعسف الذي يكون احادي البعد و اسلوب التحليل نفسه وهو استخدام برنامج .SPSS

(Subramaniam et a 2015)-3

Effects of coaching supervision, mentoring supervision and abusive supervision on talent development among trainee doctors in public hospitals: moderating role of clinical learning environment

آثار الإشراف التوجيهي والإشراف الإرشادي والإشراف المتعسف على تنمية الموهبة بين الأطباء المتدربين في المستشفيات العامة: الدور الوسيط للبيئة التعليمية الصحية

تركز هذه الدراسة على تنمية المواهب والتأثيرات المعتدلة لبيئة التعلم والعلاقة بين الأساليب الإشرافية وتنمية المواهب بين الأطباء المتدربين في المستشفيات العامة ، وتهدف إلى تحقيق الآتي: (1) تحديد المدى الذي يمكن أن تسهل فيه الأساليب الإشرافية (التدريب والتوجيه والإشراف المتعسف) تنمية المواهب بين الأطباء المتدربين في المستشفيات العامة و (2) فحص ما إذا كان التدريب والتوجيه والإساءة له تأثير كبير بتنمية المواهب بين الأطباء المتدربين في المستشفيات العامة من خلال إجراء مسح قائم على الاستبيان بين الأطباء المتدربين الذين يخضعون للإقامة المنزلية في ستة مستشفيات عامة في وادي كلانج، ماليزيا إذ أجريت الدراسة على 355 فردا وكانت نتائج هذا الدراسة إلى أن الإشراف على التوجيه والإرشاد يرتبطان بشكل إيجابي بتنمية المواهب ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المتعسف وتنمية المواهب. تدعم النتائج أيضًا الدور الوسيط لبيئة التعلم الصحية على العلاقات بين الإشراف التوجيهي وتنمية المواهب وتوجيه الإشراف وتنمية المواهب والإشراف المتعسف وتنمية المواهب بين الأطباء المتدربين في المستشفيات العامة توسع هذه الدراسة لفهم أفضل لتأثيرات السلوكيات الإشرافية على تنمية مواهب الأطباء المتدربين في بيئة التعلم السريري للأطباء المتدربين. تم تحليل النتائج باستخدام SPSS و SEM مع AMOS وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية في استخدام أسلوب التحليل .

(Martinko et al 2013)-4

A review of abusive supervision research

مراجعة لبحوث الإشراف المتعسف

استعرضت هذه الدراسات المعنية بالإشراف المتعسف وتوفر عرضًا هيكلًا لنموذج Tepper's لعام 2007. ، وقدم متغيرات إضافية ومسارات غير رسمية لزيادة إمكاناته التفسيرية. يميز النموذج الذي اقترحه بين السلوك الإشرافي التعسفي والتصورات الإشرافية التعسفية ، مما يشير إلى أن كل من هذه المتغيرات يجب دراستها بشكل منفصل حتى يتم التعرف على المزيد عن كيفية ارتباطها. يعترف النموذج المنقح أيضًا صراحةً بإمكانيات السببية العكسية ويشدد على أهمية الفروق الفردية للمرووسين مثل أسلوب الإسناد والعاطفة

السلبية ونظريات العمل الضمنية ، والتي لها القدرة على تفسير تصورات المرؤوسين عن التغيير عن سوء الاستخدامه.

(Tepper et al 2011) -5

Predictors of abusive supervision: supervisor's perceptions of profound level difference, relationship conflict, and secondary performance

تنبئ بالإشراف المتعسف: تصورات المشرف عن الاختلاف العميق في المستوى ، وصراع العلاقات ، والاداء الثانوي

الهدف من هذه الدراسة التي اجريت في سبع منظمات مختلفة في الولايات المتحدة مع مجموعة متنامية من الأبحاث هو استكشاف دور الإشراف المتعسف في منظمات العمل و ألقاء الضوء على العواقب الوخيمة للإشراف التعسفي ، وكان حجم العينة 183 مشتركاً من الذكور والاناث ، النتائج التي توصل اليها الباحثين في هذه الدراسة مهمة لأنها تلفت الانتباه الى العواقب الوخيمة للإشراف التعسفي التي تم فحصها سابقاً وتوفر الأسس للتدخلات العملية التي لديها القدرة على الحد من تكرار الإشراف التعسفي اما علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية هي استخدام نفس المقياس للإشراف المتعسف وهو احادي البعد واسلوب التحليل وهو استخدام برنامج SPSS.

(Zellars et al 2002) -6

Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior

الإشراف التعسفي وسلوك المرؤوسين بشأن المواطنة التنظيمية

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تصورات المرؤوسين للإشراف التعسفي وتقييمات المشرفين لسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين (OCB) بين عينة مكونة من 373 من أفراد الحرس الوطني الجوي ومشرفيهم العسكريين ، كانت العلاقة بين الإشراف التعسفي و OCB للمرؤوسين أقوى بين المرؤوسين الذين عرّفوا OCB على أنه سلوك وله دور إضافي (مقارنة مع أولئك الذين عرّفوا OCB على أنه لم سلوك وله الدور) ، وتم التوسط في هذا التأثير بشكل كامل من خلال التأثير التفاعلي للعدالة الإجرائية وتعريفات دور OCB. تشر نتائج هذه الدراسة ان للإشراف المتعسف عدد من العواقب الوخيمة

للمنظمات وعضائها وهذه العواقب مرتبطة بالعنف والانحراف وعلاقه هذه الدراسة بالدراسة الحالية في استخدامها نفس المتغير الاشراف التعسفي كمتغير معتمد واستخدام نفس المقياس وهو استخدام مقياس (Tepper, 2000) المكون من 15 عنصراً.

7- Consequences of abusive Supervision (Tepper, 2000)

عواقب الاشراف المتعسف

الهدف من هذه الدراسة هو فحص عواقب سلوك المشرف المتعسف كما هو متوقع ، فالمرؤوسون الذين رأوا أن المشرفين عليهم أكثر تعسفاً كانوا أكثر عرضة لترك وظائفهم. مقارنةً مع المرؤوسين الذين بقوا في وظائفهم الذين لم يتعرضوا للاشراف المتعسف، ارتبط الإشراف المتعسف بانخفاض الرضا الوظيفي ، وانخفاض الالتزام المعياري والعاطفي ، والتزام أعلى بالاستمرارية ، والصراع بين العمل والأسرة والضيق النفسي ، اجري الدراسة في مدينة متوسطة الحجم في الجز الغربي من الولايات المتحدة الامريكية لعينة عددها 2415 من السكان ومن بعض النتائج التي توصل اليها الدراسة هي ان المرؤوسين الذين لديهم اشراف متعسف كانوا لديهم معدل دوران اعلى ولديهم صراع كبير بين الحياة الاسرية والعمل وكذلك تأثيره على الرضا والارهاق وغيرها ، استخدمت هذه الدراسة مقياس دراستنا الحالية وهو مقياس (Tepper, 2000) المكون من 15 عنصراً.

ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الثاني الاحتواء المدرك

1-(الحسني, 2020)

The role of analogous and complementary fit between the leader and the follower in promoting work role behaviors through the mediating role perceived Inclusion

دور الملائمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات دور العمل من

خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الملائمة التماثلية والتكاملية بين القائد و التابع في تعزيز سلوكيات دور العمل من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك لعينة من رؤساء الاقسام العلمية والتدريسين في جامعتي القادسية والمثنى، وتم اعتماد مجموعة من النظريات والبحوث لدارسة وتحليل المتغيرات واختبار النموذج الفرضي للدراسة . تكونت الدراسة من

دراستين في نقطتين زمنيتين مختلفتين اختبرت الدراسة الأولى (النقطة الزمنية 1) متغيرات الملاءمة التماثلية والتكاملية والشاملة وسلوكيات القيادة الاحتوائية لرؤساء الأقسام والفروع العلمية في الجامعتين. وتم تجميع بيانات الدراسة الأولى من (103) رئيس قسم فرع علمي لـ (33) كلية، بينما اختبرت الدراسة الثانية (النقطة الزمنية 2) تأثير سلوكيات القيادة الاحتوائية في سلوكيات دور العمل من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعتي القادسية والمثنى بلغت (363) تدريسيًا وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، والإحصاء الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، والنمذجة الخطية الهرمية وتحليلها عن طريق البرامج AMOS 24, SPSS V.23, (الإحصائية)، توصلت الدراسة الأولى إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد-التابع لها تأثير إيجابي في سلوكيات القيادة الاحتوائية. وإن الملاءمة الشاملة مارست دور الوسيط في تفسير العلاقة بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية. أما الدراسة الثانية فكانت أهم استنتاجاتها هو إن الاحتواء المدرك يلعب دور الوسيط في تفسير العلاقة الإيجابية بين سلوكيات القيادة الاحتوائية وسلوكيات دور العمل. وهذا ما يدعم فرضيات الدراسة.

(Chung et al 2020) -2

Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model

احتواء مجموعة العمل: اختبار مقياس ونموذج

طور مقياسًا نظريًا مكونًا من 10 عناصر لإدراج مجموعة العمل يتكون من مكونين (الانتماء والتفرد) ويستخدم هذا المقياس لاختبار الشبكة الاسمية لتضمين مجموعة العمل بشكل تجريبي التي طورها Shore et al. في المرحلة الأولى، استخدام عينتين من الموظفين بدوام كامل لتطوير العناصر وتحسينها وكذلك إثبات صلاحية المحتوى. في المرحلة 2، أظهر صلاحية مقاربة ومميزة ومتزايدة مع كل من التركيبات ذات الصلة والمشرفين لاختبار الصلاحية والوساطة المرتبطة بالمعيار من خلال فحص العلاقات متعددة المستويات بين التضمين والسوابق والنتائج المهمة. عبر المراحل الثلاث للدراسة، تُظهر النتائج دعمًا ليس فقط لهيكل العامل، والموثوقية، وصلاحية مقياس تضمين مجموعة العمل، ولكن أيضًا للنموذج النظري الذي يكون فيه بناء التضمين له آثار مهمة على الأفراد والمؤسسات.

(Major, et al 2014) -3

Working to Solve the Problem: Immigrant Perspectives on Social Inclusion in the Workplace

العمل على حل المشكلة: وجهات نظر المهاجرين للاحتواء لمبدرك في مكان العمل

تهدف هذه الدراسة توضيح مفهوم الاحتواء المدرك من منظور المهاجرين الجدد ، من لغات أخرى غير الإنجليزية ، في العمل في أستراليا. نعتمد مفهوم الاحتواء الاجتماعي الذي يقر بأهمية الاستقلال الاقتصادي ، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا شعور المهاجرين بالترابط في العمل وشعورهم بالانتماء. بناءً على المقابلات النوعية مع المهاجرين التي تم جمعها بعد عامين ، وتهدف أيضا لمعرفة الطرق التي يمكن أن تؤدي بها الممارسات اللغوية إلى الشعور بالاحتواء أو الإقصاء في العمل، وتشير البيانات إلى أن المهاجرين الذين شعروا بأنهم منخرطون في العمل غالبًا ما كان لديهم زملاء و / أو رؤساء قاموا بدعمهم وتشجيعهم بنشاط في تعلم مهارات جديدة ، وبذلوا جهدًا للتواصل معهم من خلال محادثة قصيرة ، في المقابل لم يتمكن المشاركون الذين شعروا بالإقصاء من المشاركة الكاملة في أنشطة العمل و / أو التفاعل في مكان العمل بسبب القيود التي يفرضونها عليهم هم أو غيرهم بناءً على إتقانهم للغة الإنجليزي نقتراح أن الاحتواء والاحتواء الاجتماعي ، من جهة صلته بالتوظيف ، يمكن أن يشمل أيضًا أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. بالنسبة للبعض ، لا يتم تعزيز الشعور بالانتماء فقط من خلال العمل أو القدرة على التواصل مع زملاء العمل ، ولكن أيضًا من خلال الحصول على عمل من نوع ومستوى يتناسب مع وضعهم قبل الهجرة إذ تم جمع البيانات من قبل وزارة الهجرة الأسترالية في مرحلتين المرحلة الأولى شملت 153 مشتركًا والمرحلة الثانية 60 مشتركًا وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي فإن الاحتواء المدرك من جهة صلته بالتوظيف في أستراليا يشمل أيضًا مشاعر الترابط والانتماء في مكان العمل ، وفرص التنمية والتقدم ، والقدرة على الحصول على عمل بمستوى مناسب. يؤكد على الدور المركزي للعلاقات الشخصية في مكان العمل في حياة المهاجرين والتأثير واسع النطاق الذي يمكن أن يحدثه الإدماج الاجتماعي في العمل على تجربة الاستقرار الخاصة بهم وعلاقته بالدراسة الحالية هو استعمال واحداً من المتغيرات الدراسة الحالية وهو الاحتواء المدرك و المقياس نفسه الذي يتكون من بعدين الانتماء والتمايز.

(Shore et al, 2011)-4

Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research

الاحتواء والتنوع في مجموعات العمل: مراجعة ونموذج للبحث المستقبلي

ركز قدر كبير من الأبحاث على تنوع مجموعة العمل ، لكن علماء الإدارة ركزوا مؤخرًا فقط على الاحتواء. نتيجة لذلك ، لا تزال أدبيات الاحتواء قيد التطوير ، مع اتفاق محدود على الأسس المفاهيمية لهذا البناء في هذه الدراسة ، استعمل الباحث أولاً نظرية التمايز الأمثل لتطوير تعريف احتواء الموظف في مجموعة العمل على أنه يتضمن تلبية احتياجات كل من الانتماء والتمايز. وذلك بناءً على تعريفهم، يقدم المؤلفون بعد ذلك إطارًا للاحتواء. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التمايز والانتماء يعملان معًا لبناء مشاعر الانضمام والاحتواء وبناء بيئات عمل يشعر فيها الأفراد المتنوعون بأنهم مشمولين وان التركيز الفردي على الانتماء (على سبيل المثال ، الاستيعاب) يحمل خطر تشجيع الأفراد على قمع الخلفيات والتجارب والآراء كما ان ابراز قيمة تفرد الأفراد (على سبيل المثال ، التمايز) يمكن أن يؤدي إلى تفاعلات شخصية تتضمن الفصل والاعتماد المفرط على الذات، تقترح هذه الدراسة النظر بشكل مشترك في كل من الانتماء والتفرد من اجل تحقيق مبادئ الاحتواء والتنوع في مكان العمل ، وتم جمع البيانات مكتب الإحصاء الأمريكي وعلاقته بالدراسة الحالية هو استخدامه احد المتغيرات الدراسة الحالية وهو الاحتواء المدرك واستخدمه نفس المقياس الذي يتكون من بعدين الانتماء والتمايز .

ثالثاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الثالث جودة الخدمة التعليمية

(احمد وحسن 2016)-1

The role of Quality Service In Education Development at Primary School.

دور جودة الخدمة في تطوير التعليم للمدارس الابتدائية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية خدمة الجودة التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية في المدارس الابتدائية الاولية مع الإشارة بشكل خاص إلى مدارس القبس الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي. تم اختيار العينة بشكل عشوائي من مجموع مجتمع هذه

الدراسة الذين كانوا معلمين مدرسة أساسية إذ اختير 50 معلما منهم 24 ذكر و 26 أنثى على التوالي بنسبة 9.48% فضلاً عن 10 مشرفين تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات هذه الدراسة بينما تم استخدام بعض البرامج الإحصائية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج القيمة على المؤسسات التعليمية أن تقدم لزمائها خدمات جيدة في الوقت المناسب و إنشاء إدارة الجودة في المدارس الحكومية والخاصة لمتابعة ومراقبة تطبيق وتنفيذ عملية الجودة. وعلى جميع المؤسسات أن تجعل من الترويج لأدائها هدفاً استراتيجياً لتزويد الزبائن بأفضل السلع والخدمات.

(Sultan & Wong, 2011)-2

Service Quality in a Higher Education Context: Antecedents and Dimensions

جودة الخدمة في سياق التعليم العالي: السوابق والأبعاد

الهدف من هذه الدراسة هو فحص تصورات الطلاب فيما يتعلق بالسوابق وأبعاد جودة الخدمة في سياق التعليم العالي. استخدمت الدراسة أساليب الدراسة النوعي والكمي. تظهر النتائج أن المعلومات والخبرة السابقة هي محددات مهمة لتشكيل وتقييم جودة الخدمة في سياق التعليم العالي ، وأن جودة الخدمة هي بناء من الدرجة الثانية. الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة هي جودة الخدمة الأكاديمية وجودة الخدمة الإدارية وجودة خدمة المرافق في سياق جامعة كوينزلاند استخدمت أسلوب المجموعة البورية مع 22 طالباً من إحدى الجامعات لفحص عمليات اختيار الطلاب في اختيار الدورة الجامعية المركزية تم تصميم نموذج القياس ضمن إطار عمل AMOS باستخدام طريقة التقسيم الجزئي

(Hui & Gan, 2003)-3

Psychological Collectivism as a Moderator of the Impact of Supervisor–Subordinate Personality Similarity on Employees' Service Quality

الجماعية النفسية كوسيط لتأثير التشابه بين المشرف والمرؤوسين على جودة خدمة الموظفين

وجد الباحثون أن الجماعية النفسية (PC) تلعب دوراً معتدلاً في العلاقات بين بعض التركيبات. قد يكون للخصائص الظرفية تأثيرات مختلفة على الأفراد والجماعيين ، الذين لديهم مواقف وقيم متناقضة فيما يتعلق بالعلاقات الشخصية. يقدر الجماعيون بشدة العلاقات المتناغمة مع الآخرين ،. تم اختبار هذه الفرضية مع 605 من موظفي خدمة الزبائن في الخطوط الأمامية و 113 مشرفاً ، تمت فهرسة تشابهم في الشخصية من خلال عدد عناصر

الشخصية التي قدم كلا الطرفين نفس الإجابات عليها. على الرغم من أن الجماعية النفسية ليس لها تأثير مباشر على جودة الخدمة ، إلا أن تحليل الانحدار يظهر أنها تتفاعل مع تشابه الشخصية ، مما يوفر مزيداً من الدعم لنموذج الحاسوب كمشرف.

رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة:

بعد ان تم عرض الدراسات السابقة فإن هذه الفقرة تختص بمناقشة هذه الدراسات وتوضيحها وكما يأتي :

1- اتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها اشتملت على متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية، فهناك دراسات تضمنت الاشراف المتعسف فقط وهناك دراسات ركزت على متغير الاحتواء المدرك ، في حين اهتمت دراسات اخرى بجودة الخدمة التعليمية، يتضح مما سبق وبحسب اطلاع الباحث فهو يرى ندرة وجود دراسة سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وهذا يشير الى ضرورة قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالي وتفسير هذه العلاقة .

2- على الرغم من أهمية متغيرات الدراسة الحالية في تحديد وتحقيق أهداف المنظمة واستشراف مستقبلها ومع كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولتها الا ان الباحث ومن خلال ما اطلع عليه من الجهود المعرفية والفكرية السابقة لاحظ ان هناك ندرة كبيرة في الدراسات العربية التي تناولت هذه المتغيرات وخاصة لمتغيري(الاشراف المتعسف ، والاحتواء المدرك) الأمر الذي دفع الباحث لإجراء بحث يجمع بين متغيرات الدراسة الحالية وبما يعمق من فهمها وتناولها من زوايا عديدة لم يتم التطرق اليها لمواكبة التطورات الحاصلة في الفكر الاداري بصورة عامة والادارة الاستراتيجية بصورة خاصة .

3- اتضح من خلال فحص الدراسات السابقة قياس متغيرات الدراسة الحالية في عينة متنوعة اشتملت على عدد من الكليات في المؤسسة الأكاديمية، الى جانب تنوع الأهداف التي تنوي تحقيقها ، وهذا يشير الى أهمية هذه المتغيرات واهمية قياسها في قطاعات مختلفة .

خامساً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة والخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة الحالي ومناقشتها لابد من تحديد أهم مجالات الإفادة منها وكما يأتي :

1- ساعدت الجهود المعرفية السابقة الباحث في بناء الهيكل العام للبحث بشكل علمي ومتناسق من خلال توفير المصادر والمراجع التي يعتمد عليها في بناء الاطار النظري والفكري للدراسة،

فضلاً عن اختصار الوقت والجهد المطلوب لتحقيق ذلك وبما يجعله مستوفي لشروط الدراسة العلمي .

2- أعطت الدراسات السابقة للباحث حافز ودافع قوي في مواصلة الدراسة في هذه المتغيرات مجتمعة من أجل فحص طبيعة ونوع العلاقة بينها والتي لم يتم تحديدها من قبل أي دراسة سابقة(على حد علم الباحث) .

3- المساهمة في تحديد واختيار أفضل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة فيها وما تتضمنه من أبعاد فرعية وفقرات ، والتي تم تحكيمها واختبارها في بيئات مختلفة من أجل ضمان قياس دقيق لهذه المتغيرات .

4- تمكن الباحث ومن خلال تفحص الجهود المعرفية السابقة والاطلاع على المشكلات الفكرية والميدانية التي تناولتها من بناء منهجية الدراسة الحالي وتحديد فقراتها ، ولاسيما مشكلة الدراسة وصياغة فرضياته ومخططه الفرضي وبما يجعله يتمتع بالقوة والرصانة العلمية .

5- تمكن الباحث ومن خلال الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها من التعرف على أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها ، واختيار الوسائل الإحصائية الأفضل والأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالي والانموذج الفرضي الخاص به.

6- كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد عينة الدراسة الحالية من خلال التعرف على العينات المعتمدة فيها وتكييفها مع متطلبات الدراسة الحالية.

سادساً: مميزات الدراسة الحالي :

1-ان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو شمولها المتغيرات الرئيسية الثلاثة وأبعادها الفرعية مجتمعة في بحث واحد يهدف الى تحديد تأثير الاشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك وهذا ما لم يلاحظه الباحث في أي دراسة اخرى (على حد علم الباحث) .

2- يعد الدراسة الحالي (وبحسب اطلاع الباحث) اول بحث يدرس متغير الاشراف المتعسف ، و ثاني بحث يتناول الاحتواء المدرك في البيئة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، وهذا يشير الى حداثة وأهمية هذه المتغيرات ومما يزيد من أهمية الدراسة الحالية إنها تجمع بين متغيرين مهمين من حقلين مختلفين بأسلوب يهدف الى معرفة التداخل الفكري والمعرفي بينها .

3- يكتسب الدراسة الحالي أهميته من مجال تطبيقه في جامعة كربلاء التي تعد من القطاعات الحيوية والمهمة كونها تتعامل مع الافراد بشكل مباشر في الوقت الحالي بسبب التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية و الإقبال الواسع على هذه المؤسسة التعليمية من قبل الأفراد ،

بالإضافة الى عدم وجود دراسات ركزت على هذه المتغيرات مجتمعة في البيئة العراقية بصورة عامة والجامعة عينة الدراسة بصورة خاصة(على حد علم الباحث).

4- تسعى الدراسة الحالية الى تحديد وقياس مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعة عينة الدراسة للتطورات في البيئة التعليمية والمتغيرات السريعة التي شهدتها من خلال تأثير الاشراف المتعسف لقادتها والدور الوسيط للاحتواء المدرك التي تتبناها، وذلك لأن استجابة المنظمات للبيئة تعد من أهم المقاييس التي تحدد مدى نجاح هذه المنظمات من عدمه بالإضافة الى تحديد امكانية نموها وبقائها على قيد الحياة.

5- عمدت الدراسة الحالية الى جمع البيانات من عينتين مختلفتين وفقاً لمتغيرات الدراسة للتقليل من حالات التحيز في الاجابات والعمل على الحصول على بيانات ذات موثوقية اعلى.

6- قياس جودة الخدمة التعليمية باسلوب مختلف عن اغلب الدراسات وذلك من خلال استطلاع آراء رؤساء الاقسام عن مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمها التدريسيين التابعين لاقسامهم العلمية.

الفصل الثاني

التاثير النظري للدراسة

المبحث الاول : الاشراف المتعسف

المبحث الثاني : الاحتواء المُدرك

المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية

المبحث الرابع: علاقة بين المتغيرات الدراسة

الفصل الثاني

التأطير النظري للدراسة

تمهيد:

شهد السنوات الاخيرة تطورًا كبيرًا في بيئة الاعمال ,ولاسيما البيئة التعليمية حيث تسعى جميع المؤسسات التعليمية الى تقديم افضل الخدمات التعليمية في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم, و لأهمية ودور الإشراف المتعسف للرؤساء و لأهمية الاحتواء المدرك للمرؤوسين و تأثيرهما على جودة الخدمة التعليمية, يسعى هذا الفصل الى بيان اهمية المتغيرات الثلاثة للدراسة وتوضيحها, إذ يتكون هذا الفصل من اربعة مباحث, المبحث الاول يختص بالإشراف المتعسف , واما المبحث الثاني فيعنى بالاحتواء المدرك في حين إن المبحث الثالث يعنى بأهمية جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المنظمة لكل المستفيدين , والمبحث الرابع فهو مبحث الربط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة .

المبحث الأول الاشراف المتعسف

توطئة:-

أسهمت الدراسات المذكورة آنفناً على الرغم من قلة عددها انطلاقاً من حداثة الموضوع في البلدان العربية، في دعم الدراسة الحالية والتي ركزت على عدد أكبر من الدراسات لباحثين وكتاب أجنبي، ومن أجل تفهم طبيعة ومفهوم الاشراف المتعسف، وعواقبه، وسوابقه، وسلوكياته، واسبابه وابعاده، يمكن توضيحها من خلال الآتي:

أولاً: بداية ظهور الاشراف المتعسف

يعد ظهور فكرة الاشراف المتعسف حديث النشأة، إذ نمت جذوره وكانت بداية ظهوره عام (2000) وقد حظي باهتمام متزايد بسبب عواقبه الضارة على الأفراد والمنظمات، وأشارت الابحاث إلى إن أكثر من 13 % من العاملين في الولايات المتحدة أصبحوا أهدافاً للإشراف المتعسف أو العداء غير المادي الذي يرتكبه الرؤساء المباشرون للمرؤوسين، وتشمل الأمثلة على السلوكيات التي تقع ضمن مجال محتوى الإشراف المتعسف، التقويض والتشهير العام، إذ يرتبط التعرض المستمر للإشراف المتعسف بنتائج سلبية خطيرة للضحايا وأرباب العمل بما في ذلك الضيق النفسي (Tepper et al., 2011:279). وأظهرت 82 دراسة التي نشرت في عام 2007 حول الاشراف المتعسف والدراسات التي قام بها Tepper إن هناك علاقات بين سلوكيات الإشراف المتعسف ومتغيرات النتائج التنظيمية مثل العدوان والمواطنة التنظيمية والانحراف في مكان العمل، فمن الواضح أن هذه النتائج مرتبطة بنجاح المنظمات وبقائها فضلاً عن صحة ورفاهية مرؤوسيه فإن هذه المجموعة من الأبحاث ذات أهمية كبيرة لكل من الممارسين والباحثين التنظيميين وأخيراً، من منظور القيم والأخلاقيات، فإن التلميح إلى إن المرؤوسين يتعرضون للإساءة بشكل متكرر أمر مثيراً للقلق والاهتمام (Martinko et al., 2013:120).

وبين عامي (2008 و 2012) أظهرت 62 دراسة جديدة وبشكل ملحوظ إلى زيادة كبيرة في حجم الأبحاث منذ نشر بحث (Tepper 2007)، وتؤكد أهمية دراسة الإشراف المتعسف في اتجاهات جديدة واعدة تكون أكثر شمولاً (أي سياق عمل المرؤوسين وخصائص المشرف والمرؤوس وسلوكيات المشرف والمرؤوس). بينما ركزت الجهود العلمية الأخيرة لفهم

الجانب المظلم للحياة التنظيمية للإشراف على السلوكيات المختلفة أو المنحرفة في مكان العمل على الرغم من أن "أغلب أبحاث القيادة قد ركزت على جانبها الأكثر بناءً، إلا أن المرؤوسين يرون أن من هم في المناصب القيادية المهمة لديهم أحياناً القدرة والدافع ليكونوا مدمرين (Aryee et al.,2008:280).

في الوقت الذي ركزت دراسات أخرى على عملية القيادة في مكان العمل واختلال توازن قوة العلاقة المتأصلة بين المشرف والمرؤوس ، فقد ركزت الأبحاث على السلوك الاستبدادي أو المتعسف من جانب المشرفين ومع ذلك ، لا يعرف الباحثون سوى القليل عن الصلة بين الجانب المظلم للإشراف القيادي المسيطر وإبداع المرؤوس، فضلاً عن الآليات الكامنة وراء الجمع بين نظرية السلامة النفسية ونظرية التعريف الاجتماعي، لذلك لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الإشراف المتعسف لمعرفة تأثيره على المرؤوسين (Liu et al.,2012:1187).

ثانياً: مفهوم الإشراف المتعسف

تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم الإشراف المتعسف، إذ قدموا مفاهيم متعددة إستناداً على أسس واتجاهات نظرية متعددة، ولا يوجد شك من أن لكل فرد أسلوبه الخاص في التفكير الذي قد يتأثر بنمط تنشئته ودافعيته وقدراته وخلفيته الثقافية وغيرها مما يميزه عن الآخرين ، الأمر الذي قاد إلى غياب الرؤية الموحدة عند العلماء والباحثين بخصوص تعريف الإشراف المتعسف وخصائصه وأشكاله وأساليبه، فقد عرّف Khan وآخرون الإشراف المتعسف على أنه " سلوك شخص هدفه الأساس هو السيطرة على الآخرين و تحقيق السيطرة من خلال أساليب تبني الخوف والترهيب (Khan, 2015: 492). وتم تعريفه على أنه "ظاهرة على مستوى المجموعة تحدث عندما يشارك المشرف في المعاملة التفاضلية المتعسفة تجاه المرؤوسين في نفس المجموعة " (Zhang,2014:1089). كما يشير الإشراف المتعسف على أنه استبداد تافه ، واستعمال الرئيس للسلطة "بشكل قمعي ، ومتقلب ، وربما بطريقة انتقامية" (Ashforth, 2010:196). و عُرّف بأنه تصورات المرؤوسين للعداء اللفظي وغير اللفظي المستمر الذي يستهدفهم من قبل المشرفين المباشرين (Mackey et al., 2017: 27). و عُرّف أيضاً بأنه تصورات المرؤوسين للعداء اللفظي وغير اللفظي المستمر الذي يستهدفهم من قبل المشرفين المباشرين (Mawritz et al., 2012:36).

عرضت وجهات النظر المذكورة آنفاً إلى الجانب المظلم للإشراف المتعسف من خلال المعاملة القاسية والاستبداد والتي يبديها المشرف تجاه المرؤوسين وفي المقابل تكون وجه نظر

المرووسين اتجاه المشرف سلبية أيضا وعدائية واغلب البحوث أكدت على إن للإشراف المتعسف تأثير سلبي على السلامة النفسية فقد عرف Liu الإشراف التعسفي ، كنوع من الانحرافات غير العادلة ، ويمكن بسهولة أن يجهد العلاقات بين القائد والمرووسين ، وبالتالي يصبح مصدرًا للاضطراب النفسي للمرووسين (Liu et al., 2016:133). عرفه Tepper وآخرون بأن الإشراف التعسفي كرد على تصورات المشرف لسوء المعاملة من قبل صاحب العمل (Tepper et al., 2011:279). وهناك الكثير من الأبحاث مثل (Kacmar,2011) (Martinko, 2017) وغيرهم اتفقوا جميعا على اعطاء تعريف للإشراف المتعسف وفقا لـ Tepper الذي عرفه بأنه " تصورات المرووسين لمدى انخراط المشرفين في الاظهار المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية ، باستثناء الاتصال الجسدي" ويصف هذا التعريف الإشراف التعسفي بأنه تقييم شخصي يمكن للفرد نفس أن ينظر إلى سلوك المشرف على أنه المتعسف في سياق وعلى أنه غير المتعسف في سياق آخر، ويمكن أن يختلف اثنان من المرووسين في تقييمهما لسلوك المشرف نفسه (Tepper,2002:178).

وعلى وفق التعريفات التي ذكرها العديد من الباحثين فإن الباحث يرى الاشراف التعسفي هو السلوكيات التي يتبناه المشرف اتجاه المرووسين سواء أكانت تلك السلوكيات العدائية لفظية أم غير لفظية .

ثالثاً: سوابق الإشراف المتعسف:

إن للإشراف المتعسف سوابق أي يمكن التعرف على الأشخاص الذين يمارسون الاشراف المتعسف بسهولة. فقد حددت العديد من الدراسات السوابق على مستوى المشرف بما في ذلك مستويات التوتر والصراع ، والاختلاف العميق ، والذكاء العاطفي ، وتاريخ تقويض الأسرة ، وإن تصورات المشرف للظلم تنبأت بسلوكه الإشرافي التعسفي ، بما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات المدرجة كما إشارة Tepper إلى إن الإشراف المتعسف يمكن أن يكون بمثابة سابقة لسلوكيات تعسفية إضافية (Liu et al., 2012:1188). وجدت دراسة في (2012) أن قادة العمل الذين شعروا بالإساءة من قبل مدراءهم أصبحوا أكثر تعسفاً لمرووسيتهم وبالمثل لوحظ إن السلوك المتعسف بين المديرين رفيعي المستوى عزز السلوك المتعسف بين المديرين ذوي المستوى الأدنى الذين عانوا من الإساءة على نطاق أوسع (Mawritz et al., 2012:326). كما إن المرووسين ذوي التقييمات الذاتية المنخفضة يلاحظون مستويات أعلى من الإشراف المتعسف مقارنة بالمرووسين ذوي التصورات الذاتية الأقوى , إذ لوحظ إن تصورات

المرووسين للإشراف المتعسف قد تأثرت جزئياً بتقديرهم الذاتي المستند إلى المؤسسة، مما يشير مرة أخرى إلى التكوين الشخصي للفرد لتصنيفات إساءة الاستعمال (Kiazad et al., 2010:513). وافترضت دراسة لاحقة إن نسبة كبيرة من تصورات المرؤوسين للإساءة كانت مرتبطة بأساليب الإسناد العدائية، وإن الأشخاص الذين لديهم ميول لإلقاء اللوم على الآخرين لفشلهم يميلون أيضاً إلى تصنيف المشرفين عليهم على أنهم سيئون، و تعد هذه المجموعة من الدراسات مهمة بشكل خاص لأنها توضح أن الفروق الفردية للمرؤوسين يمكن أن تمثل نسباً كبيرة من التباين في تصوراتهم عن سوء المعاملة (Martinko et al., 2013:121). لذلك تم التأكيد على أهمية التمييز بين تصورات الإساءة والسلوكيات المتعسفة الفعلية من خلال ثلاث دراسات تشير إلى إن خصائص المرؤوسين و تصوراتهم عن الإشراف المتعسف أن المرؤوسين ذوي التقييمات الذاتية المنخفضة يلاحظون مستويات أعلى من الإشراف المتعسف مقارنة بالمرؤوسين ذو التصورات الذاتية الأقوى إذ لوحظ إن تصورات المرؤوسين للإشراف المتعسف قد تأثرت جزئياً بتقديرهم الذاتي المستند إلى المؤسسة (Kiazad et al., 2010:89). ولا بد من فهم العوامل التي تنبئ بالإشراف المتعسف حتى تتمكن المنظمات من ابتكار طرق لمنعه في حين أن سوابق الإشراف المتعسف ليست مفهومة تماماً بعد ، فقد أظهرت مجموعة متزايدة من الدراسات أن المتغيرات الظرفية (مثل الإجهاد ، وصراع الزملاء ، والظلم في العمل) ، وخصائص المشرف (على سبيل المثال ، تاريخ الإساءة العائلية ، وانخفاض ضبط النفس ، وانخفاض يرتبط بالذكاء العاطفي ، والازدواجية العالية) ، والخصائص التابعة (مثل النرجسية ، والعاطفية السلبية ، وأسلوب الإسناد العدائي ، والتقييم الذاتي المنخفض الأساسي) مع الإساءة المتصورة من المشرف (Zhang,2014:153).

رابعاً : عواقب الاشراف المتعسف

حضي الإشراف المتعسف بأهمية كبيرة من قبل المتخصصين والباحثين بسبب عواقبه الوخيمة على المرؤوسين وعلى المنظمة ككل.

إذ اشارت الأبحاث السابقة إلى إن القيادة كان لها تأثير مهم على إبداع المرؤوس ومع ذلك ، لا نعرف سوى القليل عن الصلة بين الجانب المظلم للإشراف القيادي المسيطر ، وإبداع المرؤوس، فضلاً عن الآليات الكامنة وراءه ركز العديد من الباحثين والممارسين على كيفية تعزيز إبداع المرؤوس ، وغالبية العلماء الذين استكشفوا أسلاف إبداع المرؤوس، وجدوا أن السلوك الإيجابي

القائد هو مقدمة حيوية لإبداع المرؤوس (مثل تمكين القيادة، والقيادة التحويلية، وتبادل الأعضاء) وهنا تبرز أهمية الاشراف المتعسف وأهمية دراسته لأن الاشراف المتعسف يمكن أن يؤدي إلى حالات وسلوكيات نفسية سلبية للمرؤوسين (Liu et al., 2016:130). فضلاً عن الخسائر التي ترتبط بالتعرض المستمر للإشراف المتعسف و بنتائج سلبية خطيرة على ضحايا من المرؤوسين وأرباب العمل ، بما في ذلك الضائقة النفسية والعدوان الموجه ضد مسبب الضحية) صاحب العمل) وتُترجم هذه العواقب إلى خسائر سنوية تقدر بنحو 23:8 مليار دولار في زيادة تكاليف الرعاية الصحية ، والانسحاب من مكان العمل ، وفقدان الإنتاجية (t al.,2011:279) (Tepper). كذلك العدالة في مكان العمل تعكس تصورات العدالة التنظيمية و إلى أي مدى يشعر المرؤوسين بالتقدير من قبل مؤسستهم إذ انهم يقومون بمقارنات معرفية غالباً ما تؤدي إلى إحساس مثير بالظلم , هذه المقارنات الذاتية غالباً ما تتم من خلال السلوك الإشرافي, وأول دراسة منشورة عن الإشراف التعسفي أثبتت تصورات الإشراف التعسفي هي مصدر لانتهاك العدالة الإشرافية ، ومن المحتمل أن ينبع ظهور تصورات المرؤوسين للإساءة الإشرافية من التصورات الأولية لظلم الإشراف (Mackey et al., 2017:4). ان التحقق من العلاقة بين تصورات المرؤوسين للإشراف المتعسف وتقييمات المشرفين لسلوك المواطنين التنظيمية للمرؤوسين اشارت الى إن المرؤوسين يؤدون سلوك المواطنين التنظيمية عندما يعتقدون أن علاقتهم بالمنظمة هي علاقة تبادل اجتماعي (أي العلاقات الموجودة خارج العقود الرسمية بحيث تكون مساهمات المشاركين غير محددة) بدلاً من التبادل الاقتصادي (Zellars et al., 2002:1071). يكلف الإشراف التعسفي الشركات الأمريكية أكثر من 23 مليار دولار سنوياً من حيث زيادة تكاليف الرعاية الصحية والتغيب وخسائر الإنتاجية (علاوة على ذلك, يتعرض المرؤوسين الذين تعرضوا للإيذاء لمجموعة من التداعيات السلبية ، بما في ذلك زيادة سلوكيات العمل غير المنتجة وذلك عندما يكون المشرفون متعسفين، فإن المساءلة ستتنبأ بنتائج سلبية للمرؤوسين) (Breux et al., 2008:112). وقد أجرى Khan دراسة لاختبار آثار الإشراف المتعسف على الإجهاد (أي التوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي ومعدل الدوران) لاحظ Khan إن الإشراف التعسفي يرتبط ارتباطاً طردياً بالتوتر الوظيفي ، والإرهاق العاطفي ، ومعدل الدوران ، وكلما زاد الإشراف المتعسف ، زاد التوتر الوظيفي ، والإرهاق العاطفي ، ونية الدوران (khan ., 2015:62). يمكن وصف الإشراف المتعسف بأنه مستدام أو دائم بمعنى أنه من المحتمل أن يستمر حتى (1) ينهي هدف العلاقة (2) ينهي الرئيس العلاقة (3) يقوم الرئيس بتعديل سلوكه (Tepper,2000:179). ان الدراسة التي قام بها Tepper (2007) وجد أن

نتائج تصورات الإشراف المتعسف لا تزال تتلقى الغالبية العظمى من الاهتمام لانها ركزت على المواقف ، والأداء ، والعدوان / الانحراف ، والضيق النفسي ، ورفاهية الأسرة ، والمقاومة كمتغيرات في النتائج , ووجد كذلك أن غالبية الدراسات الحديثة تواصل التركيز على المجموعة نفسها من النتائج (Martinko et al., 2013:122). وإن نتائج مثل هذه الإساءة على المرؤوسين وأفراد أسرهم و أي شكل يتخذه العدوان ، سواء أكان ضارًا جسديًا أم مؤلمًا نفسيًا ، هو عامل مهم في الحياة, وإن المديرين يدركون أن مكان العمل ليس بمنأى عن العنف مثل إطلاق النار وأما الأشكال اللفظية والسلبية غير المعلنة للعدوان ، مثل الصراخ ، والتتمر ، والإذلال يمكن أن تكون ضارة (Liu et al., 2012:1191). وأشارت الدراسات إلى إن العنف يحدث في 20% من أماكن العمل ومع ذلك ، وعلى وفق الدراسة التي أجريت على موظفي الجامعة على مدار 6 أشهر ، فإن ضعف أماكن العمل أكثر عرضة للعدوان غير الجسدي مثل التحرش اللفظي أو التصرفات السلبية (Hoobler & Brass, 2006:1125). وفي الدراسة الوحيدة التي فحصت العدالة كوسيط للإشراف التعسفي وجد Tepper (2000) أن تصورات العدالة الإجرائية للمرؤوسين أوضحت آثار الإشراف التعسفي على الرضا الوظيفي للمرؤوس ، والالتزام التنظيمي ، والصراع بين العمل والأسرة، أحد تفسيرات هذه النتائج هو أن سلوك المشرف تجاه المرؤوسين يوفر معلومات حول ما إذا كانت علاقة المرؤوس مع الإدارة هي علاقة تبادل اجتماعي أم تبادل اقتصادي، بصفته الممثل التنظيمي الذي يتفاعل معه المرؤوسون بشكل متكرر ، اذ يوفر المشرف مصدرًا غنيًا للمعلومات فيما يتعلق بطبيعة علاقة الفرد بالمنظمة (Zellars et al., 2002:1071). ووجد أيضا أن الإشراف المتعسف مرتبط بشكل سلبي بالالتزام التنظيمي العاطفي وانه أكثر ارتباطًا بسلوك العمل العكسي الموجه من قبل المنظمة بين أولئك الذين وضعوا سمات تنظيمية للإساءة نظرًا لأن العلاقات الغير جيدة بين المرؤوسين والمنظمة ضارة لكلا الطرفين ، فإن هذه النتائج تؤكد على أهمية تطوير النظرية والدراسة فيما يتعلق, بالسبب وإلى أية درجة يتحمل رؤساء المنظمة مسؤولية الإشراف المتعسف نظرًا لأن المنظمة مسؤولة أخلاقياً وقانونياً عن تصرفات المشرفين في دورهم في توجيهه وتقييم المرؤوسين ، فإن المرؤوسين ينسبون هذه المعاملة جزئياً إلى المنظمة (et al., 2018:3 Khan). قامت العديد من الدراسات بفحص الآثار الضارة لتصورات الإشراف المتعسف على مجموعة من نتائج المرؤوسين والمؤسسات أظهرت مجموعة الأبحاث هذه أن تصورات المرؤوسين للإشراف المتعسف مرتبطة بزيادة الضغط والتبادلات الشخصية منخفضة الجودة, كما ارتبطت تصورات الإشراف المتعسف بشكل إيجابي بميول المرؤوسين للانخراط في

سلوكيات مختلفة في العمل وفي المنزل, وإن المرؤوسين الذين يدركون إساءة الإشراف يظهرون مستويات منخفضة من أداء المهام ويتم تصنيفهم بشكل سيء بدرجة أكبر في تقييمات الأداء الرسمية, و عدد أقل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Mackey et al., 2017:733). في حين اظهرت دراسات أخرى وجود علاقة منحنية (مقلوبة على شكل حرف U) بين السلوكيات المتعسفة للمشرف والأداء الإبداعي للمرؤوس على وجه التحديد، وأظهر المرؤوسون قدرًا أكبر من الإبداع عندما كان الإشراف المتعسف عند مستوى متوسط بدلاً من المستويات المنخفضة جدًا أو العالية جدًا (Lee et al., 2013:724). وهناك من يرى للإشراف المتعسف التأثير ايجابي غير المباشر (الأداء العالي ← التهديد للتسلسل الهرمي ← الإشراف المتعسف) ينتج فقط عندما يكون لدى المشرف مستوى عالٍ من توجه الهيمنة الاجتماعية ونقلًا عن Khan أظهر Mills (1997) أن الإشراف له تأثير مباشر على أداء المرؤوسين, إذ يقوم المشرفون بتعيين المهام والمسؤوليات الواضحة لأداء تلك المهام ، علاوة على ذلك ، يتوقعون من المكلفين الدقة والالتزام بالمواعيد, تم استخدام أساليب وتقنيات مختلفة من قبل مشرفين مختلفين لإعطاء القوة والتوجيه الدقيق لأداء المرؤوسين بحيث يمكن تنفيذ المهمة بكفاءة وفعالية, يستعمل بعض المشرفين نهج الإدارة التشاركية لتسليط الضوء على الأداء الضعيف مع مرؤوسيه المباشريين, بينما يستعمل البعض نهج الدفع مقابل الأداء من أجل تحسين أداء المرؤوسين , المديرين الفعالين لديهم القدرة على تحفيز مرؤوسيهم. يقضون قدرًا كبيرًا من الوقت في الدراسة عن معلومات تتعلق بعمل المرؤوس(Khan, 2015:491).

خامسًا: سلوكيات الإشراف المتعسف

إهتّم الكثير من الباحثين في توسيع نطاق التركيز على المستوى الفردي في الدراسة في أدبيات الإشراف المتعسف من خلال تصوره من منظور متعدد المستويات على الرغم من النتائج البارزة حول المستوى المتوسط للإشراف المتعسف في فرق العمل ، ولا يزال يتعين على الباحثين استكشاف التصور القائم على التشتت لتغير الإشراف المتعسف، لذلك فإن الدراسة في العلاقة بين الجانب المظلم للقيادة وإبداع المرؤوس يسهل في عرض نظري لتحديد وتطوير السلوك الإداري , ووضع توصيات لتحسين ممارسة الإدارة ومما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة (Liu et al., 2012:1189). ويرى بعض الباحثين ان السلوكيات الإشرافية التعسفية تشمل كلا من النقد العلني، الصراخ ، والترهيب باستخدام التهديدات مثل فقدان الوظيفة، وحبس المعلومات المطلوبة ، والسخرية من المرؤوسين ، وإجراء اتصال عدواني، على الرغم

من أن الإشراف التعسفي يشكل ظاهرة ذات معدل أساسي منخفض الوجود، فقد تم ربطها بعدم الرضا عن العمل والحياة ، ومشكلة الشرب ، ومعدل دوران العمل ، والمشاكل الصحية ، والضيق النفسي والتغيب، والانحراف في مكان العمل وسلوك المواطنة (et al., 2008:282). كما ذكرت الدراسات الحديثة في أدبيات القيادة إلى أن بعض المشرفين يؤدون سلوكيات يمكن وصفها بأنها استبدادية أو تنمر أو تقويض أو المتعسفة وتشمل التوصيفات السلوكية حجب المعلومات المطلوبة ، والتواصل العدواني بالعين ، والمعاملة الصامتة ، والإذلال أو السخرية من شخص ما أمام الآخرين، ومن الجدير بالذكر أن المرؤوسين الذين تعرضوا للإساءة يظهرون قدر أكبر من عدم الرضا عن العمل والحياة ، ونواياهم لتترك وظائفهم، وتضارب الأدوار ، والاضطراب النفسي مقارنة بنظرائهم الذين لم يتعرضوا للإيذاء(Zellars et al., 2002:1068). كما يتضمن الإشراف المتعسف كل من السلوكيات التي تعكس اللامبالاة (على سبيل المثال ، التحدث بوقاحة إلى المرؤوسين من أجل الحصول على أداء المهمة المطلوب) ، وكذلك العداء المتعمد (التقليل من شأن المرؤوسين علانية من أجل إيذاء مشاعرهم) وربما قد لا يكون الإشراف المتعسف منحرفاً إذا كان يتوافق مع سياسات أو معايير المنظمة ، ومن خلال الاستقصاء على بعض الدراسات المنهجية في آثار السلوك الشبيه بالإشراف المتعسف وجد آسفورث (1997) أنه يتضمن (التقليل من المرؤوسين ، وإيذاء القليل من الاهتمام ، واستخدام العقوبة غير المقيدة) و مرتباً بالإحباط والعجز والتغيب عن العمل(khan et al .,2015:64). اما Keashly وزملاؤه (1994) وجدوا أن الإساءة غير الجسدية تحدث بشكل متكرر أكثر من العنف الجسدي مثل رمي الأشياء أو اللكم أو التهديد بالسلاح وأن الأفراد الذين تعرضوا لمزيد من الإساءات الرقابية كانوا أقل رضا عن وظائفهم ، كما وأشارت الدراسات التي أجريت على طلاب الطب المقيمين إلى أن الإشراف المتعسف مرتبط بعدم الرضا وبمستويات مرتفعة من الضغط النفسي (Tepper, 2000:176). وتظهر بعض الدراسات السلوكيات السلبية للقائد، وهذه السلوكيات المدمرة موجودة في كل زمان ومكان في العمل لا يرتبط الإشراف المتعسف ارتباطاً سلبياً برضا المرؤوسين الوظيفي وأداء العمل فحسب، بل يزيد أيضاً من معدل دورانهم وحتى بعض الأعمال تتضمن الأمثلة قيام المشرف بإيذاء تعليقات سلبية حول المرؤوس لأعضاء آخرين في المنظمة ، أو إخباره بأن أفكار أو مشاعر المرؤوس غبية، تُظهر الأدبيات الموجودة حول الإشراف المتعسف بأنه يرتبط بمجموعة متنوعة من النتائج السلبية على المنظمة ، وكذلك للمرؤوسين (Decoster et al.,2014:63). شهد العقد الماضي زيادة كبيرة في الاهتمام بالدراسة الذي يركز على الإشراف المتعسف ،

وتشهد أدلة تجريبية كبيرة على آثارها الضارة على النتائج التنظيمية والمرؤوس على سبيل المثال ، أشارت الدراسات إلى وجود للإشراف المتعسف علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة والصراع بين العمل والأسرة ، وتقويض الأسرة (Zhang et al.,2014:). خلاصة القول ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول الكم الكبير من الدراسات التي تؤكد الجانب السلبي للإشراف المتعسف الان ان نوع الاشراف هو الحاكم ، لان الافراد المرؤوسين بحاجة الى الاشراف وتسيير الاعمال بما يتلائم مع طبيعة نشاط المنظمة , اذ انه عادة ما يعطي التوجيه الصحيح للناس, من خلال تمكينهم من اتخاذ المبادرات، وتحمل المسؤوليات، والمضي قدما بمفردهم وما إلى ذلك لكن أحد جوانب الإشراف هو تدريب هؤلاء الأشخاص، وتصحيحهم، وإخبارهم بما يجب عليهم فعله، وكذلك تحسين أوجه قصورهم في الخدمة (khan ,2015:61).

وأخيرا يرى الباحث ان هناك الكثير من السلوكيات والافعال التي يتبناها الرئيس سواء كانت هذه سلوكيات عدائية ام غير عدائية تنعكس بشكل مباشر ام غير مباشر سلبا على المرؤوسين.

سادساً: أسباب الاشراف المتعسف

إشارة العديد من الباحثين ان أسباب حدوث التعسف في الاشراف تعزى الى :

1- عوامل على مستوى المشرف

اغلب الدراسات عن الاشراف المتعسف اظهرت ان Tepper دعا إلى زيادة التركيز على الخصائص التي قد تهيئ بعض المشرفين للسلوكيات المتعسفة مثل، اقتراح النرجسية والتوجهات النظرية وتاريخ العنف الأسري ، من بين أمور أخرى كما إشارة العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في سوابق إساءة المعاملة على مستوى المشرف فيما يتعلق بنشوء الخاص بالتاريخ العائلي (Kiewitz et al., 2012:871). كذلك وجد أن المشرفين الذين لديهم تاريخ في تقويض الأسرة كانوا عرضة للسلوكيات المتعسفة وهذا صحيحًا بشكل خاص للمشرفين الذين لا يمكن لهم من السيطرة على ضبط انفسهم ، وبشكل عام في دراسة لعام 2012 ، وجد Burton, Hoobler, and Scheuer أن المشرفين الذين يعانون من مستويات عالية من التوتر كانوا أكثر عرضة من غيرهم للإساءة إلى مرؤوسيهم بالتوافق مع الدراسة في إدارة الإجهاد ، أظهرت دراستهم أن التمرينات البدنية ساعدت في تقليل الميول التعسفية بين هؤلاء المديرين قام Harris, Harvey, and Kacmar بالتحقيق في تأثير نوع معين من الضغوطات ونزاع

زملاء العمل ، ووجدوا أن المشرفين الذين أبلغوا عن مستويات عالية من الصراع مع أقرانهم اعتبرهم مرؤوسوهم أكثر تعسفاً (Kacmar et al., 2011:634). ووجدوا باحثين آخرين ان المشرفين الذين أبلغوا عن "اختلافات عميقة المستوى" (أي الاعتقاد بأن المشرف والمرؤوس يختلفان من حيث القيم والمواقف الراسخة) مع المرؤوسين من المحتمل أن يخرطوا في صراعات وسلوكيات المتعسفة مع هؤلاء المرؤوسين على الرغم من أن الابحاث تسلط الضوء مرة أخرى على أهمية التعرف على الطبيعة الذاتية لتصورات إساءة الاستخدام ، أن المشرفين الانتهازيين يُنظر إليهم على أنهم أكثر تعسفاً من قبل المرؤوسين من المشرفين غير الانتهازيين لكن هذا التأثير أقوى بشكل ملحوظ بين المرؤوسين الذين يعانون من انخفاض احترام الذات على أساس المنظمة وباحثون اخرون وجد أيضاً أن مرؤوسي المشرفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يرون أن مستويات الإشراف المتعسف أقل من مرؤوسي المديرين الأقل ذكاءً عاطفياً (Martinko et al., 2013:124).

2- عوامل على مستوى المنظمة

لاحظ Tepper (2007) أن العوامل التنظيمية مثل المعايير قد تعزز أو تخفف من الميول التعسفية لدى المشرفين ومع ذلك ، يبدو أن هذا جانب من جوانب الإشراف التعسفي الذي لم يتلق سوى القليل من الدراسة المباشرة اذ قدم بعض الباحثين بدراسة تأثير تصورات الإشراف المتعسف على الإنهاك العاطفي والأداء ووجد أن تأثير الإساءة كان أقوى في الهياكل الميكانيكية (أي ، الهياكل شديدة المركزية التي يغلب عليها الاتصال من أعلى إلى أسفل) منه في الهياكل العضوية (أي أقل مركزية و أكثر تعاونية) من خلال التحقيق في تأثير مناخ العمل ، ووجد أن العلاقة بين تقييمات الإشراف التعسفي والانحراف الشخصي من قبل المرؤوسين تتفاقم في المنظمات التي تتميز بمناخ عمل معادي (Martinko et al., 2013:125).

3- تأثيرات الصناعة

لاحظ Tepper (2000) انه لا توجد دراسة مؤكدة تثبت ان الإشراف المتعسف يختلف باختلاف الصناعة ، لكنه اوضح إلى أن الأبحاث ذات الصلة تشير إلى أن الصناعات مثل الجيش والرعاية الصحية تبدو معرضة بشكل خاص للسلوكيات المتعسفة ورأى أن هذه الصناعات تتميز بارتفاع متطلبات العمل والضغط والمخاطر والتكاليف المرتفعة المرتبطة بالفشل وبالتالي قد تدفع الأعضاء إلى الانخراط في سلوكيات عدوانية (Martinko et al., 2013:125).

سابعاً: خصائص الاشراف المتعسف

يتميز الإشراف المتعسف بمجموعة من الخصائص وهي :

- 1- إنه تقييم شخصي وهذا يعني إنه من الممكن أن ينظر واحد من المرؤوسين إلى إجراء إشرافي على أنه تعسفي ، في حين لا يرى المرؤوس الآخر ان ذلك الاجراء هو تعسفي .
- 2- يشير الإشراف المتعسف إلى "العرض المستمر" للسلوك الإشرافي السلبي ، وليس مجرد حدث لمرة واحدة.
- 3- يشير الإشراف المتعسف إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية ، ولكن لا يشير إلى الاتصال الجسدي، يندرج الاتصال الجسدي تحت طيف السلوكيات العنيفة.
- 4-مظاهر الإشراف المتعسف : النقد العام ، ونوبات الغضب الصاخبة ، والفظاظة ، والإجراءات المتهورة ، والإكراه (Tepper, 2000:182).

ثامناً:أبعاد الاشراف المتعسف

يعد مقياس Tepper (2000) المكون بعد واحد ومن (15) فقرة وهي:(يحاول التقليل من وضعي الاجتماعي، يخبرني إن افكاري غير دقيقة، لا يتواصل معي بشكل مستمر ، لا يكثر برأيي امام الاخرين، يتدخل في أمور خارج نطاق العمل، يذكرني دائماً بأخطائي التي اقع فيها، لا يمنحني الثقة الكاملة، يلومني على الاعمال التي أقوم بها لانقض نفسي، لا يفني بوعوده لي ، يعبر عن غضبي اتجاهي عندما يكون غضباً لسبب ما، التكلم عني بسلبية امام الاخرين، أسلوبه فض معي ، لا يسمح لي بالتفاعل مع زملائي بالعمل، يخبرني انني غير كفؤ، غالباً ما يعطيني حقائق مغايرة من اكثر المقاييس التي اعتمدها العديد من الباحثين (2000:178 Tepper,).وأشارت دراسة أخرى الى ان أبعاد الاشراف المتعسف هي: التقويض الاجتماعي والعدوان اللفظي(Zellars et al., 2002:112).

في حين إن هناك الدراسة أجريت من اجل تطوير مقياس للإشراف المتعسف في إندونيسيا، حيث قدمت الدراسة سياق مختلف وطريقة تطوير مقياس مختلفة عن مقياس الإشراف المتعسف Tepper's (2000) الذي تم تطويره في الولايات المتحدة ، استخدمت فيها إجراءات المقابلة للحصول على معلومات حول السلوك المتعسف للمشرف ، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإشراف التعسفي كان ثلاثي الأبعاد هي: إساءة استخدام الغضب (6 عناصر) ، والإذلال الإساءة (4 عناصر) ، والإساءة السلبية (15 عنصرًا) ووجدت هذه الدراسة خمسة عناصر كانت متشابهة مع مقياس تيبير (2000) ، وهي أن المشرف يقول إن مرؤوسه

غبي ، ويسخر منهم (بُعد الإذلال النشط) ، ويعامل بصمت ، ولا يفي بوعدده ، و عدم تقدير العمل الشاق للمرؤوس (بُعد الإساءة السلبية، وهناك العديد من العناصر في هذه الدراسة التي لها أوجه تشابه مع نتائج السلوك المتعسف من الباحثين بالإضافة إلى Tepper في ذلك الوقت لم يتم تسميته بعد بالإشراف المتعسف على سبيل المثال ، المشرفون الوقحون تختلف النتائج من الأبعاد الثلاثة للإشراف المتعسف عن بنية الإشراف المتعسف التي تم تطويرها في الأصل بواسطة (Tepper 2000) الذي هو بناء أحادي البعد ، وكذلك نتائج الإشراف المتعسف ثنائي الأبعاد (Wulani et al., 2014:55). الا ان المقياس ثلاثي الابعاد قد تعرض الى انتقاد شديد من قبل الباحثين ولم تثبت صلاحيته فــــي التطبيق (Liu et al., 2012:1191).

المبحث الثاني

الاحتواء المدرك

توطئة:

يعد مفهوم الاحتواء المدرك من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بشكل عام وعلى المستوى العراقي بشكل خاص , وهناك دراسات قليلة جدا تناولت هذا المفهوم وقد تم حصر معظمها في هذه الدراسة, حيث يمثل هذا المبحث عرضاً تحليلياً للنتائج الفكرية لبعض الباحثين حول نشأة الاحتواء المدرك, مفهوم, أهميته, خصائصه, سلوكياته و متطلباته.

أولاً: نشأة وظهور مفهوم الاحتواء المدرك

أصبح الطريق إلى المساواة في مكان العمل من الصعب تحقيقه ولا يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات التي تم تطويرها في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي لدمج أماكن العمل حيث يواجه أرباب العمل تحديات قانونية وسياسية لفشلهم في تنويع أماكن عملهم وجهود الاحتواء, الا ان بعض المدافعون عن الحقوق المدنية وحقوق المرأة اهتموا بجوانب المساواة وتقليل التمييز في مكان العمل (Sturm,2006:248).

منذ أوائل الثمانينات من القرن الماضي ، دعا منظرو الإدارة والممارسون إلى احداث ابتكارات في تصميم الوظائف التي تهدف إلى زيادة إنتاجية العمل من خلال زيادة مشاركة المرؤوسين ، و حدد العلماء ان من تقاليد كلية هارفارد للأعمال ان الموارد البشرية تعتبر أصل رئيسي في إنتاج القيمة ويؤكدون أن الشركات يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية يصعب تكرارها على المنافسين من خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية التي تنتقل المسؤوليات إلى المرؤوسين في تنظيم العمل والتي غالباً ما يُنظر إلى التحول نحو الاستقلالية الوظيفية على أنه ابتعاد عن ضرورات الإدارة المكتبية المرتبطة بمبادئ تايلور لتنظيم العمل الهرمي نحو إثراء الوظائف و "الالتزام العالي" في المقابل ، قد يتوقع أصحاب العمل تحسين إنتاجية العمل من خلال زيادة جهود العمال - نظراً لأن التكاليف الحدية للجهد ستخف - أو من خلال العمل "الأكثر ذكاءً" الناشئ عن المرؤوسين - زيادة فرص الاستفادة من المعرفة الضمنية حول العمل والتي لم يكن من الممكن الدراسة عنها في منظمة أكثر هرمية (et al., 2012:4). (Böckerman).

في السنوات الأخيرة ، شهد الخطاب حول الاحتواء تحولاً إلى خطاب أكثر شمولية في حين أن هناك مجموعة غنية من الأبحاث في مجال الاحتواء، اظهرت الشمول كمجال حديث إلى حد ما من الاستكشاف والمعاني والتفسيرات المتنوعة للمصطلحات تجعلها ناضجة لدراسة الأدبيات المتعلقة بالاحتواء المدرك لتقديم نظرة أعمق وفهم دقيق لمعانيها وتصوراتها والبحوث والدراسات الحديثة فعلت الشيء نفسه لتقديم رؤى للمضي قدماً في تعزيز مفهوم الاحتواء المدرك (Nair,&Vohra,2015:2). فقد أغفلت الأدبيات الموجودة إلى حد كبير أهمية المناخ للاحتواء كاستجابة للاتجاه المتزايد للاحتواء في مكان العمل، إذ تؤكد البحوث أن جهد التغيير على مستوى المنظمة يشتمل على العديد من عمليات التعزيز التي تهدف إلى بناء مناخ للإدماج أمر ضروري لإضفاء الطابع المؤسسي على الشمول في مكان العمل بالاعتماد على نظرية القيادة الاحتوائية ، إذ تم طرح اراء حول أهمية الإدماج في بيئة العمل من خلال دور القائد في الاحتواء المدرك للعاملين كذلك يمكن لأنظمة المكافآت التي تكافئ سلوك الفرد شأنها ان تعزز التعلم السريع والابداع وحب العمل لدى العاملين , كما قدمت مجموعات العمل الكبيرة والمتنوعة عددًا كبيرًا من الفرص للعاملين لتعلم وكيفية التصرف بطريقة تمكن القادة من بناء اجواء الاحتواء المدرك للعاملين وبالتالي تسهيل تحقيق الهدف لكلا الطرفين (Boekhorst,2015:241).

ثانياً: مفهوم الاحتواء المدرك

يمكن استخدام فكرة الاحتواء المدرك على نطاق أوسع لتشمل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والمشاركة الاجتماعية العامة بالإضافة إلى الإحساس الذاتي بالترابط والانتماء وتطوير العلاقات من خلال المشاركة في التفاعل الاجتماعي في العمل و القدرة على مساعدة العاملين على إقامة روابط بينهم (Piller & Takahashi , 2011:245).

اذ تشير البيانات إلى أن العاملين الذين يشعرون بأنهم منخرطون في العمل غالبًا ما كان لديهم زملاء و / أو رؤساء قاموا بدعمهم وتشجيعهم بنشاط في تعلم مهارات جديدة ، وبدلوا جهداً للتواصل معهم من خلال محادثة قصيرة في المقابل ، لم يتمكن العاملين الذين شعروا بالإقصاء من المشاركة الكاملة في أنشطة العمل و / أو التفاعل في مكان العمل بسبب القيود التي يفرضونها عليهم هم أو غيرهم لذلك أن الاحتواء المدرك من حيث صلته بالتوظيف ، يمكن أن يشمل أيضاً أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، بالنسبة للبعض لا يتم تعزيز الشعور بالانتماء فقط

من خلال العمل أو القدرة على التواصل مع الزملاء ، ولكن أيضاً من خلال الحصول على عمل من نوع ومستوى يتناسب مع وضعهم (Major et al., 2014:249).

فقد ركز قدر كبير من الأبحاث على احتواء مجموعة العمل ، لكن علماء الإدارة ركزوا مؤخراً فقط على الشمولية ، لا تزال بحوث الاحتواء قيد التطوير ، مع اتفاق محدود على الأسس المفاهيمية لهذا البناء اعطى البعض تعريف لاحتواء المرؤوس في مجموعة العمل و عرفه البعض على أنه شعور ينطوي على تلبية احتياجات كل من الانتماء والتميز، بناءً على تعريفهم فانه قدم الباحثون بعد ذلك إطاراً للاحتواء يتم استخدام أدبيات الشمول والتنوع (Roberson,2006:213). ومع ذلك ركز الباحثون على فحص القيمة المتأصلة في الاحتواء وإدماج مكان العمل وبشكل أكثر تحديداً ، كان هناك اهتمام متزايد بفحص كيف يمكن للعمليات الداخلية غير التقليدية أن تعزز الاحتواء المدرك في مكان العمل (على سبيل المثال أن القادة يلعبون دوراً فعالاً في مناصرة مبادرات انتماء المرؤوسين واحتوائهم بدلاً من إسكات مقاومة مبادرات الانتماء ، يجب على القادة الانخراط في هذه المقاومة لدعم رؤية مكان عمل شامل فقد عرف Shore واخرون الاحتواء "الدرجة التي يرى فيها المرؤوس أنه عضو محترم في مجموعة العمل من خلال علاقته بالأخرين الذي يلبي احتياجاته من الانتماء والتميز (Shore et al., 2011:1265). ويرى البعض على ان الاحتواء المدرك يشير إلى مشاركة المرؤوس واحتوائه في الأنظمة والعمليات التنظيمية ، ويرى البعض ان الاحتواء المدرك يرتبط بموضوعان عامان هما الانتماء والتفرد فالانتماء يشير الى إحساساً بالقبول لجميع أعضاء المنظمة ، بينما يشير موضوع التفرد إلى أن مساهمات جميع المرؤوسين يتم تقييمها حيث يختبر كل عضو الاحترام وفرصة التعبير عن الرأي في مكان العمل وتشير القواسم المشتركة بين هذه التعريفات إلى أننا الحاجة إلى البدء في فهم كيفية تعزيز هذا النوع من مناخ العمل لتوفير الفرصة لجميع المرؤوسين لتجربة الشعور بالانتماء والتفرد وبالتالي تعزيز شعور الاحتواء المدرك (Boekhorst,2015:242). كما يعرف الاحتواء بانه الدرجة التي يشعر بها الأفراد كجزء من العمليات التنظيمية الهامة" ، والتي يشار إليها من خلال وصولهم إلى المعلومات والموارد ، ومشاركة مجموعة العمل ، والقدرة على التأثير في صنع القرار (Davidson., & Ferdman,2002:81). ونقلا عن Major عرف "الاحتواء المدرك" بانه هدف تحسين الرفاهية الاقتصادية للفئات المهمشة اجتماعياً ، ولا سيما من حيث الالتحاق بالقوى العاملة وغالباً ما ينظر العلماء وصانعو السياسات إلى التوظيف على أنه عنصر أساسي في الاستقرار الناجح للعاملين وان استخدام فكرة الانتماء الاجتماعي على نطاق أوسع لتشمل

الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والمشاركة الاجتماعية العامة بالإضافة إلى الشعور الذاتي بالترابط والانتماء (Major et al., 2014:250).

اما (Mansoor& Shaki) ينظران إلى الاحتواء المدرك على أنه مدى تقدير المنظمة للمرؤوسين ومساهماتهم في الاهتمام برفاهيتهم والتي تتمثل في التوزيع العادل لمكافآت العمل مقابل الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة وتشير إلى اهتمام المنظمة بمساهمات المرؤوسين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل احترام المشرفين ودعمهم (Mansoor& Shaki,2016). ونقلا عن Chung وآخرون عرّف Barak and Cherin (1998) الاحتواء على أنه "سلسلة متصلة من الدرجة التي يشعر بها الأفراد بأنهم جزء من العمليات التنظيمية الهامة" (Chung et al., 2020:4). ونقلا عن الحسني عرفه آخرون على أنه شعور الفرد بكونه جزءا من النظام التنظيمي في كل من العمليات الرسمية (مثل الوصول إلى المعلومات وقنوات صنع القرارات) وغير الرسمية (مثل التجمعات الاجتماعية وغذاء العمل حيث يتم تبادل المعلومات اتخاذ القرارات بشكل غير رسمي) (الحسني, 2020: 93). وإشارة (Randel et al) انها مجموعة من سلوكيات القادة التي تركز على تسهيل شعور اغضاء المجموعة بانهم جزء من مجموعة مع الاحتفاظ بشعورهم بالتمايز او التفرد مع المساهمة في عمليات ونتائج المجموعة (Randel et al., 2018:192).

ونقلا عن (Boekhorst) يُعرّف مصطلح الاحتواء المدرك على أنه التصور المشترك لبيئة العمل بما في ذلك الممارسات ، السياسات والإجراءات التي توجه الفهم المشترك بأن السلوكيات الشاملة ، التي تعزز الانتماء والتفرد متوقعة ومدعومة ومكافأة ، لذلك المنظمات اتجاهاً بارزاً لقوة عاملة متنوعة بشكل متزايد ، مما يؤكد الحاجة الجادة للقادة إلى الاهتمام بفعالية بالطبيعة المتغيرة لعاملين و مكان العمل ، مما يؤكد الحاجة الجادة للقادة إلى الاهتمام بفعالية بالطبيعة المتغيرة مكان العمل وإدارة ذلك التنوع من خلال الاحتواء (Boekhorst,2015:241). هناك بحث يشير إلى أن الاحتواء المدرك ، هو تصور المرء أن البالغين يمكنهم التحكم في سلوك المرء (Fite et al., 2020:150) . وأخيرا يمكن تعريف الاحتواء نقلا عن الدعمي والسعدون على انه "مجموعة من الممارسات تركز على عملية صنع القرار للمروؤس والطاقة والحصول على المعلومات والتدريب والتحفيز " وقد اتسع نطاق الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء وشملت ممارسات الأداء العالي (Dhahad, & Farhan., 2019:238).

ووفقا لما جاء اعلاه من اظهار بعض تعريفات للاحتواء المدرك يمكن تعريفه على انه الممارسات التي يتبناها القائد من اجل بناء اجواء عمل مناسبة وزيادة اشراك جميع الافراد

المرووسين من اجل تحقيق الاهداف التنافسية التي تسعى الى تحقيقها المنظمة وذلك من خلال بناء شعور لدى الافراد العاملين بالانتماء والتمايز.

ثالثاً: أهمية الاحتواء المدرك

اصبحت إدارة الاحتواء موضوعاً مهماً يحظى باهتمام كل من الممارسين والأكاديميين في الآونة الأخيرة ، تحولت البحوث بشكل متزايد من "إدارة التنوع" ، والتي أكدت على حل التحديات المرتبطة بالتنوع ، إلى الاحتواء المدرك ، والتي تركز على تعزيز التكامل والانسجام بين الافراد وقيمة الاحتواء تكمن في موقفه الإيجابي المتمثل في التركيز على تقدير الفروق الفردية وتقييمها ، والمجموعة هي المستهدفة ، بغض النظر عن حالة الأغلبية أو الأقلية ، حيث قد لا يكون مجرد تقدير الاحتواء كافياً لتسخير الاحتواء من أجل الابتكار والفاعلية والرفاهية" يعتمد على قيم تعددية اي يحترم جميع وجهات النظر الثقافية الممثلة بين موظفيها ويسمح للمجموعات المختلفة بدعم بعضها البعض في محاولة للمشاركة بشكل كامل على جميع المستويات في المنظمة باعتبارها نوات كاملة (Forslund , & Hammar.,2018:2). يرتبط اسلوب الاحتواء المدرك بالجوانب الشخصية للتفاعل في مكان العمل بدلاً من المعاملات أو الحديث الذي يركز على المهمة ، مما يبرز اهميته وغالباً ما تكون مهارات الاتصال بين الأشخاص أيضاً جزءاً ضرورياً من الوظيفة نفسها ، خاصة في أدوار خدمة العملاء، عادة ما يتم تطوير المهارات في هذا المجال من خلال دعم وتشجيع الزملاء و / أو الرؤساء، مما يؤدي إلى مزيد من الثقة وزيادة الشعور بالاندماج. (Major et al., 2014:255).

واخرون يرون ان أهمية الاحتواء المدرك تكمن في مساهمته في (أ) تقييم المرؤوسين وأخذ أفكارهم في الاعتبار واستخدامها ، (ب) شراكة الافراد بنجاح داخل الإدارات وعبرها ، (ج) شعور المرؤوسين الحاليين بالانتماء وجذب المرؤوسين المحتملين للمنظمة ، (د) يشعر الافراد بالارتباط ببعضهم البعض وبالمنظمة وأهدافها ، (هـ) تعزز المنظمة باستمرار المرونة والاختيار وتهتم بالتنوع (Davidson, & Ferdman,2002:81) .

ونقلاً وتماشياً مع وجهات النظر التي وضعها كوكس (1991) في دراسته للمنظمة متعددة الثقافات ، يبحث الباحثون عن طرق لدمج الأفراد المتنوعين في المنظمات وأحد مجالات الدراسة التي تتطور في هذا المجال هو بناء بيئات عمل يشعر فيها الأفراد المتنوعون بأنهم مشمولين عن طريق احتوائهم على الرغم من أن هذا المفهوم قد حظي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة ،

إلا أن الاحتواء يظل مفهومًا جديدًا وان العديد من دراسات حول الاحتواء التي أثبتت أهمية فرق العمل الجماعية في منظمات العمل (Shore et al., 2011:1264).

يتمتع المرؤوسون الذين يتعرضون لسلوكيات الاحتواء المدرك من قبل اداراتهم برفاهية عالية و اعتزاز بالذات، ، وبقضاء وقت اطول في العمل, كما تشير الدراسات الى ارتباط الاحتواء المدرك بالرضا الوظيفي والرضا عن الحياة وبصحة النفسية ايضا (Böckerman et al., 2012:2). كما وجدت الدراسات الحديثة واسعة النطاق أن الاشخاص الذين يعانون الاهمال شعروا بأنهم أقل اندماجًا في العمل وأن لديهم عددًا أقل من الأصدقاء وعانوا من علاقات أقران سلبية أيضًا يرتبط عدم الإدماج بالعديد من النتائج السلبية للنمو العاطفي ، بما في ذلك الاكتئاب تعاطي المخدرات ، ومشاكل الصحة العقلية الأخرى (DeVries et al., 2018:6). هناك أيضًا دليل على أن العمال الأكثر سعادة هم أكثر إنتاجية ، وهذا يعني أن أصحاب العمل يستثمرون لتحقيق أقصى قدر من رفاهية عمالهم لأن هذه الاستثمارات هي نفسها مكلفة، في العقود الأخيرة أدخل العديد من أصحاب العمل ممارسات مصممة لتعظيم شعور المرؤوسين بالمشاركة في عملهم ، والتزامهم تجاه المنظمة الأوسع ، على أمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين أداء مؤسساتهم وتشمل "ممارسات المشاركة العالية" هي حل المشكلات وتبادل المعلومات ودفع الحوافز والممارسات الداعمة مثل التدريب وأساليب التوظيف وإدارة الاحتواء العالي (Böckerman,& Ilmakunnas,2012:5). وارتباطًا مع الدراسة الحالية من حيث التطبيق فقد وجد Sturm ان مديري الجامعات وأعضاء هيئة التدريس في مهمة شاقة تتمثل في رعاية عملية إصلاح نظام التعليم وطرق تحسين فعالية المؤسسة لحث الجامعات على تحقيق هيئة تدريس متنوعة لذلك يجب أن يعرف الرؤساء كيفية تحقيق الشمولية في المؤسسات التعليمية و مشاركة العرق والجنس في المعاملة و تحقيق المساواة في مكان العمل ، وهذا هو الإطار التنظيمي الجديد لتوجيه مبادرات الاحتواء والذي يمثل اطر واسعة بما يكفي لجذب أصحاب المصلحة الرئيسيين وتشجيع وتنفيذ استراتيجيات و كيفية مشاركة الأفراد في مكان العمل وإدارة علاقاتهم مع المهنة والمجتمع (Sturm,2006:249).

رابعًا: خصائص الاحتواء المدرك

إشارة بعض الباحثين الى مجموعة من الخصائص للمنظمات التي طبقت مفاهيم الاحتواء المدرك متمثلة بما يلي (Dhahad., & Farhan,2019:239) :

- 1- بناء تصاميم لا ثراء العمل
- 2- بناء هياكل مصممة على أساس مشاركة القرار
- 3- مشاركة المعلومات .
- 4- التوجه الوظيفي.
- 5- مكافأة الأداء العالي في المنظمة .
- 6- تحقق التواصل الاجتماعي.
- 7- المشاركة بالقيادة .
- 8- الالتزام بإدارة الموهبة

خامساً: ممارسات الاحتواء المدرك

هناك مجموعة من الممارسات في مكان العمل التي تؤدي إلى الأداء الفاعل للمنظمات تمثل موضع اهتمام كبير لكل من الأكاديميين والممارسين ومن هذه الممارسات (Ramstad.,2014:25) :

1- قرار لامركزي

يمكن أن يتم اتخاذ القرار بطرق مختلفة اما ان يكون صنع القرار مركزياً إذا اتخذ المديرين القرار ، بينما يمكن أن يكون اتخاذ القرار اللامركزي بطريقتين مختلفتين في قرار مستقل ، اذ يتم تفويض المسؤولية إلى الأفراد ، وفي اتخاذ القرار التعاوني ، يتخذ الفريق قراراً في هيكل سلطة أكثر انفتاحاً ولامركزية ، تكون القيادة أقل مركزية ولكنها موزعة على المرؤوسين في المنظمة من خلال اللامركزية في صنع القرار ، هذه الممارسة تزيد من المشاركة في عملية صنع القرار ، وحل المشكلات ، ونشاط الابتكار ، تسمح المنظمات للمرؤوسين بتولي الأدوار والمسؤوليات التي تمكنهم من ممارسة تأثير أكبر في العمل مع التمتع بقدر أكبر من الاستقلالية (Ramstad .,2014:26).

2- دعم المشرف

يتم تعريف دعم المشرف على أنه اعتقاد المرؤوسين فيما يتعلق بمدى تقدير رؤسائهم لمساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم , اذ يمكن للرؤساء أن يلعبوا دورًا قسريًا أو تمكينيًا للمرؤوسين، بهدف تحقيق أداء إنتاجي عالي في مؤسستهم ، ويلعب دعم الرئيس في العمل المتصور دورًا مهمًا في الرفاهية النفسية للمرؤوسين من خلال التأثير على الالتزام التنظيمي ، والشعور بالجدوى ، والسلامة ، ودوافعهم , اذ يعد دعم الرئيس أمرًا مهمًا أيضًا لسلوك المرؤوسين والاداء المبتكر. اذ ان هناك الدراسة أظهر أن التمكين أدى إلى تحسين الأداء عندما كان الدعم التنظيمي والاحتواء المدرك مرتفعًا ، بينما عندما لم تكن الشركة داعمة ، أدى التمكين في الواقع إلى أداء أقل قليلاً (shore et al., 2011:1266)

3- تطوير الكفاءة

يشير تطوير الكفاءة إلى مهارات الفرد وتعزيز الكفاءة في المنظمة طوال حياته المهنية ، تشمل هذه الممارسات على سبيل المثال ، التدريب ، والتوجيه ، وإنشاء خطط التعليم الفردية ، وبرامج الشراكة في المنظمة ، وتشير الدراسات السابقة إلى أن اكتساب المهارات وتطويرها يعد مؤثرًا هامًا على كفاءة المرؤوسين وعلى فهم بانهم في موضع تقدير وأن المنظمة تستثمرهم على المدى الطويل وانهم عناصر مهمة للمنظمة (Böckerman,&Ilmakunnas,2012:12).

4- التعاون الداخلي والخارجي

يشير التعاون الداخلي والخارجي إلى كمية ونوعية التعاون وتبادل المعلومات ، اذ شددت دراسات التنظيم والإدارة على أهمية التعاون الداخلي داخل مكان العمل عادةً ومن خلال عمليات تفاعلية وتعاون. تعمل المنظمات على توثيق العلاقات بين الزملاء و من الممكن اكتساب أفكار ووجهات نظر جديدة ، لتعزيز تبادل المعلومات ، وتسريع معدل التجديد ، وبهذه الطريقة تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أفضل تناسب العملاء المختلفين, قد تعزز أنشطة مشاركة المعلومات أيضًا شعور المرؤوسين بالثقة المتبادلة وتجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم (Ramstad.,2014:29). وإشارة (Shore et al) على ثلاث ممارسات كمؤشرات للاحتواء المدرك : التأثير في صنع القرار ، والوصول إلى معلومات العمل الحساسة ، والأمن الوظيفي (Shore et al.,2011:1269). واخرون يرون ان ممارسات الاحتواء هي كالآتي:

1- إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.

2- إدارة الاحتواء تؤدي الى تسارع العمل الجماعي وتوليد الأفكار الجماعية وزيادة التنشئة الاجتماعية بين المرؤوسين .

3- ارتفاع الاحتواء المدرك يؤدي الى مشاركة المعلومات بين المرؤوسين وفهمهم اهداف المنظمة لجعل البيئة مستقرة.

4- نتائج الاحتواء المدرك تكون ناجحة في تكيف افراد المنظمة حيث ينظرون الى مستقبلهم بشكل امن وجيد.

5- تساعد إدارة الاحتواء المدرك العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة وتعزيزها لوظيفة الفرد المتنوعة.

6- ان ما يحققه الاحتواء المدرك من قيمة ومساهمة واحترام العاملين يعزز دوافع الرضا لديهم ويجعلهم اكثر نشاطا لتحقيق الأهداف التنظيمية (Dhahad, & Farhan,2019:240).

سادساً: متطلبات الاحتواء المدرك

يتطلب الاحتواء المدرك نوع من الذكاء العاطفي الذي يعرف على انه القدرة على التعامل مع مشاعر المرء ومشاعر الآخرين واستخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرار حيث يساهم الذكاء العاطفي في إدارة مشاعر الافراد وبالتالي احتواهم (Jordan et al., 2002). كما يرى البعض هناك حاجة الى الهوية الاجتماعية والحاجة الى الانتماء والتفرد، فالانتماء هي الدافع لتكوين علاقات قوية ومستقرة مع الآخرين والحفاظ عليها لتلبية حاجة الإنسان الأساسية للانتماء ، يحتاج الناس إلى تفاعلات متكررة وإيجابية وأن يشعروا بالقبول في مجموعة مستقرة الأفراد أيضاً لديهم حاجة أساسية لرؤية أنفسهم ككائنات فريدة وتميزة يعتقد بعض الباحثين أن حاجتهم الانتماء والتفرد قد يكونان متعارضين إذا تم السعي لتحقيقهما على نفس المستوى وهذا بدوره يتطور إلى إحساس بالتماسك والاعتماد المتبادل وبالتالي يحقق الاحتواء (shore et al., 2011:1264).

سابعاً: تأثير الاحتواء المدرك

من المحتمل أن تكون التأثيرات على المرؤوسين مهمة للغاية ، لأن رفاهية المرؤوس مرتبطة بعدد أقل من حالات الغياب المرتبطة بالمرض وزيادة الإنتاجية وبالتالي ، إذا كان لإدارة الاحتواء المدرك آثار سلبية على رفاهية المرؤوس (على سبيل المثال زيادة الضغط والضغط النفسي بسبب زيادة المسؤولية) ، فقد تقل الآثار الإيجابية المباشرة من إنتاجية الشركة على الأقل إلى حد ما ، فالآثار الإيجابية تعني إن تؤمن الإدارة بالمشاركة ويكون العمل مجزيًا وذا مغزى من خلال زيادة تقدير المرؤوسين واستقلاليتهم في العمل تتنبأ هذه الفكرة بضرورة زيادة رفاهية المرؤوس نتيجة لإدخال ممارسات إدارة الاحتواء المدرك على وجه الخصوص ، وتؤكد دراسات سابقة أن زيادة حرية التصرف في العمل والراحة التي يشعر بها المرؤوس تؤدي في النهاية إلى مستويات أقل من الإجهاد المهني وبالتالي زيادة العمل والإنتاجية (Dhahad, & Farhan , 2019:30). وتلعب ممارسات إدارة الاحتواء المدرك دورًا رئيسًا في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء المرؤوس والأداء التنظيمي، وكذلك تعد هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات اقتراح الاحتواء يعزز تحكم المرؤوس وتنوع العمل ، ويؤدي الاحتواء إلى تسريع العمل الجماعي ، وتسبب بشكل غير مباشر إذا كان توليد الأفكار في شكل مجموعة ، وزيادة التنشئة الاجتماعية بين المرؤوسين ، يدل على رضا المرؤوسين ، و مشاركة المعلومات بين المرؤوسين ، وتساعد العمال على فهم هدف وثقافة المنظمة ، وجهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تجعل البيئة مستقرة (Ahmad et al., 2014:88). كما اثبتت الدراسات إن ممارسات الإدارات لسلوكيات الاحتواء يساهم في تعزيز الإنتاجية لأنه مرتبط برفاهية الأفراد العاملين وصحتهم النفسية والعقلية ، ومن هذا المنطلق تسعى بعض المنظمات المتطورة للإستثمار في اداراتها لتعزيز هذا النوع من السلوكيات (Böckerman,& Ilmakunnas,2012:4).

ثامناً : أبعاد الاحتواء المدرك:

تعد إدارة الاحتواء المدرك احد صور واشكال النماذج الحديثة التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات للإدارة الموارد البشرية (HRM) وذلك من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام للعاملين تتمثل بمشاركتهم باتخاذ القرارات ، وتقاسم المعلومات ، وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال امتلاك المعرفة فضلا عن سعي المنظمات والعاملين لزيادة العوائد والمتمثلة بحجم التعويضات والمكافآت من جراء تطوير الأداء إذ اشارت واحدة من الدراسات

إلى إن أبعاد الاحتواء تتمثل بي (العدالة الشاملة ، مناخ التنوع ، وشمولية القائد ، وإشراك مجموعة العمل ، والمساعدة ، والإبداع والأداء الوظيفي) (Colquitt, et al., 2001:89).

أما (Shore et al) فأشار الى أبعاد الاحتواء المدرك ببعدين هما : الانتماء، والتميز، إذ يعد هذا المقياس هو الأكثر شيوعاً وإستعمالاً ، وتم تطبيقه في مختلف منظمات الاعمال، ويمكن تعريفهم بالاتي:

1- الانتماء : يمثل الانتماء اشباعاً لحاجة إنسانية أساسية من خلال تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الأفراد والحفاظ عليها، واختيار هويتهم الاجتماعية ضمن المجموعات معينة وتحقيق المقبولية في هذه المجموعة ، ويعرف الانتماء بالحاجة الى تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الافراد والحفاظ عليها فالأفراد يختارون هويتهم الاجتماعية من خلال مجموعات معينة، وأشار البعض الى ان الانتماء هو إشباعاً لحاجة إنسانية أساسية من خلال تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الأفراد والحفاظ عليها، واختيار هوياتهم الاجتماعية مجموعات معينة و تحقيق المقبولية في هذه المجموعات (الحسني ، 2020:69). كما ان الشعور بالانتماء هو تجربة للمشاركة الشخصية في نظام أو بيئة، مما يجعل الافراد يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من هذا النظام أو البيئة، إذ يسهم الشعور بالقبول و الارتباط مع الاخرين في الحد من حالة العزلة التي قد تحدث عندما يكون الفرد شديد الخصوصية (Skowron,2004:345).

2- التمايز: تمثل حاجة الافراد إلى الشعور بالخصوصية والاختلاف عن الاخرين القوة الحاسمة في تشكيل الهوية الانسانية او ما يعبر عنه علماء النفس بمصطلح الحاجة إلى التمايز (Skowron,2004:247). تشير الأبحاث في مجال التشابه بين الأفراد أيضًا الى رغبة الأفراد في التمايز عن الآخرين بدلاً من التشابه معهم، فهم لا يرغبون فقط بالانتماء وإنما الحاجة إلى الشعور بالخصوصية والتميز عن الآخرين والذي يعرف بانه رغبة إنسانية في الشعور بالاختلاف عن الآخرين بدلاً من التشابه معهم. ويمكن من خلال التمايز توفير فرصاً لتحسين أداء المجموعة عندما يكون الفرد المتميز مقبول في مجموعة تقدر خصائصه المتميزة على سبيل المثال قد يكون العضو الأقدم في الفريق والذي يمتلك معرفة بالمنظمة وصناعتها ذو قيمة محتملة للمجموعة، خاصة إذا تم التعامل معه على أنه معرفة داخلية ذات قيمة عالية، كما سيكون لدى عضو الفريق الاقدم إحساس قوي بالاحتواء وستكون المجموعة قادرة على الاستفادة منه لتحسين أدائها (Shore et al:2011:1264). وأشار البعض الى ان التمايز يعني ان الافراد

يقومون ببعض السلوكيات التي يتميزون بها من اجل الحفاظ على درجة معتدلة من التشابه بين الذات والآخرين(Brewer,1991:477).

فالانتماء يشير الى إحساسًا بالقبول لجميع أعضاء المنظمة ، بينما يشير موضوع التمايز إلى أن مساهمات جميع المرؤوسين يتم تقييمها حيث يختبر كل عضو الاحترام وفرصة التعبير عن الرأي في مكان العمل وتشير القواسم المشتركة بين هذه التعريفات إلى أننا بحاجة إلى البدء في فهم كيفية تعزيز هذا النوع من مناخ العمل لتوفير الفرصة لجميع المرؤوسين لتجربة الشعور بالانتماء والتفرد وبالتالي تعزيز شعور الاحتواء المدرك (Boekhorst,2015:242)

المبحث الثالث

جودة الخدمة التعليمية

توطئة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة في مقدمتها تزايد اعداد المنظمات الخدمية وقد أصبحت جودة الخدمة عنصرًا مميزًا واقوى سلاح تنافسي تسعى جميع المنظمات التي تقدم الخدمة إلى امتلاكها لمواجهة تلك التحديات، ويسعى الباحث في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على جودة الخدمات التعليمية من حيث النشأة والمفهوم والاهمية ومبادئ وخصائص واهداف وابعاد جودة الخدمة التعليمية كالآتي:

أولاً: نشأة جودة الخدمة التعليمية

لقد نما قطاع الخدمات بشكل ملحوظ في النصف الثاني من القرن الماضي على حيثيات الحرب العالمية الثانية بعد أن تحولت الكثير من البلدان من اقتصاديات التصنيع إلى اقتصاديات الخدمة، ويعزى ذلك التحول الى تنامي حركة عصر المعلومات بفضل إنتشار استعمالات الحاسوب وإنتشار شبكة الاتصالات بشكل واسع مما ادى ذلك الى تزايد حجم المنافسة بين المنظمات العاملة في قطاع الخدمات، ولكون الخدمة نشاط انساني وفكري متعدد الاتجاهات والابعاد فقد تباينت الآراء بين الباحثين حول عملية تقديم الخدمة (حيدر،حسن ، 2016: 26).

وفي عالم اليوم الذي يشهد منافسة قوية، فإن تقديم خدمة عالية الجودة يعد مفتاحًا للنجاح، ويتفق العديد من الخبراء على أن أقوى اتجاه تنافسي يشكل حاليًا استراتيجية التسويق والأعمال هو جودة الخدمة، فمنذ الثمانينيات، ارتبطت جودة الخدمة بزيادة الربحية، ويُنظر إليها على أنها توفر ميزة تنافسية مهمة من خلال توليد مبيعات متكررة، وردود فعل إيجابية شفوية، وولاء العملاء ، وتمييز المنتجات التنافسية (Abdullah,2006:31).

ظهرت جودة الخدمة منذ القدم وأخذت بالانتشار لتصبح قضية استراتيجية رئيسية في جدول أعمال الإدارة , إذ ليس من المستغرب أن الممارسين والأكاديميين على حد سواء حريصون على قياس جودة الخدمة بدقة من أجل فهم أفضل لسابقتها وعواقبها ، وبعد التعليم العالي من أهم أعمدة التنمية الشاملة وذلك للمساهمات التي يقدمها في تدريب الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية في مؤسسات المجتمع المختلفة ، ودورها في تطوير المعرفة واستعمالها ونشرها واعداد الاشخاص المؤهلين وخبراء في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وأساليبها ، لذلك

حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم ، ومن أهم ادوات تطويره هو تطبيق معايير الجودة التي اصبحت سمة من سمات هذا العصر (الزقاوي، وزاني، 2017: 67).

ويشهد التعليم الجامعي محليًا واقليميًا ودولياً محاولات جادة لتطوير وتجويده ، فقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمؤسسات اهتماما كبيرا وذلك للوصول الى الاجود والأفضل، وقد تجسد هذا الاهتمام على المستوى الدولي انشاء بعض الصيغ والاليات العالمية لضمان الجودة في التعليم لأن جودة الخدمة المتدنية ستؤثر في النهاية على تأهيل قطاع الجامعة من خلال تقليل شعبية المؤسسة وبالتالي عدد المتقدمين ومستواهم، لكن التأثير غير مباشر وبطيء نسبياً (Akhlaghi el at ,2012:5285).

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة التعليمية:

للخدمة عدة تعاريف مختلفة فقد عرفت على إنها أي أداء أو فعل يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر، وتكون غير مادية ولا ينتج عنها تملكه" ، او هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة، ومن هذه التعاريف يلاحظ أن هناك ملامح واضحة للدعوة إلى الفصل بين الخدمة البحتة التي لا يرتبط تقديمها بأي منتج مادي، وتلك الخدمة التي تقدم مرتبطة بمنتج مادي (Haesen el at ;2008:376).

ونقلًا عن (عبد الله وحسن) عرّفت على انها أي نشاط يقدمها طرف الى طرف آخر وتكون أساسه غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية وان انتاجها او تقديمها يكون مرتبط بمنتج اخر مادي ملموس او لا يكون (عبد الله وحسن ,2019: 27).

وأما الجودة فتعرف على أنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج) أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو ملييا للحاجات الشخص (والتي تجعله ملييا مً للحاجات المعلنة والمتوقعة او قادرة على تلبيةها وبقدر ما يكون المنتج والتوقعات، فإنه منتج جيد أو عالي الجودة أو رديئا قدر توقعات المستهلكين" . كما عرفت الجودة على أنها مطالب تتمثل في خصائص وأداء السلعة أو الخدمة، لذا تتحقق الجودة عندما يشتمل المنتج على جميع الخصائص ا يتوقعها المستهلك وعندما يتم أداء السلعة أو الخدمة بطريقة ترضي المستهلك (المستوفي، الخفاجي، 2017: 145) . اما وفق هذا التعريف فإن جودة الخدمة هي تصور العملاء لمدى تلبية الخدمة لتوقعاتهم أو تجاوزها (Yeşilada & Direktouml) فقد عرّفا جودة الخدمة بأنها "مطابقة لمواصفات العميل" على

ويتم الحكم عليها من قبل العملاء، وليس من قبل المنظمات تؤدي الطبيعة التفاعلية لعملية الخدمة إلى تقييم المستهلكين للجودة فور تقديم تلك الخدمة (Yeşilada & Direktouml, 2010:932).

كما وصف (Akhlaghi & el at) (جودة الخدمة) بأنها قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، إذ أدرجوا عشرة محددات لجودة الخدمة يمكن تعميمها على أي نوع من الخدمات، بما في ذلك؛ الملموسة، والموثوقية، والاستجابة، والكفاءة، والوصول، والمجاملة، والتواصل، والمصدقية، والأمن، والتفاهم (Akhlaghi el at ; 2012:5286).

وليس من السهل إعطاء مفهوم دقيق لجودة الخدمة التعليمية وذلك بسبب الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً بالسلع المادية، ومع ذلك سوف يحاول الباحث عرض أهم المفاهيم وأهم التعاريف التي درست هذا المفهوم بهدف الوصول إلى مفهوم عام فعرفت على إنها مجموعة من الخصائص والسمات والتي تمثل جوهر العملية التعليمية والتي من شأنها ان ترتقي بمستوى الطلبة وتلبي حاجاتهم وتوقعاتهم (الطائي، 2014 : 67). وكذلك عرفت جودة الخدمة التعليمية "هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتميز بها المنتج العلمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة (عبد الله وحسن، 2019: 4). وايضا عرفت جودة التعليم العالي بأنها "تقييم عملية التعليم التي تظهر من خلال عملية تحسين التطوير التعليمي للمستفيدين، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المحددة (Štimac, & Šimić, 2012:25). يصعب تعريف مصطلحي "جودة الخدمة" و "جودة التعليم" غالباً ما تختلف تصورات جودة الخدمة بناءً على متطلبات العميل الفردي للخدمة في البيئة التعليمية، قد يعد من العملاء فصلاً دراسياً أو منهجاً أو جامعة معينة تجربة تعليمية عالية الجودة بينما قد يجد آخر نفس التجربة متواضعة ونقلًا (Quinn el at) عرفوا جودة التعليم على أنها "قدرة معرفة الطالب على تلبية المتطلبات المنصوص عليها" - تلك المتطلبات التي وضعها أرباب العمل، وهيئات الاعتماد، والجمعيات المهنية، وما إلى ذلك، ومع ذلك، فإن مزيج المنتجات / الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة إلى "العملاء" الداخليين والخارجيين تتطلب تعريفاً أوسع (Quinn el at ; 2009:140).

أما (عيسات وفطيمة) فقد عرّفا جودة الخدمة التعليمية على أنها القوة الدافعة المطلوبة لدفع النظام الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه والرسالة المنوط به اتجاه المجتمع والاطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (عيسات وفطيمة، 2019: 44).

مما سبق يمكن للباحث وضع مفهوم أوضح لجودة الخدمة التعليمية على مجموعة المنافع او الخصائص التي تقدمها مؤسسات التعليمية التي تستقطب الافراد الجدد، وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة من الخدمات وتحقيق رضاهم.

ثالثاً: أهمية جودة الخدمات التعليمية:

مع تزايد أهمية التعليم من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اصبح هناك ضغط متزايد من مختلف أصحاب المصلحة يتطلب تكييف مناهج البرنامج مع الاحتياجات المتغيرة ويتم تعديل القوانين واللوائح باستمرار لكي تتلاءم مع المتطلبات الدولية ، فأصبحت الشهادات أداة مهمة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (Štimac, & Šimić, 2005:25).

وخلال العقود القليلة الماضية، أصبحت جودة الخدمة مجال اهتمام رئيس للممارسين والمديرين والباحثين نظراً لتأثيرها القوي على أداء الأعمال، وانخفاض التكاليف، ورضا العملاء، وولاء العملاء وبرحيتهم (Seth el at ;2005:913). يعد التعليم العالي هو واحد من المجالات التي تجذب الاهتمام العلمي المتزايد ، ويتميز تطور مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين بتوسيع حدود المعرفة وتقصير دورة حياة المعرفة وظهور معرفة جديدة بوتيرة سريعة للغاية لذلك ، أصبح التعلم بشكل متزايد عملية تستمر مدى الحياة ولا تنتهي أبداً في الوقت نفسه ، هناك منافسة متزايدة بين مقدمي خدمات التعليم العالي حيث يتم خصخصة السوق بشكل متزايد ويلعب المقدمون ولاسيما في التعليم العالي ، دوراً متزايد الأهمية (بن عيسى والعوادي، 2017: 27). ففي مثل هذه الاوضاع ، تصبح جودة خدمات التعليم العالي الكلمة الأساسية لمقدمي الخدمة فكلما كانت الدولة أكثر تقدماً ، زاد التركيز على التعليم ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ يقوم المستفيدون من الخدمة التعليمية باختبار وتقييم جودتها باستمرار ، و يمكن القول إن المستوى الأعلى للتنمية يضع قواعد وتوقعات أكثر صرامة على جودة خدمات التعليم إلى جانب ذلك ،بناءت العولمة الاقتصادية والثقافية تحديات جديدة لنظام التعليم العالي لأنها تتطلب الانفتاح العالمي وتبادل المعرفة بسبب حقيقة أن سوق العمل أصبح متحرراً بشكل متزايد، من أجل بناء وضع تنافسي في السوق لمؤسسة التعليم العالي في مثل هذه الظروف (Štimac, & Šimić, 2012:23). كما تؤدي عملية تطبيق الجودة الخدمات إلى استعمال أساليب التحسين المتقدمة والتطوير المستمر للمدخلات على عكس المنتج الذي يحتوي على مواصفات محددة مثل الوزن والحجم واللون والمادة وما إلى ذلك ، يمكن أن

تحتوي الخدمة على الكثير من المواصفات غير الواضحة أو النوعية ، وبالتالي فإن قياس جودة الخدمة يمكن أن يكون تمريناً صعباً للغاية علاوة على ذلك ، ويمكن أن تختلف توقعات العميل من الخدمة بشكل ملحوظ بناءً على مجموعة من العوامل مثل الخبرة السابقة والاحتياجات الشخصية وتوقعات الأشخاص الآخرين وتصوراتهم عن العميل (Akhlaghi el at (2012:5287). وتعد جودة المرافق المادية والترفيهية بالجامعة من الحرم الجامعي والفصول الدراسية والإقامة والمختبر والحياة الاجتماعية والأمن، من الطرائق التي يمكن أن تحسن جودة تعلم الطلاب وتؤثر على إدراكهم الشامل للجودة ، وكذلك أنشطة التجمعات الاجتماعية مثل الأحداث الرياضية والمهرجانات محددات مهمة لجودة الكلية ، كما يمكن أن يؤدي توفير بيئة صحية ، مثل تحسين المرافق الرياضية وتشجيع المشاركة للنشطة للطلاب والعاملين في مختلف الأنشطة الترفيهية ، إلى تعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بشكل أفضل (Rahimizhian el at (2020:3). والكثير من البلدان تسعى الى اجراء الإصلاحات التعليمية فالهدف منها تحسين المدارس وتحسين جودة التعليم وهو دعم القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية وفي سياق تحسين المؤسسات التعليمية يجب على مديري التعليم إجراء تقييم منظم للبيئة التعليمية ، إذ تكون ملحوظات الطلاب مساهمة بشكل أساس في عملية إدارة البيئة التعليمية المتمحورة حول المتعلم. وبهذه الطريقة قد نضمن أن المنظمة التعليمية لديها موارد كافية ومناسبة لدعم عملية التعلم المستدام بشكل عام (Stukalina, 2012:84).

رابعاً: مبادئ الجودة في التعليم الجامعي:

- تعد الجودة فلسفة حديثة تعتمد على استثمار طاقة المؤسسات ومواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، ومن مبادئها: (السعداوي, 2016: 412)
- 1- **التركيز على المستفيد:** إذ إنّ الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء أكان المستفيد داخلياً ام خارجياً.
 - 2- **التركيز على جودة اداء الهيئة التدريسية:** ويعني الاهتمام بدراسة وادارة تحسين العمليات كافة داخل المؤسسة وليس المنتج فقط ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل التي تشمل كافة الانشطة في كافة المستويات.
 - 3- **الاهتمام بالعمل الجماعي :** ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة مشتركة تمثل توجيهها موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد ويكون هناك تحديد دقيق للمستويات.

4- القيادة التربوية الفعالة : القيادة الفعالة هي ابتكار الرؤية البعيدة ,وصياغة الاهداف ,ووضع الاستراتيجيات ,وتحقيق التعاون والتأثير على الآخرين.

5- التحسين المستمر والتميز: وتعني الرغبة المستمرة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات .

خامساً: أهداف الخدمة التعليمية:

إنّ لتطبيق جودة الخدمة التعليمية أهدافاً عديدة يمكن ذكر بعض منها (بعيوش, 2019: 27) :

1. تطوير قطاع مؤسسات التعليم العالي بمختلف اقسامه ووحداته.
2. توفير البيئة الاكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
3. إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة اخرى .
4. تحسين نوعية وكفاءة وموائمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع .
5. مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الاكاديمية .
6. التأكيد على إنّ الجودة وإتقان العمل وحسن الاداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات العمل.
7. تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من العاملين كافة في المؤسسة.
8. ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعار لايدل عن الصحيح .
9. إتخاذ كافة التدابير والإجراءات التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من الوقوع بالأخطاء في التدريس.

سادساً: مميزات الجودة في العملية التعليمية الجامعية:

تتلخص مميزات استعمال الجودة في العملية التعليمية بالاتي (السعداوي, 2016: 413) :-

- 1- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات.
- 2- الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصيتهم.
- 3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لكل الاكاديميين والإداريين.

4- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والدراسة العلمي والوصول إلى رضاهم.

5- توفير جو تفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين العاملين.

سابعاً: معايير جودة الخدمات التعليمية:

هناك من يرى إنَّ بعض المعايير التي تؤثر على الجودة هي المعلومات الكافية والصادقة اذ يجب أن يكون الوعد الذي تم تسليمه مساوياً للخدمة المقدمة (Sultan & Wong,2011:12). وتعد إدارة الجودة واحدة من معايير الإعتماد في مؤسسات التعليم في بريطانيا، وتتمثل هذه المعايير بما يأتي (Stukalina, 2012:87):

1- المباني والصحة والأمان.

2- الإدارة وكيفية تعيين أعضاء هيئة التدريس

3- إدارة الجودة

4- رعاية الطالب

5- التعليم والتعلم: طرق التدريس والمصادر .

ثامناً: استراتيجيات تحسين جودة الخدمات التعليمية:

إنَّ الفهم الشامل لجودة التعليم يأخذ في اعتباره أن تحسين الجودة في مؤسسة تعليمية يجب أن يركز على "التغيير أكثر من التركيز" (Ezeokoli , & Ayodele, 2014:149) .

أشاروا وآخرون الى ان استراتيجيات تحسين الخدمة تتمثل في :

1- إدارة الوحدات التنظيمية بوصفها كيانات مترابطة .

2- إشراك الطلاب في أنشطة ضمان الجودة كأعضاء مجتمع أكاديمي متحمسين ومسؤولين ، وتقييم البيئة التعليمية مع التركيز على جمع ملحوظات الطلاب بوصفها نشاطاً أساسياً لضمان الجودة (Stukalina , 2012:85) .

3- التحسين المستمر للعملية التعليمية مما يؤدي الى تخفيض المستمر التكاليف

4- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الاساس على مساعدة العاملين لأداء اعمالهم بأفضل الطرق فضلاً عن حل المشكلات وايجاد الحلول بطريقة مبتكرة.

5- طرد الخوف من خلال تأسيس نظام الاتصالات المفتوحة يقوم بتوفير المعلومات لكل العاملين بالمؤسسة (الشواور 2020:70)

ولغرض تحقيق درجة الرضا المرغوب فيها لدى المستفيدين فانه لابد من عمل الآتي:

- أ- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمد القريب والبعيد.
- ب- رسم علاقة واضحة ما بين المستفيدين وتصميم العملية التعليمية في الكلية
- ت- كسب ثقة المستفيدين.
- ث- بناء جسور من الثقة مع المستفيدين من المؤسسات وغيرها والعمل على حل المشكلات التي تواجههم والتنسيق معهم في فرص عمل الخريجين.
- ج- قيام الكلية وباستمرار على قياس رضا المستفيدين عن أداء الخريجين وكيفية التطوير .
- ح- استعمال تكنولوجيا المتقدمة المناسبة .
- خ- ديمقراطية التعليم والتدريس (ابراهيم وحמיד ،2010:88)

تاسعاً: أبعاد جودة الخدمة التعليمية:

ان مسألة قياس الجودة في الخدمة يعد أمرًا ضرورياً وذلك لغرض الكشف عن مستوياتها وعن مجالات التحسين والتطوير المستمر فيها ، ومن المعلوم ان قياس الجودة في مجال السلع يكاد ان يكون أيسر بكثير مما هو عليه في الخدمات اذ يمكن أستعمال مؤشرات موضوعية او مادية لقياسها وذلك تبعاً لخصائصها المادية مثل المتانة او عدد الوحدات غير الصالحة وما شابه ذلك ، أمّا في مجال الخدمة فإنّ الأمر يكاد يكون اكثر تعقيدا ويعود ذلك للسمات المميزة للخدمة عن السلعة بوجه خاص , فضلا عن عدم ملموسيتها وعدم تجانسها وتعذر خزنها وتزامن انتاجها مع استهلاكها (الطائي، 2014 :29)

بينما (Parasuraman) إعتد مقياس الأداء المستند إلى الزبون في النموذج على أنها الفرق بين توقعات العملاء وتصوراتهم لقياس جودة الخدمة على طول خمسة أبعاد: الملموسة: مظهر المرافق المادية ، والمعدات ، والعاملين ومواد الاتصال. الموثوقية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق. الاستجابة: الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.

التأكيد: معرفة الموظفين ومجاملة هم وقدرتهم على بث الثقة. العناية والاهتمام الفردي الذي توفره المنظمة لزيائنها. (Parasuraman et al., 1991:338).

وحدد الطائي أبعاد جودة الخدمة التعليمية إلى انها : المنهج العلمي، المرجع العلمي، اعضاء هيئة التدريس، وأسلوب التقييم، والمجهود والوقت، والتسهيلات المادية و التمويل ومصادره (الطائي، 2014: 45). وأضاف حافظ وحسين ابعاد اخرى للخدمة التعليمية (الجدارة، و درجة فهم الزبون، والاداء، والجودة المدركة والاتصال) (الشواور، 2020: 77). وبعد الاطلاع على مقاييس عدة إرتأى الباحث إلى مقياس (Hui et al) لقياس جودة الخدمة التعليمية الذي يتكون من بعدين هما:

- 1- خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين) : ويقصد به الاهتمام السلوكيات التي يقدمها الفرد الموجهة إلى الطلاب والمستفيدين (Hui et al., 2003:185) تشمل السلوكيات مشاركة المعلومات والتعاون وحل النزاعات وتوفير التوجيه، فالاهتمام بالمستفيد تعني المحافظة رضا والوفاء باحتياجاته (السعداوي، 2016:410). إذان إن الطالب هو الزبون الأساسي لمؤسسة التعليم العالي كونه المتلقي المباشر للخدمة التعليمية، وإن الهدف هو تخريج طالب يتمتع بمستوى من العرفة اعلى من المستوى الذي كان عليه قبل دخوله للجامعة لذلك فإن كسب رضاهم وتلبية توقعاتهم يؤدي بمنافع كبيرة للمؤسسة التعليمية وميزتها التنافسية (Saif,2014:110).
- 2- خدمة الزبائن الخارجيين(المجتمع) :الذي يقيس المجموعة الأخرى من السلوكيات او المنافع الموجهة إلى أي جميع الافراد الذين يتردد للمؤسسة التعليمية لطلب حاجة او خدمة معينة تشمل وان كسب رضا المجتمع يعد ثروة تستطيع من خلالها المؤسسة التعليمية من مواجه التحولات العالمية وضمان البقاء والاستمرار وتنافس بقوة مع المؤسسات الاخرى، وارتى الباحث ان هذه الابعاد تكون أكثر ملائمة لقياس جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليمية (Hui et al., 2003:185)

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

يختص هذا المبحث بعرض وتوضيح الترابط الفكري والمنطقي بينها ليكون الركيزة الأساس للعلاقة الميدانية بين هذه المتغيرات وطبيعة التفاعل بين متغيرات الدراسة ، وحسب اطلاع الباحث على الجهود المعرفية والفكرية السابقة لا توجد أي دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالي ، الأمر الذي يزيد من أهمية توضيح هذه العلاقة ومن خلال أربعة محاور أساس تضمنت : **أولاً:** العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية , **وثانياً:** العلاقة بين الاحتواء المدرك و جودة الخدمة التعليمية , **وثالثاً:** العلاقة بين الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك, **ورابعاً:** العلاقة بين متغيرات الإشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك وكما يأتي:

أولاً: العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية :

الإشراف المتعسف يعد من الممارسات أو السلوكيات التي يؤديها الرئيس تجاه المرؤوسين وهذه السلوكيات وردود الفعل ستؤثر بشكل مباشر على ادراك المرؤوس للسلامة والسلوك المناسب وعلى جودة الخدمات التي يقدمها للمستفيدين فبعض سلوكيات القادة لها تأثير إيجابي على السلامة النفسية ، مثل القيادة الشاملة والقيادة الأخلاقية على النقيض من ذلك ، قد يكون للإشراف المتعسف تأثير سلبي على السلامة النفسية ، فقد عرف Liu الإشراف التعسفي ، كنوع من الانحرافات غير العادلة ، يمكن بسهولة أن يجهد العلاقات بين القائد والمرؤوسين (Liu et al., 2016:131) . إنّ الواقع السلبي الذي يتركه الاشراف المتعسف قد ينعكس على سلوك العاملين, وبالتالي ادائهم ل لإنّ الإشراف المتعسف يمكن أن يؤدي إلى حالات وسلوكيات نفسية سلبية للمرؤوسين , وبالتالي ستنعكس سلبا على جودة الخدمة بشكل عام والخدمة التعليمية بشكل خاص التعليمية , لذلك ركز العديد من الباحثين والممارسين على كيفية تعزيز إبداع الموظف، ووجد أن السلوك الإيجابي للقائد هو مقدمة حيوية لإبداع الموظف (Liu et al., 2016:130) , كما أن "الإشراف" عادة ما يعطي التوجيه الصحيح للناس ، تحت الإشراف , تمكينهم من اتخاذ المبادرات ، وتحمل المسؤوليات ، والمضي قدما بمفردهم وما إلى ذلك, لكن أحد جوانب الإشراف هو تدريب هؤلاء الأشخاص ، وتصحيحهم، وإخبارهم بما يجب عليهم فعله ، وكذلك تحسين أوجه قصورهم في الخدمة التعليمية(Khan et al., 2010:491).

يعد التعليم العالي هو واحدٌ من المجالات التي تجذب الاهتمام العلمي المتزايد ، ويتميز تطور مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين بتوسيع حدود المعرفة وتقصير دورة حياة المعرفة وظهور معرفة جديدة بوتيرة سريعة للغاية لذلك ، فقد أصبح التعلم بشكل متزايد عملية تستمر مدى الحياة ولا تنتهي أبدًا في الوقت نفسه ، هناك منافسة متزايدة بين مقدمي خدمات التعليم العالي حيث يتم خصخصة السوق بشكل متزايد يلعب مقدمو الخدمة وخاصة في التعليم العالي دورًا متزايد الأهمية ويعد الاشراف على مقدمي الخدمة من العوامل المؤثرة على جودة تلك الخدمة (بن عيسى والعوادي، 2017: 27)

لهذا فإن الاشراف المتعسف يقلل من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وهذا ما إستندت عليه الفرضية التي تنص بوجود العلاقة السلبية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية.

ثانيًا : العلاقة الاحتواء المدرك و جودة الخدمة التعليمية:

عرف الاحتواء المدرك على إنه مجموعة من سلوكيات القائد التي تركز تسهيل شعور الأفراد بأنهم جزء من المجموعة مع الإحتفاظ بشعورهم بالتمايز أو التفرد مع المساهمة في عمليات ونتائج المجموعة (Randel et al., 2018:192). لتحقيق اهمية الاحتواء المدرك يجب ان تكون هناك حاجة إلى تدخلات على مستوى المنظمة وعلى السياق الاجتماعي والتعليم ، من أجل ضمان مشاركة أوسع للجميع في العملية التعليمية والتكوينية ، إذ يجب أن يكون هدف التعليم الشامل هو رفاهية الفرد ونوعية حياته ، والاهتمام بالتعليم وحماية النمو الجسدي والنفسي-الاجتماعي (D'Isanto et al., 2016:1099). لذلك كلما زاد شعور الافراد بالانتماء والتمايز كلما زادة شعورهم بالمسؤولية تجاه الاعمال التي يقومون بها وهذا مايزيد من جودة بشكل عام وجودة الخدمة التعليمية بشكل خاص ، فأصبح عالم اليوم يشهد منافسة عالية قوية، فإنّ تقديم خدمة عالية الجودة يعد مفتاحًا للنجاح، ويتفق العديد من الخبراء على أن أقوى اتجاه تنافسي يشكل حاليًا استراتيجية التسويق والأعمال هو جودة الخدمة ، والتي من ضمنها الخدمة التعليمية فجودة الخدمة التعليمية تعني مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتميز بها المنتج العلمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع و الجهات الداخلية والخارجية كافة المنتفعة (عبد الله، حسن، 2019: 3). مع تزايد أهمية التعليم من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اصبح هناك ضغط متزايد من مختلف أصحاب المصلحة يتطلب تكيف مناهج البرنامج مع الاحتياجات المتغيرة ويتم تعديل القوانين واللوائح باستمرار لكي تتلاءم مع المتطلبات الدولية ، فأصبحت الشهادات أداة مهمة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (Štimac, 2012:25) (&Šimić, 2012). وهذا ما استندت عليه الفرضية التي تنص بوجود العلاقة طردية بين الاحتواء المدرك وجودة الخدمة التعليمية .

ثالثًا : العلاقة بين الإشراف المتعسف والاحتواء المدرك :

يمثل سلوك المديرون ورؤساء العمل المورد الأساس للتأثير على سلوك المرؤوسين وبالتالي مستوى ادائهم في العمل، هذا ما فسرتة نظرية التبادل الاجتماعي في مكان العمل والذي يشير إلى إنَّ سلوك او مشرفي العمل يؤثر بشكل كبير على سلوك مرؤوسيههم وبالرغم من ان كثير من الأبحاث والدراسات التي عكست كيفية سلوك القائد البناء أو المدمر في التأثير على مرؤوسيه، سلبا او ايجابا وبالتالي على ادائهم ان العلاقة بين تصورات المرؤوسين للإشراف المتعسف وتقييمات المشرفين لسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين اشارت الى إنَّ المرؤوسين يؤدون سلوك المواطنة التنظيمية عندما يعتقدون أن علاقتهم بالمنظمة هي علاقة تبادل اجتماعي (أي العلاقات الموجودة خارج العقود الرسمية بحيث تكون مساهمات المشاركين غير محددة) بدلاً من التبادل الاقتصادي(Zellars et al., 2002:1071). فقد تمخضت الدراسات الخاصة بسلوك القائد التعسفي بوصفه النوع الاكثر سلبية على المرؤوسين في التأثير (Tepper,2000 :178). كما اكد بعض الباحثين ان القائد المتعسف هو النوع الفعال في القيادة المدمرة إنَّ سلوك القائد المتعسف ينتج عنة اثار وعواقب مؤذية للتابعين مما ينعكس على مستوى الرضا والاداء في عملهم، بل ويتعدى ذلك من خلال بناء ارتباط سلبي بين المرؤوسين ومهنتهم، الرضا عن الحياة، و اداء المهام،الكثير من الدراسات الخاصة بالقائد التعسفي افرزت نتائجها السلبية على سلوك المرؤوسين(Khan et al., 2010:493).

وعلى النحو الآخر، فان الدراسات اظهرت ان هنالك ارتباط ايجابي بين الاحتواء المدرك للمرؤوسين من قبل منظماتهم ورؤسائهم ومستوى ادائهم وابداعهم بالعمل، فضلا عن العلاقة المباشرة بين الاحتواء المدرك واداء المهام من قبل فريق العمل، اذ وضحت نظرية التبادل الاجتماعي بان الاحتواء المدرك للعاملين يزيد ويحفز من ادائهم تجاه رؤسائهم وهو بدوره يؤثر ايجابا على سلوكهم في العمل (Chen & Tang,2018:268) و القائد الذي يستعمل الاسلوب التعسفي في التعامل مع مرؤوسيه ولاسيما مع فرق العمل، لا يستطيع ان يمنحهم الشعور بالرضا عن العمل او حتى عن انفسهم، في حين ان الاحتواء المدرك للمرؤوسين هو شعورهم بالقبول والانضمام في بيئة العمل(Liu et al.,2012:117). وبالتالي ينعكس على تحسين اداءهم إنَّ هذا الامر يتطلب معاملة حسنة وبناء بيئة تمنح الشعور بالانتماء ومستوعبة من قبل الرؤساء والادارات يستدل الباحث من خلال عواقب دور القائد التعسفي السلبي على اداء العاملين ، انه غير قادر على منح مرؤوسيه الشعور بالاحتواء ، بل وعلى العكس قد يؤدي الاسلوب التعسفي الى حالة من الشعور بالنبذ في بيئة العمل، وهذا ما استندت عليه الفرضية التي تنص بوجود العلاقة السلبية بين الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك.

رابعاً : العلاقة بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك

أشارت وجهات كثيرة إلى الجانب المظلم للإشراف المتعسف من خلال المعاملة القاسية والاستبداد والتي يبديها المشرف تجاه المرؤوسين وفي المقابل تكون وجه نظر المرؤوسين اتجاه المشرف سلبية أيضاً وعداوية أي ستعكس بشكل كبير على افعال الفرد والأعمال التي يقوم بها , فضلاً عن الخسائر التي ترتبط بالتعرض المستمر للإشراف المتعسف بنتائج سلبية خطيرة للضحايا وأرباب العمل ،مثل تقليل ابداع الموظف والانتاجية والاستياء وغيرها (Tepper et al.,2011:279). لذلك للإشراف المتعسف أهمية كبيرة لا تقل أهميته عن أهمية جودة الخدمة التعليمية التي تعد ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة التعليمية تسعى بشكل كبير للحصول عليها من خلال تلبية توقعات الطلاب حول عملية الخدمات التعليمية ، ومن خلال تقييم الفجوة بين توقعات وتصورات الطلاب ، حيث تدل الفجوة الأقل بين التوقعات والتصورات على جودة أعلى للخدمات التعليمية، ومن ثم فإن الخطوة الأساسية لتعويض هذه الفجوة هي تحديد تصورات وتوقعات الطلاب حول جودة الخدمات التعليمية لتحديد نقاط القوة والضعف في النظام. يجب أن يتبع ذلك تبني استراتيجيات لتقليل فجوة الجودة وتلبية توقعات الطلاب (Bahadori et al., 2011:1059) .

أما أهمية الاحتواء المدرك فتكمن في ان تكون هناك حاجة إلى تدخلات على مستوى المنظمة وفي السياق الاجتماعي والنفسي ، من أجل ضمان مشاركة أوسع للجميع في العملية التعليمية والتكوينية اذ يجب أن يكون هدف التعليم الشامل هو رفاهية الفرد ونوعية حياته ، والاهتمام بالعلم و التعليم ، وحماية النمو الجسدي والنفسي-الاجتماعي، و إن نموذج التطبيع الذي لا يُفهم على أنه قمع لأشكال الانحراف عن قاعدة ثابتة إذ يقوم على فكرة الحالة الطبيعية إنه ينتج شعوراً بالتقارب بين الناس أي العاملين ويولد معاني مشتركة مقارنة بالتجربة التي تطور الاعتراف المتبادل بين الناس ، وبالتالي الحفاظ على عمليات هيكلية الهوية الشخصية فيما يتعلق بعمليات تنمية التفكير والتعلم علاوة على ذلك ، تعزز الفوائد النفسية الناتجة عن الحياة الطبيعية رفاهية ونوعية حياة الناس ، لأن زيادة المعاني المشتركة تعزز المرونة ، أي قدرة الشخص على مواجهة المواقف المعاكسة ذات الطبيعة الشخصية والاجتماعية (D'Isanto et al., 2016:1099).

ومن خلال الاطلاع على الجهود المعرفية والفكرية السابقة تبين ان العلاقة بين المتغيرات تحتاج الى دراسة تطبيقية من خلال العلاقة العكسية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية والعلاقة الايجابية بين الاحتواء المدرك و جودة الخدمة التعليمية ، كما توضح سبب وجوده والأهداف التي تسعى الى تحقيقه وبما يميزها عن باقي المؤسسات ، فكلما كانت علاقة بين الرئيس والمرؤوسين واضحة وشاملة ومرنة قابلة

للتغيير والتكيف مع تغيرات البيئة والمنافسة الشديدة التي تشهدها ومقبولة من قبل المجتمع الذي تعمل فيه يكونوا اكثر إحتواءً ، كلما تمكن هؤلاء القادة من جذب واستقطاب أفضل افراد الذين يحملون مواهب وكفاءات وخبرات تجعلهم قادرين على انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، أي كلما زاد شعور التدريسين والافراد العاملين بالانتماء والتمايز وتعدم تعرضهم للسلوكيات الاشراف المتعسف سينعكس هذا بشكل ايجابي على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية على الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين) وعلى الزبائن الخارجيين (المجتمع) ككل .

الفصل الثالث

التأطير الميداني للدراسة

المبحث الاول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

توطئة ...

يهتم هذا المبحث بإجراء اختبار التأكد من مدى صلاحية المقاييس المستعملة في هذه الدراسة ومصداقيتها, إذ يتم ذلك من خلال القيام بالاختبارات الأولية لمقياس كل متغير من متغيرات الدراسة كاختبار فقدان البيانات وشذوذها, واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي), والصدق البنائي التوكيدي, ومعامل الثبات (الفكرونباخ), وسيتم ذلك لمتغير الاشراف المتعسف (متغير احادي البعد), ومتغير الاحتواء المدرك ممثلاً بالأبعاد (الانتماء, والتمايز) ومتغير جودة الخدمة التعليمية ممثلاً بالأبعاد (خدمة الزبائن الداخليين, وخدمة الزبائن الخارجيين) وكما يأتي:

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات رئيسية والجدول (5) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (5)

ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
الاشراف المتعسف	متغير احادي البعد	15	AS	(Tepper, 2000)
	الانتماء	5	AF	(Chunge et al., 2020)
الاحتواء المدرك	التمايز	5	DI	
	جودة الخدمة التعليمية	خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)	9	IC
خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع)		7	EC	

المصدر: اعداد الباحث بناء على ادبيات الموضوع

ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات

لغرض البدء بعملية التحليل للبيانات وأستخراج المؤشرات الاحصائية الخاصة بالدراسة الحالية يستلزم الامر أولاً التأكد من ان البيانات التي تم جمعها وتنزيلها في البرنامج تخلو من فقدان او نقص بعض القيم ففي حالة وجود فقدان فان أمام الباحث اما حذف الفقرة التي فيها قيم مفقودة او تقدير القيمة المفقودة بطرائق التقدير او التعامل مع البيانات كما هي او الرجوع للاستبانة لاحتمالية الفقدان بسبب النقل وليس بسبب استجابة المستجيبين وكل ما ذكر يعتمد على مقدار الفقدان هل هو مقدار معتبر أم لا, وهذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج وضمن جانبيين , الاول أن تكون النتائج غير دقيقة بسبب الفقدان لتلك البيانات , وثانياً إن 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 أم لا إذ يوضح جدول (6) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, و يتبين من الجدول ان البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

جدول (6)**استكشاف فقدان بعض البيانات**

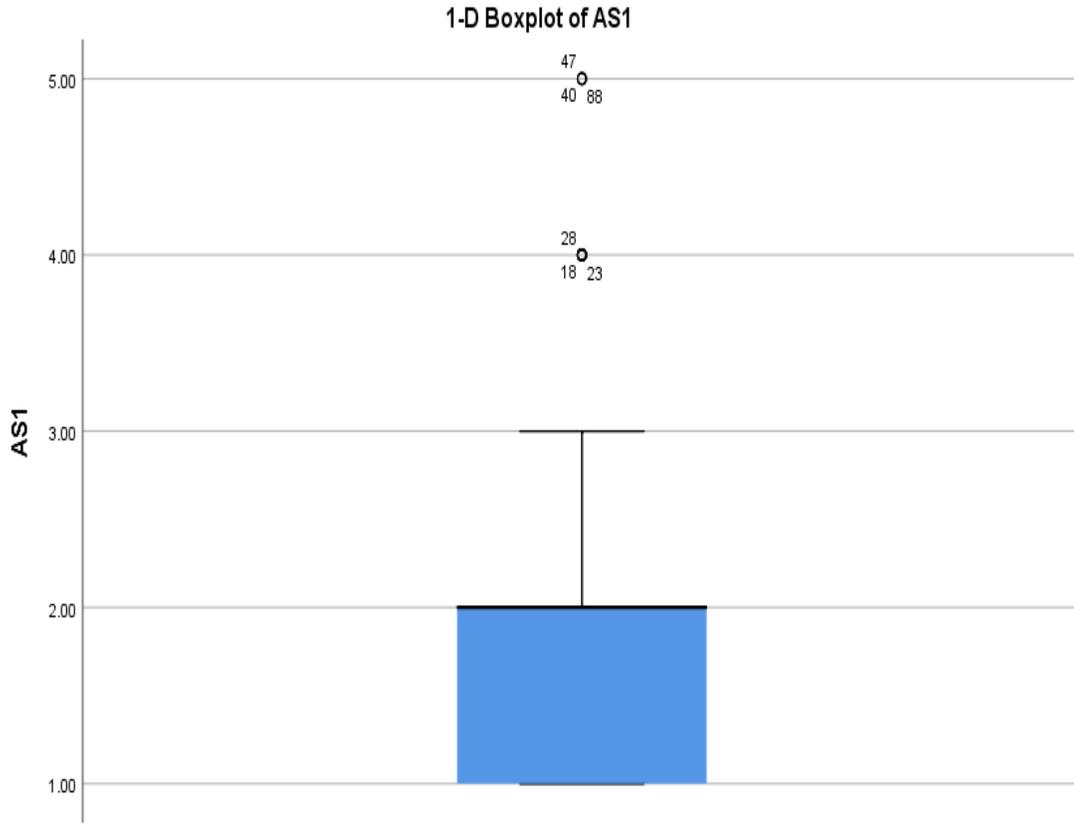
البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	120	IC4	29	0	120	AS15	15	0	120	AS1	1
0	120	IC5	30	0	120	AF1	16	0	120	AS2	2
0	120	IC6	31	0	120	AF2	17	0	120	AS3	3
0	120	IC7	32	0	120	AF3	18	0	120	AS4	4
0	120	IC8	33	0	120	AF4	19	0	120	AS5	5
0	120	IC9	34	0	120	AF5	20	0	120	AS6	6
0	120	EC1	35	0	120	DI1	21	0	120	AS7	7
0	120	EC2	36	0	120	DI2	22	0	120	AS8	8
0	120	EC3	37	0	120	DI3	23	0	120	AS9	9
0	120	EC4	38	0	120	DI4	24	0	120	AS10	10
0	120	EC5	39	0	120	DI5	25	0	120	AS11	11
0	120	EC6	40	0	120	IC1	26	0	120	AS12	12

0	120	EC7	41	0	120	IC2	27	0	120	AS13	13
			42	0	120	IC3	28	0	120	AS14	14

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 أولاً 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 في الخلية نفسها ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة, وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها 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 وتم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف وشكل (2) يبين اختبار (Boxplot) للفقرة الاولى بالاستبانة (تم اخذ فقرة واحدة للتوضيح لغرض عدم الاسهاب والخروج عن الحدود العلمية في عرض متطلبات التحليل).



شكل (2)

اختبار شذوذ البيانات

رابعًا: التحقق من اعتدالية البيانات:

يهدف هذا الاختبار الى تحديد طبيعة توزيع البيانات ومن خلالها يتم تحديد الاساليب الاحصائية التي تستعمل، أي الأساليب المعلمية أو الأساليب اللامعلمية، ان اعتدالية البيانات يشير الى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متمثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المتعلقة بمتغيرات معينة وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي من خلاله يُستدل هل البيانات تتوزع طبيعي أو لا (Sekaran & Bougie,2016:238) وهو يعني أن غالبية البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، و إنّ تحليل التوزيع الطبيعي مهم للبحث العلمي بوصفه يوجه الباحث باتجاه الأساليب الاحصائية الأكثر ملائمة لمجال ونطاق اختبار بياناته وبالتالي الوصول الى ادق النتائج المتوخاة، علما ان الباحثين يشيرون الى اهمية

استعمال الأساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الطبيعي بوصفها افضل من الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع غير الطبيعي من حيث مجال القوة الاحصائية والتنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) وقد تم الاعتماد على واحدة من الطرائق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) (Tabachnick & Fidell,2014:198) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.25) فضلا عن اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب ان تكون نتائج الاختبار اعلى من القيمة المعيارية وبحدود مستوى معنوية (5%) كحد أعلى وتعتمد المعادلة الاتية في حساب القيمة المعيارية: (Copper& Schindler, 2014)

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

إذ تشير D إلى القيمة المعيارية بينما n تشير إلى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (7) ان كل قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعياً مما يوجه الباحث لاختيار الادوات المعلمية لإجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة

جدول (7)

اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolmogorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	الإشراف المتعسف	0.156	0.124	P=.000
2	الانتماء	0.148	0.124	P=.000
3	التمايز	0.149	0.124	P=.000
4	خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين	0.130	0.124	P=.000
5	خدمة الزبائن الخارجيين(المجتمع)	0.144	0.124	P=.000

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

خامساً: اختبار الصدق الظاهري

يعرف الصدق بأنه القدرة التي تتوفر في أداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقيم صدق أداة الدراسة مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة الدراسة (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما أسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، و الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة الخبير المقيم للموضوع وإلمامه ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الاولية على متخصصين في علم الإدارة بلغ عددهم (7) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين، وقد أجرى الباحث ما تم تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين

سادساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يشير مفهوم الصدق البنائي لأداة القياس الى القدرة على القياس الدقيق والموثوق للمقياس الذي يراد قياسه، أي المدى الذي تعكس فيه أداة القياس المستخدمة لخصائص الظاهرة قيد الدراسة. ولتحقيق ذلك سيتم استعمال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يعد واحد من تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في برنامج Amos، وهو يمكن الباحث من التأكد من صحة بنية العوامل الداخلية للمقاييس المعتمدة في الدراسات والبحوث، على وجه الخصوص يمكن استعمال التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثين بخصوص مقياس معين كما ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم الهياكل العاملة، وإن أهمية استعمال 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 تكييف تساؤلاته، والتحليل العاملي التوكيدي يعد واحداً من اقوى التقنيات الاحصائية وادقها للتأكد من صلاحية المقياس (Byrne, 2002:56) 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 إن 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 الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس , أما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالتمذجة الهيكلية ويوضح جدول (8) تلك المؤشرات

جدول (8)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	اكبر من 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	اكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	اكبر من 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

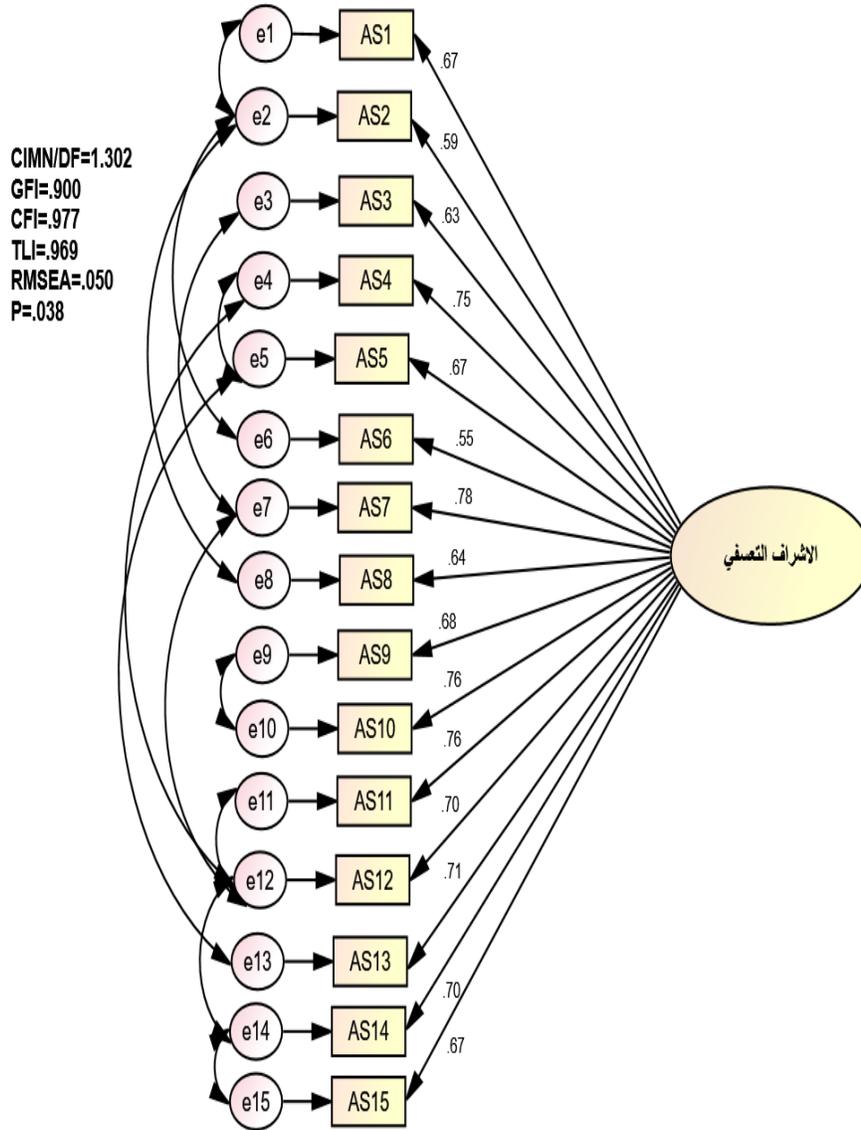
المصدر: (Chan et al.,2006; Singh, 2016:388)

ولإكمال اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة سيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس , ومقياس الاحتواء المدرك ومقياس جودة الخدمة التعليمية.

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاشراف المتعسف:

يتم اختبار متغير الاشراف المتعسف من خلال خمسة عشر فقرة (متغير احادي البعد) اذ يتضح من الشكل (2) ان كل التقديرات المعيارية التشبعات اكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائياً فضلا عن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج التي كانت ضمن الحدود المقبولة, ووجود فرصة لتحسينها احصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج, 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 تحسين مؤشرات جودة المطابقة باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) اذا استوجب التحليل ذلك, اذ يوضح الشكل (3) أن الفقرات الـ (15) عبارة تقيس بنية الاشراف المتعسف (متغير احادي البعد). إذ تشير النتائج الى ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاشراف المتعسف.



شكل (3)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاشراف المتعسف

ويبين جدول (9) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة

الدرجة اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (9)

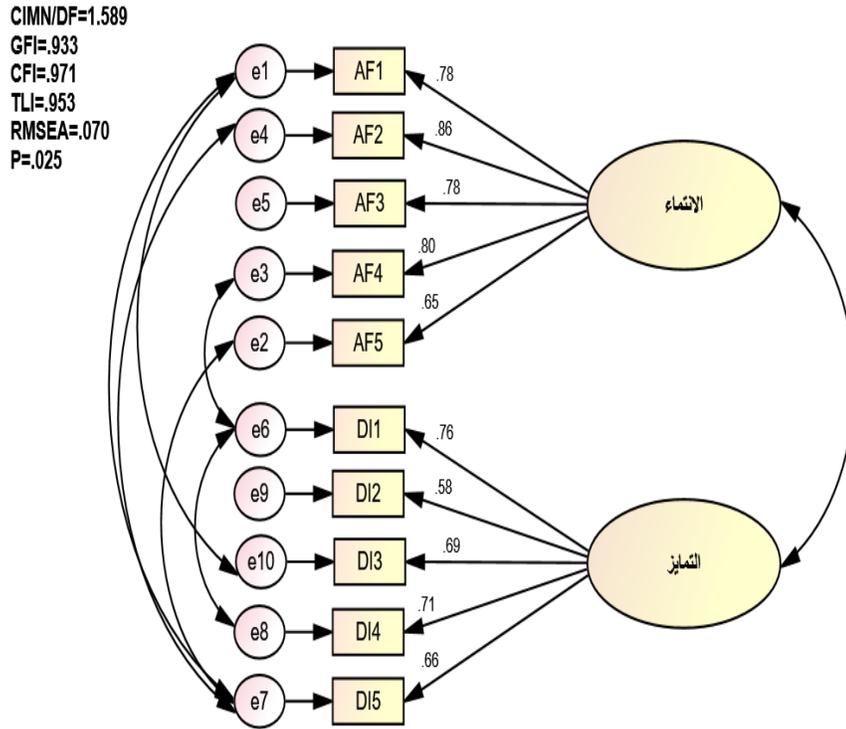
تقديرات نموذج متغير الاشراف المتعسف

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
AS1	←	الاشراف التعسفي	.675	1.110	.199	5.593	***
AS2	←	الاشراف التعسفي	.595	1.006	.172	5.865	***
AS3	←	الاشراف التعسفي	.632	1.063	.199	5.344	***
AS4	←	الاشراف التعسفي	.753	1.240	.208	5.960	***
AS5	←	الاشراف التعسفي	.671	1.049	.189	5.560	***
AS6	←	الاشراف التعسفي	.553	1.000			
AS7	←	الاشراف التعسفي	.775	1.407	.232	6.054	***
AS8	←	الاشراف التعسفي	.640	1.162	.215	5.408	***
AS9	←	الاشراف التعسفي	.676	1.029	.184	5.591	***
AS10	←	الاشراف التعسفي	.760	1.259	.210	5.999	***
AS11	←	الاشراف التعسفي	.756	1.193	.200	5.972	***
AS12	←	الاشراف التعسفي	.696	.985	.174	5.650	***
AS13	←	الاشراف التعسفي	.705	.966	.168	5.747	***
AS14	←	الاشراف التعسفي	.703	.997	.174	5.725	***
AS15	←	الاشراف التعسفي	.674	1.037	.185	5.590	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاحتواء المدرك

لقد تم قياس متغير الاحتواء المدرك من خلال عشر فقرات موزعة على بعدين فرعيين هما (بعد الانتماء (5 فقرات , وبعد والتمايز (5 فقرات), إذ يتضح من الشكل (3) ان كل التقديرات المعيارية (التشبعات) أكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائياً فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج التي كانت ضمن الحدود المقبولة ووجود فرصة لتحسينها احصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج , إن الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والاطء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة, وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس بهدف تحسين مؤشرات جودة المطابقة بإعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) اذا استوجب التحليل ذلك, اذ يوضح الشكل (4) إن الفقرات الـ (10) عبارة تقيس بنية الاحتواء المدرك (متغير متعدد الابعاد). وتشير النتائج إلى إن البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاحتواء المدركة.



شكل (4)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاحتواء المدرك

ويبين جدول (10) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان الحرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول(10)

تقديرات نموذج متغير الاحتواء المدرك

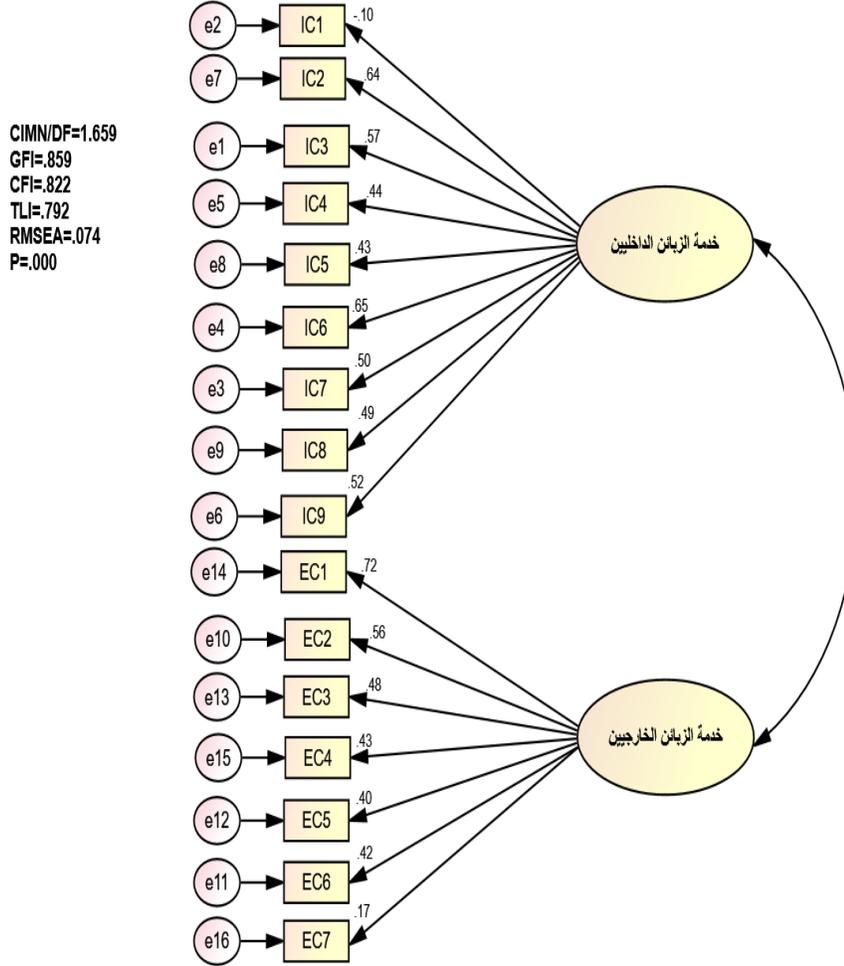
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
AF1	←	الانتماء	.785	1.000			
AF2	←	الانتماء	.860	1.242	.120	10.367	***
AF3	←	الانتماء	.782	1.103	.121	9.145	***
AF4	←	الانتماء	.803	1.214	.128	9.474	***
AF5	←	الانتماء	.655	.825	.109	7.569	***
DI1	←	التمايز	.762	1.000			
DI2	←	التمايز	.582	1.013	.170	5.969	***
DI3	←	التمايز	.690	.970	.137	7.075	***
DI4	←	التمايز	.711	1.149	.183	6.267	***
DI5	←	التمايز	.657	1.099	.163	6.756	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة التعليمية

لقد تم قياس متغير جودة الخدمة التعليمية من خلال بعدين بواقع (17) فقرة موزعة كالاتي (خدمة الزبائن الداخليين بواقع (9) فقرة، وخدمة الزبائن الخارجيين بواقع (7) فقرات إذ يتضح من الشكل () ان 5 بعض التقديرات المعيارية (التشبعات) أقل من المعيار المحدد وهذه الفقرات

هي (IC1,EC7) لأن قيمتها أقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض بعض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

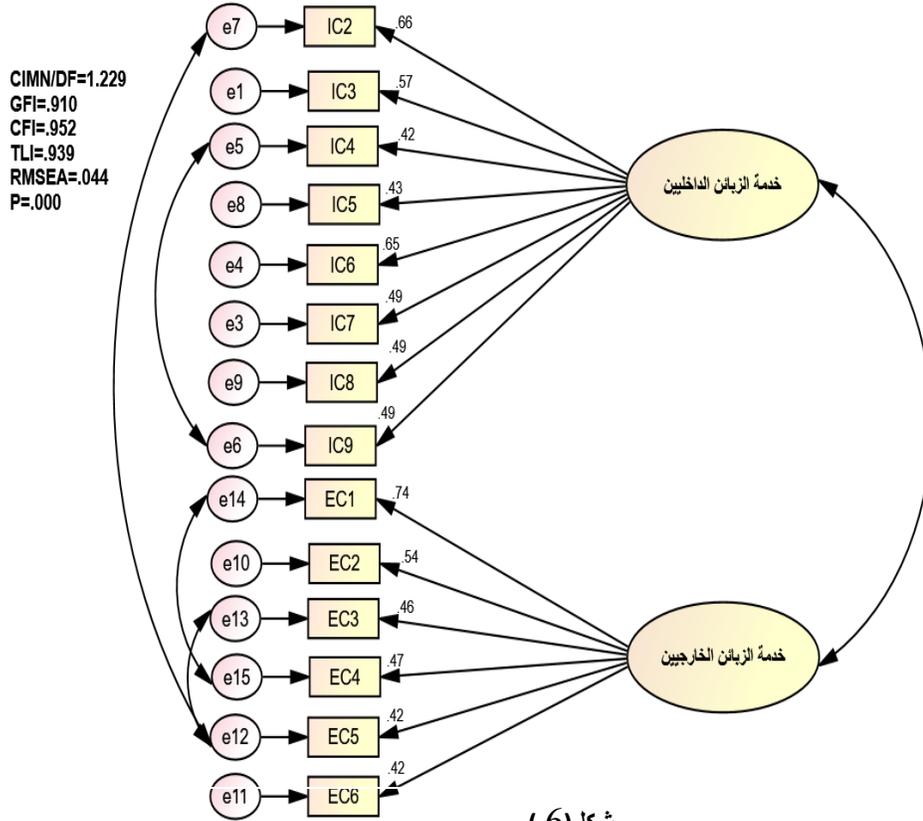


(5) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية

ان الخطوة التي يجب القيام بها ابتداءً هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والاطفاء 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 اخطاء القياس, أو ما يعرف بالخطاء المعيارية باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة اذا استوجب التحليل ذلك, اذ يوضح الشكل (6) أن الفقرات الـ (14) عبارة تقيس بنية جودة الخدمة التعليمية (متغير متعدد الابعاد). لان تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة الخدمة التعليمية.



شكل (6)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية بعد التعديل

ويبين جدول (11) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان الدرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول(11)

تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة التعليمية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
IC2	←	خدمة الزبائن الداخليين	.663	1.193	.220	5.415	***
IC3	←	خدمة الزبائن الداخليين	.570	1.000			
IC4	←	خدمة الزبائن الداخليين	.424	.670	.172	3.886	***
IC5	←	خدمة الزبائن الداخليين	.429	.710	.181	3.928	***
IC6	←	خدمة الزبائن الداخليين	.649	1.200	.224	5.355	***
IC7	←	خدمة الزبائن الداخليين	.490	.864	.198	4.369	***
IC8	←	خدمة الزبائن الداخليين	.487	.856	.197	4.353	***
IC9	←	خدمة الزبائن الداخليين	.494	.834	.190	4.392	***
EC1	←	جودة الزبائن الخارجيين	.741	2.021	.370	5.470	***
EC2	←	جودة الزبائن الخارجيين	.545	1.000			
EC3	←	جودة الزبائن الخارجيين	.465	.974	.239	4.073	***
EC4	←	جودة الزبائن الخارجيين	.474	1.160	.286	4.051	***
EC5	←	جودة الزبائن الخارجيين	.416	.894	.241	3.704	***
EC6	←	جودة الزبائن الخارجيين	.417	.898	.239	3.755	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

سابعاً: اختبار معامل الثبات :-

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن ان 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 أكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية, إذ نلاحظ من الجدول (12) إن قيم معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71 - 0.93) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا كرونباخ المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات, أما الصدق فهو الدرجة التي يقيس بها المقياس الغرض المصمم من أجله, أو الذي وضع من أجله (برق واخرون, 2013: 83), إذ تشير النتائج في الجدول انها تراوحت بين (0.84-0.96) وهي نسبة جيدة. وكما موضح في الجدول (12):-

الجدول (12)

ثبات البنائي أداة القياس

الصدق الهيكلي	معامل كرونباخ الفا	الابعاد	المتغير الرئيس
0.96	0.93	احادي البعد	الإشراف المتعسف
0.93	0.98		الاحتواء المدرك
0.94	0.89	الانتماء	
0.89	0.79	التمايز	
0.92	0.84		جودة الخدمة التعليمية
0.88	0.77	خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)	
0.84	0.71	خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع)	

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

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة:

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف: متغير أحادي البعد) و(متغير الاحتواء المدرك ببعديه: الانتماء, والتمايز) (جودة الخدمة التعليمية ببعديها: خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين, خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع) في جامعة كربلاء عينة الدراسة، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة⁽¹⁾، وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً إلى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

أولاً: وصف متغير الاشراف المتعسف وتشخيصه

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاشراف المتعسف وصف وتشخيص فقرات ذات المتغير تفصيلياً وكالاتي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص متغير الاشراف المتعسف يتضح من الجدول (13) ان متغير الاشراف المتعسف تم قياسه بخمسة عشر فقرةً ، كانت فيها الفقرة السادسة التي محتواها (يذكرني دائما بأخطائي التي قد اقع فيها.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (2.41) , وبانحراف معياري يبلغ (1.178) وهذا يدل على ان مستوى الإجابة كان منخفضاً وبأهمية نسبية تبلغ (48%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بأن إدارة القسم التي يعملون بها قلما مايذكرون تدريسيهم بأخطائهم التي وقعوا بها أو قد يقعون بها وهو مؤشر جيد في إنخفاضه.

في حين حصلت الفقرة الثانية عشر التي محتواها (أسلوبه فض معي(الواقحة في التعامل معي)) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (1.72) , وبانحراف معياري بلغ (0.934) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفض جداً لهذه

¹ (سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة , وهي (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)

الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (34%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة لديها قناعة بان الادارة اسلوبها جيد مع التدريسين.

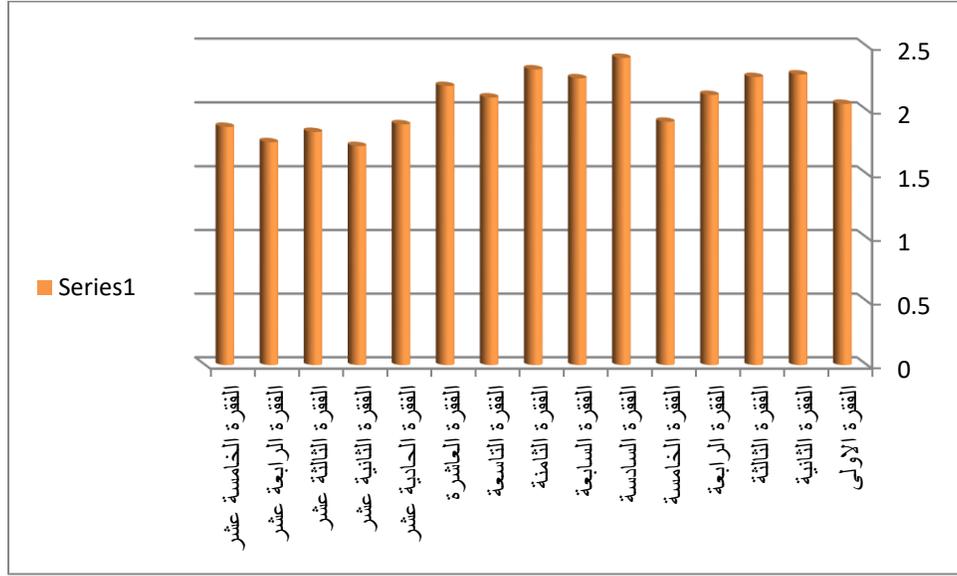
وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لمتغير الاشراف المتعسف (2.06) وبانحراف معياري بلغ (1.049) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى منخفض لتوافر متغير الاشراف المتعسف في جامعة كربلاء عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (41%)، وهذا يدل على ان العينة تدرك وجود نسب منخفضة من الإشراف المتعسف في مكان العمل وهو مؤشر جيد لانخفاض توافر هذا المتغير.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية متغير الاشراف المتعسف

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يحاول تقليل من وضعي الاجتماعي	2.05	1.071	0.41	منخفض	9
2	يخبرني اني افكاري غير دقيقة	2.28	1.101	0.46	منخفض	3
3	لا يتواصل معي بشكل مستمر	2.26	1.094	0.45	منخفض	4
4	لا يكثرث براي امام الاخرين	2.12	1.073	0.42	منخفض	7
5	يتدخل في امور خارج نطاق العمل	1.91	1.017	0.38	منخفض	10
6	يذكرني دائما بأخطائي التي قد اقع فيها	2.41	1.178	0.48	منخفض	1
7	لا يمنحني الثقة الكاملة	2.25	1.184	0.45	منخفض	5
8	يلومني على الاعمال التي اقوم بها لاتقذ نفسي	2.32	1.182	0.46	منخفض	2
9	لا يفي بوعوده لي	2.10	.990	0.42	منخفض	8
10	يعبر عن غضبه تجاهي عندما يكون غاضبا لسبب اخر	2.19	1.079	0.44	منخفض	6
11	التكلم عني بسلبية امام الاخرين	1.89	1.027	0.38	منخفض	11
12	اسلوبه فض معي(الوقاحة في التعامل معي)	1.72	.934	0.34	منخفض جدا	15
13	لا يسمح لي بالتفاعل مع زملائي في العمل	1.83	.891	0.37	منخفض	13
14	يخبرني انني غير كفؤ	1.75	.925	0.35	منخفض جدا	14
15	غالبا ما يعطيني حقائق مغايرة	1.87	1.000	0.37	منخفض	12
	المعدل العام	2.06	1.049	0.41	منخفض	



شكل (7)

مخطط يوضح مستوى فقرات متغير الاشراف المتعسف حسب المتوسط الحسابي

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاحتواء المدرك

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاحتواء المدرك وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الانتماء:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الانتماء ضمن متغير الاحتواء المدرك, إذ يتضح من الجدول (14) إن بعد الانتماء تم قياسه بخمس فقرات ، كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (يتم معاملتي كمعضو ذو قيمة من قبل رئيسي في القسم.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.28) , وبانحراف معياري يبلغ (0.811) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (86%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بانهم ذوو احترام وقيمة من قبل زملائهم بالعمل وهو مؤشر جيد.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (اشعر بالراحة بالتعامل مع رئيسي في القسم) على الوسط الحسابي الأقل الذي بلغ (4.03) وبانحراف معياري بلغ (0.934) وهذا يدل على مستوى إجابة مرتفع لهذه الفقرة التي

كانت أهميتها النسبية تبلغ (81%) , إذ توضح هذه النتيجة ان العينة يشعرون بالراحة عندما يتعاملون مع رئيسهم في مكان العمل وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للانتماء (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.890) , إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الانتماء في جامعة كربلاء عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (82%) وهذا يدل على ان العينة لديها الاحساس بالانتماء في اقسامهم.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الانتماء (n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتم معاملتي كعضو ذو قيمة من قبل رئيسي في القسم	4.28	.811	0.86	مرتفع جدا	1
2	اشعر بالراحة بالتعامل مع رئيسي في القسم	4.03	.934	0.81	مرتفع	5
3	اشعر بالانتماء للقسم الذي اعمل فيه	4.12	.903	0.82	مرتفع	2
4	اعتقد ان وجودي في القسم هو ما يجب ان اكون فيه	4.08	.983	0.82	مرتفع	3
5	اشعر ان رئيس القسم يمنحني الاهتمام الكافي	4.04	.819	0.81	مرتفع	4
	المعدل العام	4.11	0.890	0.82	مرتفع	

2. وصف وتشخيص بعد التمايز:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد التمايز ضمن متغير الاحتواء المدرك, إذ يتضح من الجدول (15) إنَّ بعد التمايز تم قياسه بخمس فقرات ، كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (يمكنني احضار مهاراتي وخبراتي الى القسم هذا الذي لا يشترك فيها الاخرون معي) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.17) وبانحراف معياري يبلغ (0.741) , وهذا يدل على إنَّ مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (83%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة يمكنهم احضار مهاراتهم وخبراتهم الى القسم الذي يعملون فيه, في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يستمتع الي اعضاء الهيئة التدريسية في القسم الخاص بي حتى عندما تكون وجهات نظري مختلفة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.79) , وبانحراف معياري بلغ (0.994) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (76%) , إذ توضح هذه النتيجة إنَّ العينة تدرك بوجود امكانية للاستماع لهم عندما يطرحون افكارا جديدة

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للتمايز (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.876)، إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد التمايز في جامعة كربلاء عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (80%) وهذا يدل على أنّ العينة لديها بوجود التمايز لهم من قبل اقسامهم التي يعملون بها.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التمايز (n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يمكنني احضار مهاراتي وخبراتي الى القسم هذا الذي لا يشترك فيها الاخرون معي	4.17	0.741	0.83	مرتفع	1
2	يستمتع الي اعضاء الهيئة التدريسية في القسم الخاص بي حتى عندما تكون وجهات نظري مختلفة	3.79	0.994	0.76	مرتفع	5
3	اثناء العمل اشعر بالراحة للتعبير عن ارائي التي تختلف عن اراء التدريسيين في القسم	3.87	0.805	0.77	مرتفع	2
4	يمكنني طرح حلول جديدة حول مشكلات العمل التي تختلف عن حلول اعضاء قسمي الاخرين	3.82	0.922	0.76	مرتفع	4
5	عندما تصبح وجهة نظر التدريسيين في القسم ضيقا جدا اكون قادرا على طرح وجهة نظر جديدة	3.84	0.916	0.77	مرتفع	3
	المعدل العام	3.98	0.876	0.80	مرتفع	

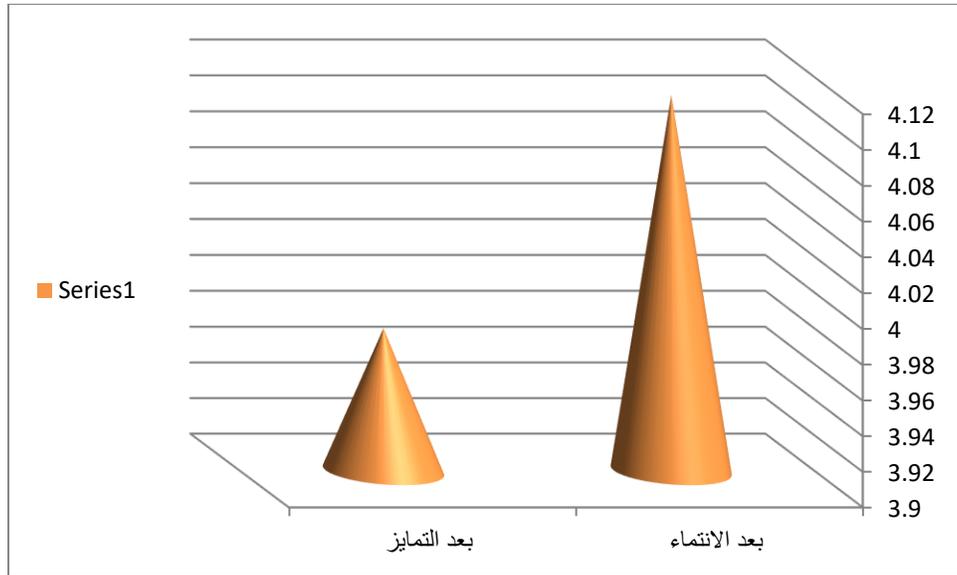
أما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الاحتواء المدرك اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (16) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاحتواء المدرك والذي يقاس ببعدين ميدانيين، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.882) و بلغت الاهمية النسبية (81%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى أنّ متغير الاحتواء المدرك اذ تحقق هذا المتغير ضمن مستوى مرتفع حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الاقسام عينة الدراسة لديها احتواء مدرك عال للتدريسيين.

إمّا بالنسبة الى ترتيب أبعاد الاحتواء المدرك الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الانتماء ثم التمايز) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (16) والشكل (7) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الاحتواء المدرك

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الاحتواء المدرك (n=120)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع	0.82	0.890	4.11	1. بعد الانتماء
الثاني	مرتفع	0.80	0.876	3.98	2. بعد التمايز
-	مرتفع	0.81	0.882	4.04	المعدل العام لمتغير الاحتواء المدرك



شكل (8)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الاحتواء المدرك حسب المتوسط الحسابي

ثالثاً : وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة التعليمية

يتضمن وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة التعليمية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ,ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين):

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد خدمة الزبائن الداخليين ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية, إذ يتضح من الجدول (17) إنّ بعد خدمة الزبائن الداخليين تم قياسه بثماني فقرات ، كانت فيها الفقرة السابعة التي محتواها (يحل الخلافات بين التدريسين) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.87) وبانحراف معياري يبلغ (1.057) وهذا يدل على ان مستوى الإجابة كان مرتفعًا وبأهمية نسبية تبلغ (77%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة بان الاستجابة تكون سريعة لحل الخلافات لزملاء العمل.

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (يساعد التدريسين الجدد في المهام والعمليات المتعلقة بالعمل) على الوسط الحسابي الأقل الذي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (1.107) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (74%) , إذ توضح هذه النتيجة ان العينة ترى ان هناك مساعدة تحصل للتدريسين الجدد فيما يخص مهامهم التي يكلفون بها

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي خدمة الزبائن الداخليين (3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.037) , إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد خدمة الزبائن الداخليين في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (75%) وهذا يدل على إنّ العينة تدرك وجود خدمة مرتفعة لهم في اقسامهم.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء خدمة الزبائن الداخليين (n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
2	يساعد طوعا أعضاء الفريق الآخرين	3.71	1.078	0.74	مرتفع	6
3	يُعلم أعضاء الفريق الآخرين بالتغييرات التي قد تؤثر على جودة الخدمة التعليمية	3.69	1.051	0.74	مرتفع	7
4	يشرح لزملاء العمل المعلومات ذات الصلة باحتياجات العميل أو موقفه عند إحالة العملاء إلى مقدمي الخدمات الآخرين في المؤسسة	3.80	0.946	0.76	مرتفع	3
5	يساعد طوعا التدريسين في الاقسام الأخرى	3.76	0.993	0.75	مرتفع	4
6	يساعدا لتدريسين الجدد في المهام والعمليات المتعلقة بالعمل	3.68	1.107	0.74	مرتفع	8
7	يحل الخلافات بين التدريسين	3.87	1.057	0.77	مرتفع	1
8	يقدم اقتراحات لتحسين اجراءات العمل	3.81	1.053	0.76	مرتفع	2

9	يساعد زملاء العمل عندما يواجهون صعوبات في الوظيفة	3.75	1.012	0.75	مرتفع	5
	المعدل العام	3.75	1.037	0.75	مرتفع	

2. وصف وتشخيص بعد خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع):

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد خدمة الزبائن الخارجيين ضمن متغير جودة الخدمة التعليمية , إذ يتضح من الجدول (18) إنّ بعد خدمة الزبائن الخارجيين تم قياسه بست فقرات ، كانت فيها الفقرة الثانية التي محتواها (يساعد طوعا أعضاء الفريق الآخرين.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.78) وبانحراف معياري يبلغ (0.831) وهذا يدل على إنّ مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (76%) وهذه النتيجة توضح ان التدريسيين يساعد بعضهم بعض بمستوى مرتفع

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يشرح لزملاء العمل المعلومات ذات الصلة باحتياجات العميل أو موقفه عند إحالة العملاء إلى مقدمي الخدمات الآخرين في المؤسسة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.107) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (70%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة ترى ان هناك من يقوم بشرح المعلومات ذات الصلة بمجال العمل للعميل أو الزبون الخارجي المتمثل بافراد المجتمع.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي خدمة الزبائن الخارجيين (3.62) وبانحراف معياري بلغ (1.013) , إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد خدمة الزبائن الخارجيين في الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (73%) , وهذا يدل على ان العينة تدرك وجود اهتمام كبير بتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين .

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء خدمة الزبائن الخارجيين (n= 120)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
---	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------------	-------------------

5	مرتفع	0.71	1.236	3.53	يستجيب على الفور للطلبات العاجلة لزملاء العمل
1	مرتفع	0.76	.831	3.78	يساعد طوعاً أعضاء الفريق الآخرين
2	مرتفع	0.75	.950	3.73	يُعلم أعضاء الفريق الآخرين بالتغيرات التي قد تؤثر على جودة الخدمة التعليمية
6	مرتفع	0.70	1.107	3.48	يشرح لزملاء العمل المعلومات ذات الصلة باحتياجات العميل أو موقفه عند إحالة العملاء إلى مقدمي الخدمات الآخرين في المؤسسة
3	مرتفع	0.73	.978	3.63	يساعد طوعاً التدريسين في الأقسام الأخرى
4	مرتفع	0.71	.9758	3.57	يساعد التدريسين الجدد في المهام والعمليات المتعلقة بالمهام
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
المعدل العام					
	مرتفع	0.73	1.013	3.62	

أما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة التعليمية اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (19) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة التعليمية والذي يقاس ببعدين ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.68) وبلغ الانحراف المعياري (1.025) و بلغت الاهمية النسبية (74%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى إن متغير جودة الخدمة التعليمية إذ تحقق هذا المتغير ضمن مستوى مرتفع حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على إن إدارة الاقسام الكليات عينة الدراسة لديها جودة جيدة في مستوى التعليم.

أما بالنسبة الى ترتيب أبعاد جودة الخدمة التعليمية الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (خدمة الزبائن الداخليين، خدمة الزبائن الخارجيين) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (19) والشكل (8) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة التعليمية .

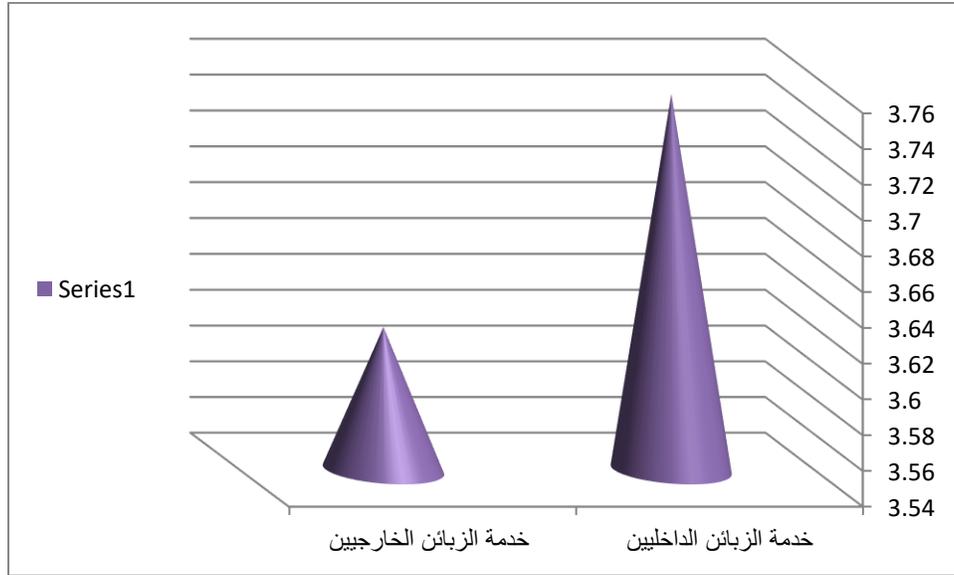
جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية

(n=120)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
-------------------	---------------	-----------------	-------------------	-----------------	---------------

الاول	مرتفع	0.75	1.037	3.75	1. خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)
الثاني	مرتفع	0.73	1.013	3.62	2. خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع)
-	مرتفع	0.74	1.025	3.68	المعدل العام لمتغير جودة الخدمة التعليمية



شكل (9)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

يهدف هذا المبحث إلى التحقق من فرضيات الدراسة حول متغيراتها وأبعادها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وهل هي تنسجم مع النموذج الفكري الذي تم طرحه عن تلك العلاقات ، وهل تقدم النتائج الدعم لتلك الفرضيات المصاغة في الدراسة الحالية أو إنها لا تقدم دعمً تجاه تلك الفرضيات ، ولغرض التأكد من هذا المسعى تقسم هذه الفقرة إلى جزئين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعتمد بهدف معرفة مدى التلازم بينهما ثم الجزء الثاني الذي يختص باختبار التأثير والتفسير بين المتغير المستقل في المتغير المعتمد , واختبار النموذج الوسيط بهدف التحقق من مستوى التأثير بينهما ومعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد على مستوى جامعة كربلاء عينة الدراسة وكما يأتي :

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (الإشراف المتعسف, والاحتواء المدرك ، وجودة الخدمة التعليمية) ويظهر الجدول (20) 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 ، يتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (20) :

جدول (20) 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	$\pm (0.30 - 0)$
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او عكسية	$\pm (0.31 - 0.70)$
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او عكسية	$\pm (0.71 - 0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009).

أ. اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسة باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير الاشراف المتعسف كمتغير مستقل وبين المتغير جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية)

اذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (21) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.292) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه العكسي للتلازم بين المتغير المستقل الاشراف المتعسف والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية، اذ كانت علاقة الارتباط العكسية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) وتشير علاقة الارتباط المذكور سابقا إلى وجود للارتباط العكسي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في جامعة كربلاء وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

كما تشير هذه النتائج الى ان وجود السلوكيات المتعسفة كعدم الاحترام للتدريسين وعدم الاهتمام بهم وانعدام الثقة بهم سيؤدي الى انخفاض في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمها التدريسين عينة الدراسة.

وإعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى الخاصة بعلاقة الارتباط عكسية بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية

Correlations			
		الإشراف المتعسف	جودة الخدمة التعليمية
الإشراف المتعسف	Pearson Correlation	1	-.292**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	120	120
جودة الخدمة التعليمية	Pearson Correlation	-.292**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

ب. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى الارتباط من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغير الإشراف المتعسف وبين متغير الاحتواء المدرك كمتغير وسيط والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الإشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك)

اذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (22) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الإشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.163^*) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه العكسي للارتباط بين المتغير المستقل الإشراف المتعسف والمتغير الوسيط الاحتواء المدرك، اذ كانت علاقة الارتباط العكسية عند مستوى معنوية (0.05) وبمستوى ثقة بلغ (95%) و تشير علاقة الارتباط المذكور اعلاه الى وجود ارتباط عكسي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في جامعة كربلاء. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

اذ تشير هذه النتائج الى إن القيادة التي تبدي اشرافاً متعسفا بحق التدريسين يكون غير قادرٌ على تطبيق الاحتواء المدرك بل لا يشعر التدريسين بذلك من وجهة نظر التدريسين عينة الدراسة. وإعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك

جدول (22)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك

Correlations		
	الاشراف المتعسف	الاحتواء المدرك
الاشراف المتعسف	Pearson Correlation 1	-.163-*
	Sig. (2-tailed)	.035
	N 120	120
الاحتواء المدرك	Pearson Correlation -.163-*	1
	Sig. (2-tailed) .035	
	N 120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

ت. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغير الاحتواء المدرك كمتغير مستقل وبين متغير جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

إذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (23) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.469) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه الطردي للتلازم بين المتغير الوسيط الاحتواء المدرك والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية، إذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) إذ تشير علاقة الارتباط المذكور اعلاه الى وجود التلازم الطردي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في جامعة كربلاء. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد

إذ تشير هذه النتائج الى إن وجود الاحتواء المدرك من قبل القيادة سيؤدي الى زيادة في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمها التدريسين عينة الدراسة.

وإتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية

جدول (23)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية

Correlations					
		الانتماء	التمايز	الاحتواء المدرك	جودة الخدمة التعليمية
الانتماء	Pearson	1	.587**	.905**	.441**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
التمايز	Pearson	.587**	1	.875**	.393**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120

الاحتواء المدرك	Pearson Correlation	.905**	.875**	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
جودة الخدمة التعليمية	Pearson Correlation	.441**	.393**	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيتين اساسيتين وكالاتي:

اولا: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى:

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين بعد الانتماء وبين متغير جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الانتماء ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

إذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (23) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الانتماء ومتغير جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.441) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه الطردى للتلازم بين بعد الانتماء والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية, إذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) إذ تشير علاقة الارتباط المذكور سابقاً إلى وجود التلازم الطردى بينهما من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في جامعة كربلاء. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد الانتماء والمتغير المعتمد

اذ تشير هذه النتائج الى ان توافر الشعور بالانتماء إلى القسم من قبل التدريسين سيؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمها التدريسين عينة الدراسة.

واعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين بعد الانتماء ومتغير جودة الخدمة التعليمية

ثانيا: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية:

تتعلق الفرضية الفرعية الثانية باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين بعد التمايز وبين متغير جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التمايز ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

إذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (23) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التمايز ومتغير جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.393) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه الطردي للتلازم بين بعد التمايز والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية, اذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) وتشير علاقة الارتباط المذكور اعلاه الى وجود التلازم الطردي بينهما من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في جامعة كربلاء. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التمايز والمتغير المعتمد.

إذ تشير هذه النتائج الى أنّ توافر الشعور بالتمايز في القسم من قبل التدريسين سيؤدي الى زيادة في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمونها عينة الدراسة.

واعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بعلاقة الارتباط بين بعد التمايز ومتغير جودة الخدمة التعليمية

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتمادًا على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس

فرضيات العلاقات بين المتغيرات والملاحظة والكامنة ، فضلا عن ذلك وتجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، ولا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM أسلوب فاعل 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 :

اولا. الفرضية الرئيسية الرابعة:

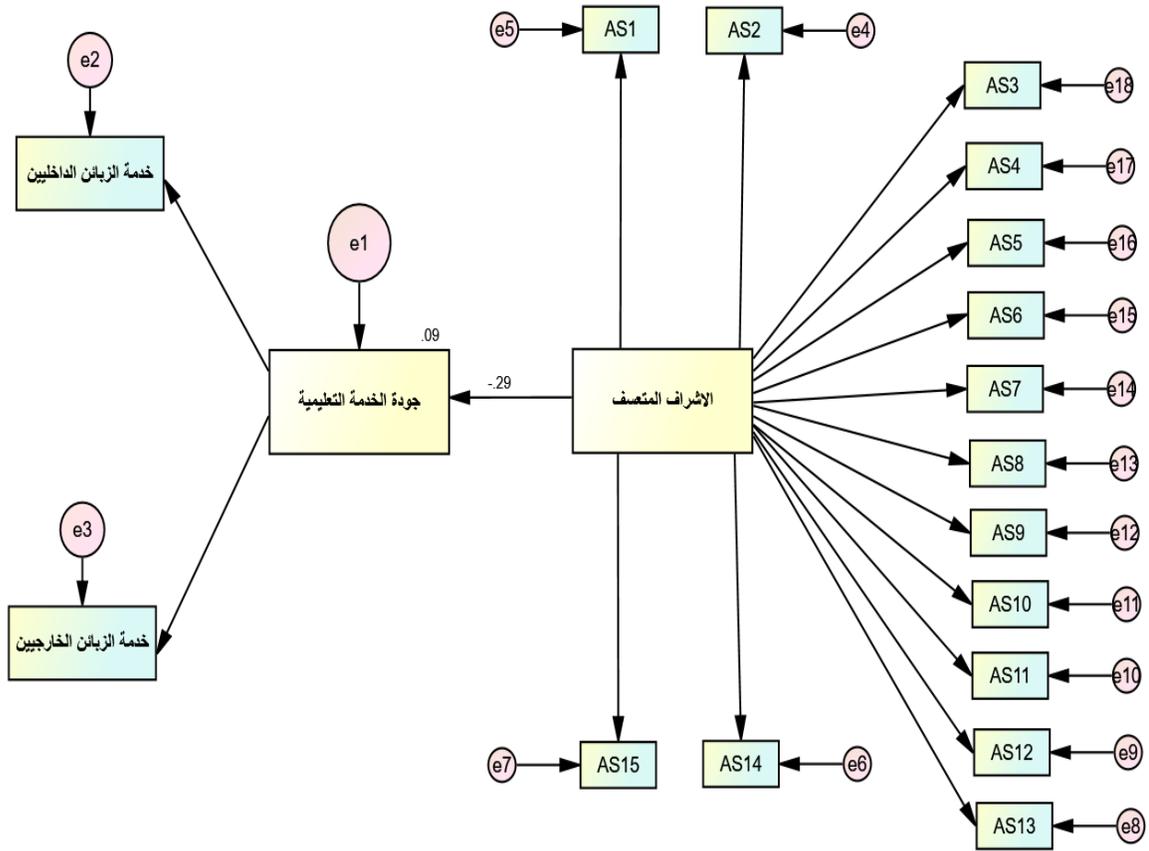
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل للإشراف المتعسف والمتغير المعتمد لجودة الخدمة التعليمية والتي تنص على :

(توجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية)

من خلال ملاحظة الشكل (9) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير الإشراف المتعسف في مستوى جودة الخدمة التعليمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.29-) وهذا يعني إن متغير الإشراف المتعسف يؤثر سلبا في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (29%) على مستوى الجامعة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاشراف المتعسف في الجامعة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير عكسي في جودة الخدمة التعليمية بنسبة (29%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (24) البالغة (-3.333) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (10) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0. 9) وهذا يعني بأن متغير الاشراف المتعسف يفسر من التغيرات ما نسبته (19%) التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية وهذا قد يعود لسبب متعلق بان العينة تعتقد ان ارتباط جودة الخدمة التعليمية بالجوانب المادية المباشرة (كالبنائات, والقاعات, والتهوية , والتبريد, الخ) والسبب الثاني إن الإشراف المتعسف يرتبط بسلوكيات الإدارة العليا وهي قد يكون تأثيرها غير واضح للعينة ومدى انعكاسه بشكل غير مباشر على مستوى الجودة التعليمية وانه قد يؤدي بالنتيجة الى تدهور العوامل التي من خلالها يقاس مستوى الجودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر العينة في جامعة كربلاء.

وإعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير سلبي للإشراف المتعسف في متغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى تأثير ضعيف.



شكل (10)

المسار الانحداري الخاص للفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (24)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية

المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاشراف المتعسف ←		الاحتواء المدرك	-.292	-.242	.073	-3.333	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.22

ثانياً. الفرضية الرئيسية الخامسة:

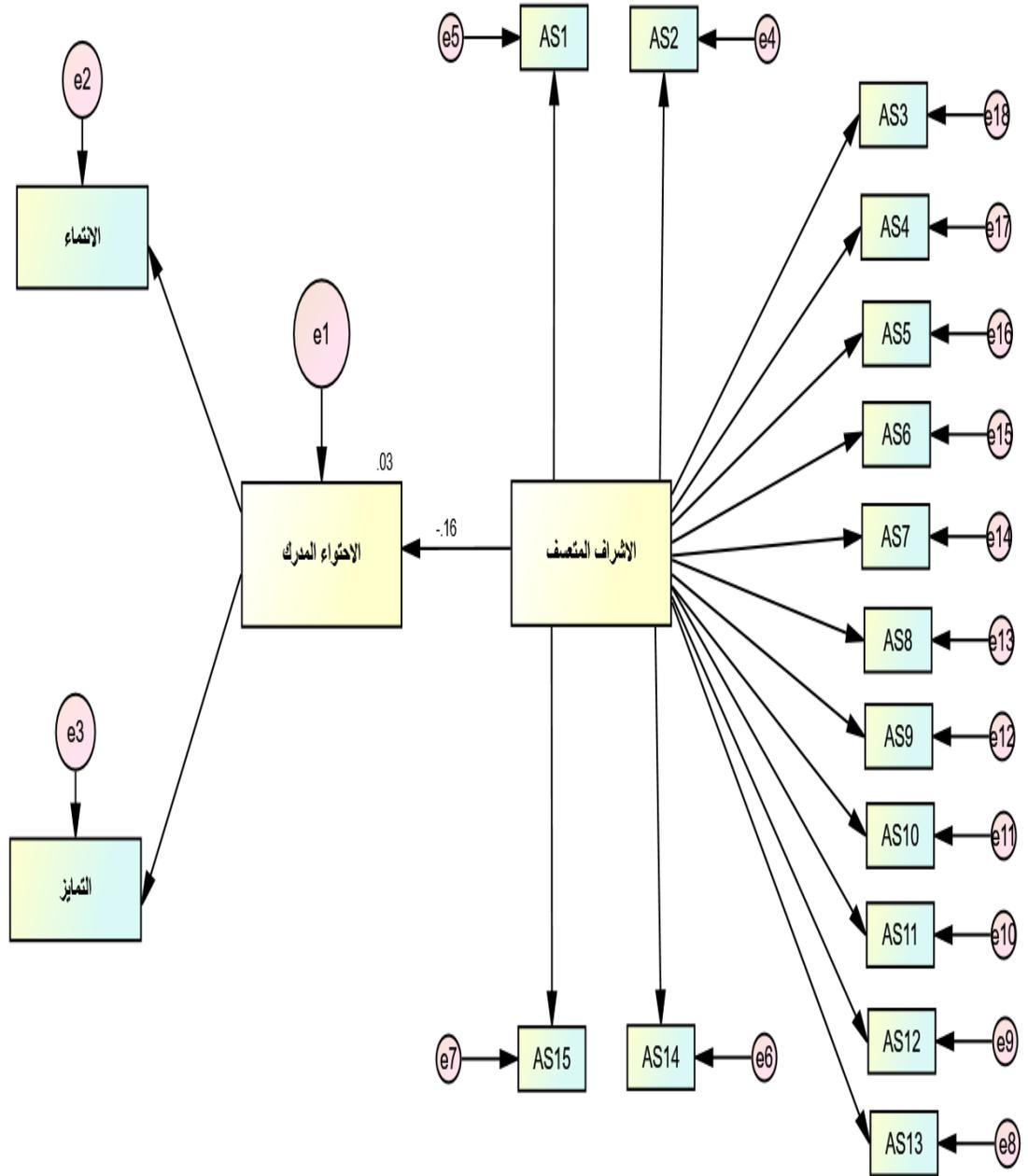
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل الإشراف المتعسف والمتغير الوسيط الاحتواء المدرك والتي تنص على :

(توجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك)

من خلال ملاحظة الشكل (10) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير الاشراف المتعسف في مستوى الاحتواء المدرك ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.16) وهذا يعني انّ متغير الاشراف المتعسف يؤثر سلباً في متغير الاحتواء المدرك بنسبة (16%) على مستوى الجامعة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاشراف المتعسف في الجامعة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في الاحتواء المدرك بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (25) البالغة (-2.057) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (11) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.03) وهذا يعني بأن متغير الاشراف المتعسف يفسر من التغيرات ما نسبته (3%) التي تحدث في الاحتواء المدرك

وإعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير سلبي للاشراف المتعسف في متغير الاحتواء المدرك وضمن مستوى تأثير ضعيف.



شكل (11)

المسار الاتحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

.....

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير الاحتواء المدرك

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاحتواء المدرك	←	الاشراف المتعسف	-0.163	-0.144	.080	-2.057	.001

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.22

ثالثاً. الفرضية الرئيسية السادسة:

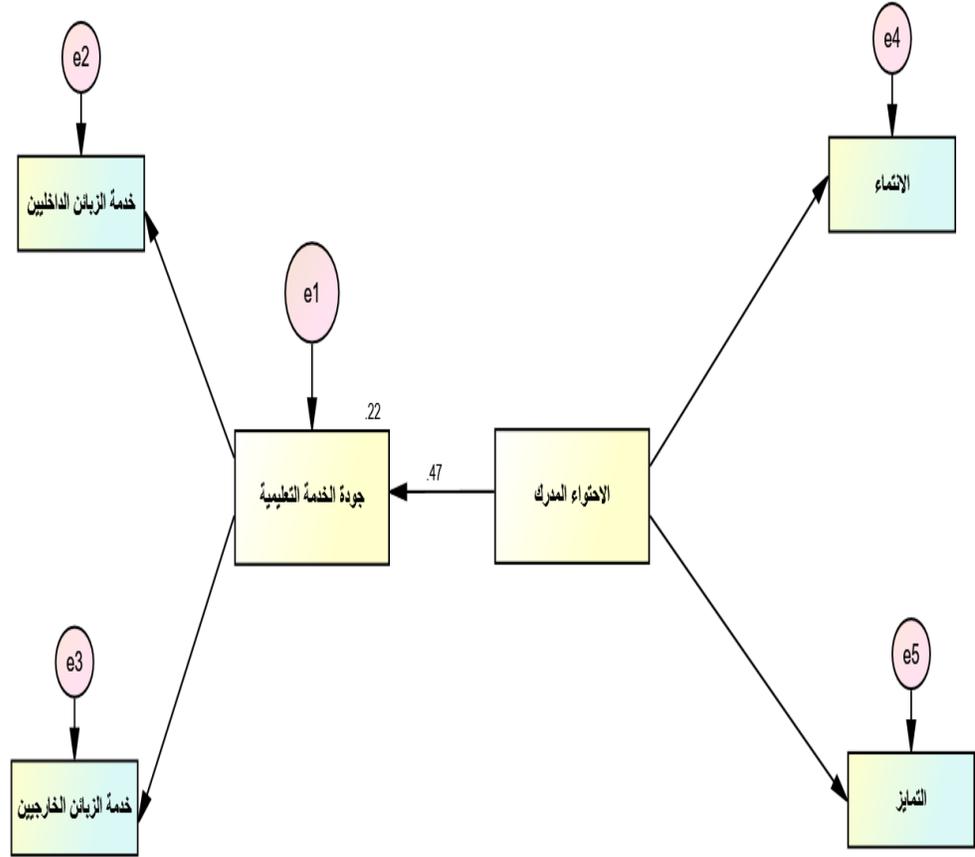
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير الوسيط الاحتواء المدرك والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية والتي تنص على :

توجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين متغير الاحتواء المدرك والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية

من خلال ملاحظة الشكل (11) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الاحتواء المدرك في متغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.47) وهذا يعني ان متغير الاحتواء المدرك يؤثر ايجابا في المتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية بنسبة (47%) على مستوى الجامعة عينة الدراسة . وهذا و ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاحتواء المدرك في الجامعة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جودة الخدمة التعليمية بنسبة (47%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (26) البالغة (5.801) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (12) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.22) وهذا يعني بأن متغير الاحتواء المدرك يفسر من التغيرات ما نسبته (22%) التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية

وإعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي لمتغير الاحتواء المدرك في متغير جودة الخدمة التعليمية وضمن مستوى تأثير قوي.



شكل (12)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (26)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الإحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة التعليمية	←	الاحتواء المدرك	.469	.441	.076	5.801	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.22

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان كالآتي :

1. الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الانتماء في متغير جود الخدمة التعليمية

من خلال ملاحظة الشكل (12) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لبعء الانتماء في جودة الخدمة التعليمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.32) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) البالغة (3.213) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-P) Value= 0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (13) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.19) وهذا يعني بأن ابعاد الاحتواء المدرك قادر على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة عينة الدراسة

اذ تشير النتيجة المذكور المذكورة سابقًا إلى أنّ العينة ترى ان الانتماء يؤثر بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمة التعليمية

وإعتامادًا على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

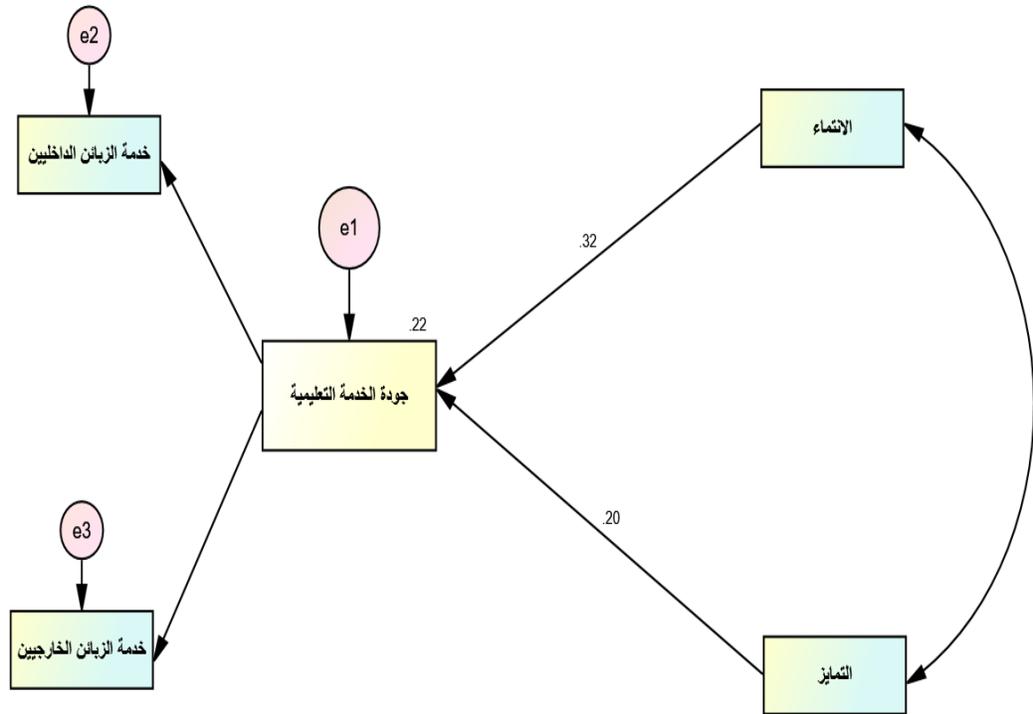
2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التمايز في متغير جود الخدمة التعليمية من خلال ملاحظة الشكل (12) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لبعء التمايز في جودة الخدمة التعليمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في

الجدول (27) البالغة (2.049) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05) الظاهر في الجدول ذاته.

اذ تشير النتيجة المذكورة سابقًا الى إن العينة ترى إن التمايز يؤثر بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمة التعليمية

وإعتمادًا على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.



شكل (13)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (27)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد الاحتواء المدرك ومتغير جودة الخدمة التعليمية

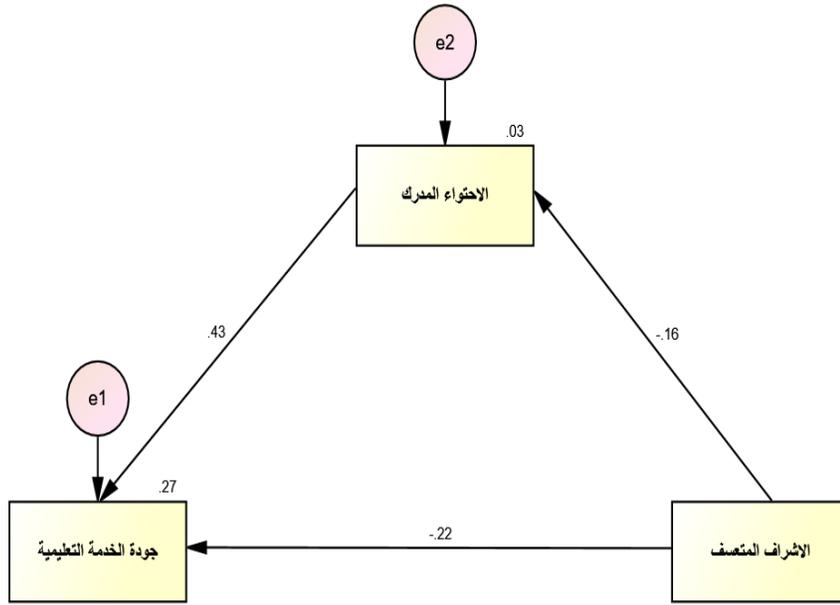
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة التعليمية	←	الانتماء	.321	.252	.078	3.213	.001
جودة الخدمة التعليمية	←	التمايز	.205	.183	.090	2.049	.040
خدمة الزبائن الداخليين	←	جودة الخدمة التعليمية	.915	1.003	.041	24.704	***
خدمة الزبائن الخارجيين	←	جودة الخدمة التعليمية	.914	.997	.041	24.541	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.22

رابعاً: الفرضية الرئيسية السابعة:

تختص الفرضية هذه بالتحقق من الدور الوسيط للاحتواء المدرك في العلاقة بين متغير الاشراف المتعسف ومتغير جودة الخدمة التعليمية, اذ تنص الفرضية على (يؤثر بشكل ايجابي متغير الاحتواء المدرك على العلاقة العكسية بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية)

لغرض قيام الباحث باختبار مستوى تأثير متغير الاشراف المتعسف في متغير جودة الخدمة التعليمية من خلال المتغير الوسيط (الاحتواء المدرك) استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية ببرنامج (Amos.v.22). ويبين الشكل (14) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (الاشراف المتعسف) , والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية), والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (الاشراف المتعسف), والمتغير الوسيط (للاحتواء المدرك) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة التعليمية).



الشكل (14)

مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

إذ يتبين تحقق تأثير عكسي مباشر لمتغير الإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية ضمن إختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (13) والجدول (28) إذ بلغت قيمته $(B=0.22, P < .01)$ وهي معنوية عند (1%) أما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فبيئها الجدول (25) والذي بلغ (-0.071) مما يوضح وجود تأثير سلبي غير مباشر لمتغير الإشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية من خلال الاحتواء المدرك كما في الجدول (29) .

جدول (28)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاحتواء المدرك	←	الإشراف المتعسف	-0.163	-0.144	.080	-1.804	.001
جودة الخدمة التعليمية	←	الإشراف المتعسف	-0.221	-0.184	.066	-2.786	.005

المتغيرات	المتغيرات	المسار	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة التعليمية	←	للاحتواء المدرك	.433	.407	.075	5.452	***

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos.v.22 .

جدول (29)

قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Relation Between Variables	Indirect Effect	R ²
جودة الخدمة التعليمية ← الاحتواء المدرك ← الاشراف المتعسف	-0.071	0.27

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos.v.22 .

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الاشراف المتعسف يؤثر بشكل عكسي مباشر في جودة الخدمة التعليمية عند دخول متغير الاحتواء المدرك بمقدار (22%) , ويؤثر عكسياً بشكل غير مباشر من خلال بعد الاحتواء المدرك بمقدار (-0.07) ، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (28) فضلاً عن معامل C.R. الذي كان قيمته أكبر من قيمة (1.96) , وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.27) وهذا يعني ان الاشراف المتعسف والاحتواء المدرك تفسر ما نسبته (27%) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية، واما النسبة المتبقية فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الدراسة ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر عكسي للأشراف المتعسف على جودة الخدمة التعليمية ، علما ان نسبة التأثير المباشر العكسي قد انخفضت عند دخول متغير الاحتواء المدرك كمتغير وسيط بين الاشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية وهذا يعني ان متغير الاحتواء المدرك قد خفض من التأثير السلبي لمتغير الاشراف المتعسف في جودة الخدمة التعليمية , إن عملية التوسط جزئية وليست تامة على مستوى عينة الدراسة.

كما أجرى الباحث اختبار Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحداري (للمنموذج الوسيط) أي التأكد من الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر, ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (30), وتدل قيمته البالغة (0.002)

على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط لوصفها اقل من (5%)، وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت قيمة المعنوية اكبر من (5%) كما تعزز ذلك قيمة الحدود الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن اتجاه واحد ففي حالة أنما تملك الاشارة نفسها فهذا دليل على الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر وفي حالة أنها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل على عدم معنوية إختبار التأثير غير المباشر.

جدول (30)

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير للاحتواء المدرك

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
الإشراف المتعسف-الاحتواء المدرك-جودة الخدمة التعليمية	-0.144	-0.015	0.002

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

تعد الاستنتاجات والتوصيات الثمرة التي يتوصل اليها أية دراسة وهي جزء مهم ومكمل لمنهجية الدراسة والاطر الفكرية لمتغيراته والنتائج التي أسفر عنها التحليل الاحصائي المستخدم وبما يتناسب مع حدوده وفرضياته ، لذلك تم تخصيص الفصل الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الدراسة ، فضلا عن بعض المقترحات التي تخص الدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين اختص الأول بعرض أهم الاستنتاجات ، بينما يعرض الثاني مجموعة من التوصيات التي توصل اليها الباحث والمقترحات المستقبلية التي ترتبط باستمرارية الدراسة بموضوع الدراسة الحالية .

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة:

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الدراسة بجانبه النظري والتطبيقي، وذلك من خلال فقرتين اساسيتين تختص الاولى بعرض الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري ولكل متغير من متغيرات الدراسة ، في حين تختص الفقرة الثانية بعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي التي توصل اليها الدراسة وتفسيرها والتي توضح نوع العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة (الاشراف المتعسف، جودة الخدمة التعليمية و الاحتواء المدرك) وطبيعته مثلما هو مبين في أدناه :

الاستنتاجات :

- 1-أكدت نتائج اختبارات الصدق البنائية ان المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة (الاشراف المتعسف ، جودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك) تتمتع بمستوى جيد من الصدق البنائي وهذا يؤكد صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانياً ، إلى جانب الى مطابقة النموذج الفرضي لها مع البيانات المتجمعة عنه وهذا يؤكد قوة وتماسك العلاقة بين الأبعاد والفقرات التي تنتمي لها.
- 2- حقق متغير الإشراف المتعسف مستوى إجابة منخفض، ومستوى أهمية منخفض، وهذا يشير إلى إتفاق أفراد عينة الدراسة بأن رؤساء اقسام الجامعة المبحوثة لا يؤدون ممارسات الاشراف المتعسف مما يدل على وجود تفاهم جماعي بين الملاكات التدريسية ورؤساء أقسامهم (عينة الدراسة) في الجامعة التي يعملون فيها فيما يتعلق بقواعد السلوك المقبولة في العمل ومعايير ه والقيم الشخصية والتنظيمية وطرائق التعامل مع البيئة ، بما يسهل تقديم الخدمات التعليمية بشكل أفضل والعمل على تحقيق الميزة التنافسية .
- 3- حقق متغير جودة الخدمة التعليمية مستوى اجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع وهذا يشير إلى إنّ الجامعة عينة الدراسة تهتم بمتغير جودة الخدمة التعليمية ويستعملها كخريطة معرفية تضم مجموعة من التوقعات ونطاق من القيم والأفكار والمعتقدات التي تحمل المعايير والضرورات الواجب اتباعها كدليل يساعد على فهم طريقة العمل ، ويطور في أذهان الأفراد العاملين فيها صورة للعملية التي يمكن من خلالها انجاز الأعمال ومواكبة التطورات المتسارعة في البيئة التعليمية وبما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والمجمعي بنفس الوقت أمّا على مستوى الأبعاد:

أ- حققت خدمة العملاء الداخليين التي تشمل الطلاب والمستفيدين مستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ، إذ جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى وهذا يشير إلى إنَّ أغلب التدريسين لديهم ولاء قوي تجاه جامعتهم وبعدها من أهم التزاماتهم.

ب- حقق بعد خدمة الزبائن الخارجيين ويشمل المجتمع مستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ، فقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية وهذا يدل على التزام الأفراد (التدريسين) بأهداف الجامعة المبحوثة وقيمتها والاستعداد للعمل من أجلها والرغبة في الحفاظ على علاقة قيمة وطويلة الأمد معها .

4- حقق متغير الاحتواء المدرك مستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع وهذا يدل على إنَّ التدريسيين يشعرون بانضمامهم الى مكان العمل وانهم مهتمين وموضع اهتمام من قبل رؤساء اقسامهم الذين يدركون جيداً أهمية متغير الاحتواء المدرك وأما على مستوى الابعاد فقد:

أ - حقق بعد الانتماء مستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ، إذ جاء هذا البعد بالمرتبة الاولى وهذا يدل على إنَّ التدريسيين عينة الدراسة يشعرون بالانتماء الى الاقسام العلمية التي يعملون بها و إنَّ رؤساء اقسامهم يمنحونهم ذلك الشعور لذلك تبادر في التحرك نحو تقديم الخدمات والأعمال الجديدة وتحاول ان تستبق الآخرين من خلال تبني ممارسات الانتماء والتكيف مع التغيرات البيئية .

ب- حقق بعد التمايز مستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية وهذا يؤكد إنَّ إدارات الكليات في الاقسام عينة الدراسة تهتم كثيرا بتحقيق الاستجابة للمستفيدين بوصفها العمل الأساس الذي يمكنها من مواجهة التطورات الحاصلة في القطاع التعليمي وتحقيق النمو المستمر والميزة التنافسية المستدامة

5- أكدت اجابات أفراد عينة الدراسة إنَّ إهتمام الجامعة المبحوثة بتقليل سلوكيات الإشراف المتعسف في الجامعة سيؤدي حتماً إلى انخفاض في مستوى جودة التعليم مما يثبت حقيقة ان التلازم ما بين الإشراف المتعسف وجودة الخدمة التعليمية هو تلازم عكسي.

6- أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة إنَّ الجامعة المبحوثة ومن خلال تبنيها ممارسات الاحتواء المدرك تحمل القرارات والمبادئ والقيم والمعتقدات التي تمثلها تمكنهم من كسب ولاء مرووسيهم وحثهم على انجاز الأعمال وبما يرفع من مستوى أداء جامعاتهم وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية ، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين جودة الخدمة التعليمية ببعديها خدمة الزبائن الداخليين وخدمة الزبائن الخارجيين الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات

7- أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة إنه ممارسات الاشراف المتعسف لدى رؤساء أقسام الجامعة المبحوثة يقلل من جودة الخدمة التعليمية ، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط العكسية بين ممارسات الاشراف المتعسف ببعده وجودة الخدمة التعليمية ، الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

8- أكدت نتائج اختبارات التأثير المباشر بأن المتغير المستقل للإشراف المتعسف بأبعاده يؤثر بشكل مباشر على المتغير الوسيط (الاحتواء المدرك) ، وهذا يدل على عدم امكانية استثمار ممارسات الإشراف المتعسف لدى رؤساء الأقسام بسبب الارتباط العكسي .

9- أكدت نتائج اختبارات التأثير المباشر بأن المتغير الوسيط بأبعاده الفرعية (الانتماء, والامتياز) يؤثر بشكل مباشر على المتغير المعتمد في جودة الخدمة التعليمية ، وهذا يدل على أنّ تبني الجامعة عينة الدراسة ممارسات الاحتواء المدرك لتحمل توجهاتها وفلسفتها فضلا عن مجموعة من القرارات والقيم والمعتقدات وإجراءات العمل التي تنسجم مع قيم التدريسين فيها وتطلعاتهم وتحقق طموحاتهم الشخصية الاجتماعية , فالتميز هو شعور التدريسين في القسم بانهم مميزون من قبل رئيسهم وبالتالي فإن ذلك يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من أدائهم وهذا يجعل الجامعة تتميز عن غيرها من المؤسسات , ويزيد من قدرتها على تحقيق الاستجابة للتطورات البيئية وتحقيق مركز تنافسي قوي .

10- أكدت نتائج اختبارات التأثير المباشر بأن المتغير وهو المستقل الإشراف المتعسف بأبعاده يؤثر بشكل سلبي في المتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية ، وهذا يدل على عدم إمكانية استثمار ممارسات الإشراف المتعسف لدى رؤساء أقسام الجامعة عينة الدراسة في تحديد منهج العمل المتكامل للمستقبل ، وتقديم الأفكار الجديدة التي تحقق التفاعل الايجابي مع البيئة ، وصياغة استراتيجيات الاستجابة المناسبة بسبب التأثير العكسي للإشراف المتعسف مع متغير جودة الخدمة التعليمية.

11- أكدت نتائج اختبار علاقات التأثير غير المباشر وجود علاقة تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل الإشراف المتعسف , والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية من خلال المتغير الوسيط الاحتواء المدرك ، وهذا يشير إلى امكانية استثمار هذه العلاقة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال استثمار مهارات الاحتواء المدرك لدى رؤساء الأقسام التي تزيد من ولاء التدريسين وتجعلهم يشعرون بالانتماء إلى هذه الجامعة وبالتالي يحرصون على تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية من خلال انجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية .

12- أكدت نتائج اختبار التأثير غير المباشر وجود علاقة تأثير غير مباشر بين أبعاد المتغير المستقل الاشراف المتعسف والمتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية من خلال المتغير الوسيط الاحتواء المدرك اذ إن وجود الاحتواء المدرك كوسيط يقلل من التأثير السلبي للإشراف المتعسف .

المبحث الثاني التوصيات

توطئة:

يعرض المبحث الحالي مجموعة من التوصيات التي توصل اليها الباحث بالاعتماد على الاستنتاجات التي أسفرت عنها نتائج التحليل الاحصائي والتي نأمل ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل إدارات كليات جامعة كربلاء في محافظة كربلاء (عينة الدراسة) ، التي يمكن ان يكون لها دور كبير في تعزيز إداؤها وتطوير مستوى جودة الخدمة التعليمية , وكما يأتي :

بالرغم من انخفاض مستوى اسلوب الاشراف المتعسف لدى رؤساء الاقسام في الجامعة عينة الدراسة الا انّ تبني مفهوم الاحتواء المدرك يسهم بشكل كبير في تقليل الاسلوب المتعسف من أجل ضمان جودة الخدمة التعليمية لمختلف الظروف البيئية وذلك من خلال التوصيات الخاصة بكل متغير وبحسب الآتي .

1-التوصيات الخاصة بالإشراف المتعسف

على رؤساء أقسام الكليات عينة الدراسة التوجه الكامل نحو التقليل من ممارسات الإشراف المتعسف لديها من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها لان القيادة التي تبدي إشرافاً متعسفاً بحق التدريسيين تكون غير قادرة على تطبيق الاحتواء المدرك بل لا يشعر التدريسيين بذلك ,و هذا بناءً على ما ذكره مجموعة من التدريسيين(عينة الدراسة) ومثلما يأتي:

- أ- على ادارات الجامعة ومن خلال استراتيجيات الاختيار والتعيين استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمستوى جيد من مهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- ب- الاستفادة من الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد داخل الجامعة وفي أي مستوى تنظيمي والأخذ بها وتوظيفها لمصلحة الجامعة .
- ث- قيام ادارات الجامعة عينة الدراسة باستثمار العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية بأبعادها والاحتواء المدرك من أجل استنباط أفضل الأساليب التي تمكنهم من صياغة الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة البيئة التي تعمل فيها وتنفيذها ورفع مستوى هذا القطاع الحيوي والمهم .

2-التوصيات الخاصة بمتغير الاحتواء المدرك :

أ- إستثمار التأثير المباشر وغير المباشر والتي أسفرت عنها نتائج التحليل الاحصائي بين الإشراف المتعسف والاحتواء المدرك في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال استثمار هذه المهارات في توقع التغيرات المستقبلية وصياغة استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها لزيادة فرص النمو لهذه الجامعة وبقائها في بيئة متطورة وشديدة المنافسة.

ب- إستثمار التأثير المباشرة بين جودة الخدمة التعليمية والاحتواء المدرك من خلال إستثمار ولاء التدريسيين وإلتزامهم العاطفي وزيادة شعورهم بالانتماء تجاه هذه الجامعة في إنجاز الأعمال المناطة وهذا مايزيد من جودة الخدمة التعليمية.

ج- إتاحة الفرصة أمام القادة والملاكات التدريسية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها الكليات والجامعات في مجال تحسين جودة الخدمة التعليمية من أجل تطوير مهاراتهم في هذا المجال المهم .

د- توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة داخل الجامعة لمناقلة المهارات بين المستويات التنظيمية لغرض تطوير المهارات لدى كافة الملاكات وزيادة وعيهم وانتمائهم ومدى أهمية إستعمالها في رسم مستقبل الجامعة وزيادة قدرتها على التكيف مع تطورات البيئة التعليمية

ذ- تشجيع كل الملاكات التدريسية العاملة لديها على اجراء الدراسات البحثية التي من شأنها أن تنمي مهارات الانتماء والتمايز لديهم من اجل زيادة شعورهم بالولاء والانتماء للجامعة عينة الدراسة وبالتالي زيادة في مستوى جودة الخدمة التعليمية التي يقدمها التدريسيين.

ر- من الافضل تنشيط وتحفيز ممارسات الاحتواء المدرك والتوسع في استعمالها من أجل صياغة أو تطوير استراتيجيات متقنة وواضحة تحمل الأفكار والقيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة , وتطور جدول أعمال محدد يحمل غرضًا جماعيًا ، يحفز ملاكاتها ويوجههم نحو اداء افضل.

3-التوصيات الخاصة بمتغير جودة الخدمة التعليمية :

ينبغي على ادارة الكليات (عينة الدراسة) أن تولي إهتمامًا كبيرًا لمتغير جودة الخدمة التعليمية بوصفها تؤثر بشكل كبير على قدرتها في تحقيق ميزتها التنافسية لمجمل الاوضاع والتغيرات البيئية المستمرة وعلى المستوى الداخلي والخارجي ومن خلال ما يأتي :

أ- الاهتمام بالزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين) :

1- ينبغي على ادارة الكليات (عينة الدراسة) ومن خلال إجراءات الاختيار والتعيين (الخارجي) استقطاب وجذب الأفراد الذين لديهم القيم والمبادئ والمعتقدات التي تنسجم مع القيم والتوجهات الفلسفية التي تؤمن بها الجامعة من خلال وضعهم تحت التجربة قبل اجراءات التعيين .

2 - تبني الأفكار والقيم والمبادئ واتخاذ القرارات والإجراءات التي تتسجم مع قيم وتوجهات وفلسفة أعضائها(الداخليين) من أجل كسب ولائهم ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالانتماء إلى هذه الجامعة ويفضلون العمل فيها وذلك لأن أفكارهم ومبادئهم منسجمة.

3- اتباع نظام عادل في التعامل مع الملاكات جميعها وبدون تحيز من أجل زيادة الرضا الوظيفي لديهم وشعورهم بالعدالة والمساواة وزيادة ولائهم للجامعة .

4- إحترام كل الملاكات العاملة لديها وحماية حقوقهم الداخلية والخارجية .

5- توفير بيئة عمل آمنة وموثوق بها لكل الملاكات والحفاظ على أمنهم وسلامتهم .

ب- الاهتمام بالزبائن الخارجيين(المجتمع):

1- تبني الأفكار والقيم والمعتقدات والمبادئ التي تتسجم مع طبيعة المجتمع الذي تعمل فيه هذه الجامعة وعدّها جزءاً من الرسالة والرؤية الخاصة بها .

2 - المساهمة في الحملات والندوات التثقيفية لرفع مستوى الوعي التعليمي في المجتمع من خلال التذكير بأهمية العلم والتعلم وكيف يمكن من خلاله تطوير المجتمع.

3- المساواة بين جميع أفراد المجتمع وعدم التمييز بين الأفراد من خلال تقديم الخدمات التعليمية بالجودة نفسها.

4- إن تطبيق النقاط الأنفة الذكر تتيح للجامعة أن تتبنى إستراتيجية مرنة وواضحة ومقبولة داخلياً وخارجياً مما يزيد من جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة المبحوثة.

المصادر



المصادر:أولاً: المصادر العربيةأ- المجلات العلمية المحكمة

- 1- إبراهيم، علي جهاد و حميد، محمد (2010) "واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية في كلية المأمون / الجامعة)". مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 85.
 - 2- الزقاوي، حميدي ووزاني، محمد (2017) "مستوى جودة الخدمة التعليمية واثرها في رضا الطلبة: دراسة تطبيقية على طلبة جامعة سعيدة – الجزائر" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 30 المجلد 10.
 - 3- السعداوي، واجد عذافه حمود .(2016) "رضا الطلبة عن جودة العملية التعليمية الجامعية دراسة تطبيقية في كلية التربية للعلوم الصرفة جامعة ذي قار"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 24
 - 4- الشواور، ياسين سالم (2020) "مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الطلاب " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 28 المجلد 3.
 - 5- الطائي، هبة محمد حسين (2014) "دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)." مجلة التقني، العدد 27 المجلد 5.
 - 6- عيسات، جميل أحمد و فطيمة الزهرة (2019) "التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، المجلد 12
 - 7- المستوفي حيدر عبد الحسين & بشار عيسى محمد (2017) "الجودة والتكلفة وخصائص الخدمة السياحية"، مجلة دراسات محاسبية ومالي، العدد 39 المجلد 12.
- ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

- 8- أحمد ، عابدة عمر حيدر، وحسن، أميرة محمد على أحمد (2016) "جودة الخدمة التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية في المرحلة الأساسية بولاية الخرطوم" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 9- الحسني، كمال كاظم طاهر (2020) "دور الملائمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات دور العمل من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك"، أطروحة دكتوراه ، جامعة القادسية.
- 10- بن عيسى، أمينة و العوادي، حمزة. (2017) "إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة" جامعة العربي بن مهيدي -ام بواقي.
- 11- بعبوش، لمياء (2019) "مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد بوضياف - مسلية.
- 12- حيدر، عابدة عمرو حسن، أميرة محمد على أحمد (2016) "جودة الخدمة التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية بمرحلة الأساس بولاية الخرطوم" ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 13- عبد الله، أزاهر عبد الله محمد وحسن، أميرة محمد على أحمد. (2019). "جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا". أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A-Books:

- 1- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). "EBOOK: Business Research Methods". McGraw Hill.
- 2- Byrne, D. (2002). "Complexity theory and the social sciences: An introduction. Routledge."
- 3- Dewberry, C. (2004). "Statistical methods for organizational research: Theory and practice". Psychology Press.
- 4- Nair, N., & Vohra, N. (2015). "Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives"..

- 5- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **"Research methods for business students "** 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 6- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **"Research methods for business students"**. Pearson education.
- 7- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). "Research methods for business: A skill building approach". John Wiley & Sons.
- 8- Sturm, S. (2006). **"The architecture of inclusion: Advancing workplace equity in higher education"**. Harv. JL & Gender, 29, 247.

B- Refereed scientific journals

- 9- Abdullah, F. (2006). **"Measuring service quality in higher education: versus SERVPERF"**. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 24 Iss: 1.
- 10- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). **"High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction"**. European Journal of Business and Management, 6(31).
- 11- Akhlaghi, E., Amini, S., & Akhlaghi, H. (2012). **"Evaluating educational service quality in technical and vocational"** colleges using SERVQUAL model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46.
- 12- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). **"Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure"**. Management and Organization Review, 4(3).
- 13- Ashforth, B. E. (2010). **"Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences"**. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Sciences Administration 14(2).
- 14- Bahadori, M., Sadeghifar, J., Nejati, M., Hamouzadeh, P., & Hakimzadeh, M. (2011). **"Assessing quality of educational service by the SERVQUAL model: Viewpoints of paramedical students at Tehran university of medical science"**. Technics Technologies Education Management, 6(4).
- 15- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). **"The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data"**. ILR Review, 65(2).

- 16- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). **“Does high involvement management improve worker wellbeing?”** Journal of Economic Behavior & Organization, 84(2).
- 17- Boekhorst, J. A. (2015). **“The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective”**. Human Resource Management, 54(2).
- 18- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). **“Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision”**. Journal of Leadership & organizational studies, 15(2).
- 19- Brewer, R. H. (1991). **“Morphological differences between, and reproductive isolation of, two populations of the jellyfish Cyanea in Long Island Sound, USA”**, In Coelenterate Biology: Recent Research on Cnidaria and Ctenophora, Springer, Dordrecht.
- 20- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). **“Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support”**. Journal of occupational health psychology, 14(2).
- 21- Chan, K. M. A., Shaw, M. R., Cameron, D. R., Underwood, E. C., & Daily, G. C. (2006) **“Conservation planning for ecosystem services”**. PLoS biology, 4(11), e379.
- 22- Chen, C. and Tang, N. (2018), **“Does perceived inclusion matter in the workplace?”**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 33 No. 1.
- 23- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). **“Work group inclusion: test of a scale and model”**. Group & Organization Management, 45(1).
- 24- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). **“Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”**. Journal of applied psychology, 86(3).
- 25- D’Isanto, T. I. Z. I. A. N. A., & Di Tore, P. A. (2016). **“Physical activity and social inclusion at school: A paradigm change”**. Journal of Physical Education and Sport, 16(2).
- 26- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). **“Inclusion: What can I and my organization do about it”**. The Industrial-Organizational Psychologist, 39(4) .

- 27- Decoster, S., Camps, J., & Stouten, J. (2014). **“The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors: A replication and extension”**. American Journal of Business, 29(1).
- 28- DeVries, J. M., Voß, S., & Gebhardt, M. (2018). **“Do learners with special education needs really feel included? Evidence from the Perception of Inclusion Questionnaire and Strengths and Difficulties Questionnaire”**. Research in developmental disabilities, 83.
- 29- Dhahad, Z. N., & Farhan, A. (2019). **“High Involvement Management Practices and their Impact on the Self-Efficacy of Human Resources Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members in some Iraqi Universities and Colleges”**. Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, 27(4).
- 30- Ezeokoli, R. N., & Ayodele, K. O. (2014). **“Dimensions of service quality encountered by students on sustainability of higher education in Nigeria. Dimensions”**, Developing Country Studies 4(6).
- 31- Fite, P. J., Tampke, E. C., & Griffith, R. (2020). **“Perceived containment among elementary school age youth”**. Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 42(1).
- 32- Forslund Frykedal, K., & Hammar Chiriach, E. (2018). **“Student collaboration in group work: Inclusion as participation”**. International journal of disability, development and education, 65(2).
- 33- Haesen, R., Snoeck, M., Lemahieu, W., & Poelmans, S. (2008, June). **“On the definition of service granularity and its architectural impact. In International Conference on Advanced Information Systems Engineering”**. Springer, Berlin, Heidelberg.
- 34- Hui, C. H., Cheng, K., & Gan, Y. (2003). **“Psychological collectivism as a moderator of the impact of supervisor–subordinate personality similarity on employees’ service quality”**. Applied Psychology, 52(2).
- 35- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). **“Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance”**. Academy of Management journal, 40(1).
- 36- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). **“Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict”**. Journal of applied psychology, 89(3).

- 37- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). **“Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics”**. Journal of applied psychology, 96(3).
- 38- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). **“When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective”**. Journal of Management, 44(7).
- 39- Khan, S. (2015). **“Abusive supervision and negative employee outcomes: The moderating effects of intimidation and recognition”**. Journal of General Management, 41(1), 61-81.
- 40- Khan, S. N., Qureshi, I. M., & Ahmad, H. I. (2010). **“Abusive supervision and negative employee outcomes”**. European journal of social sciences, 15(4).
- 41- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). **“In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors’ Machiavellianism and subordinates’ perceptions of abusive supervisory behavior”**. Journal of Research in Personality, 44(4).
- 42- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). **“Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors’ previous experience of family undermining and subordinates’ perceptions of abusive supervision”**. The Leadership Quarterly, 23(5).
- 43- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). **“Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea”**. The Leadership Quarterly, 24(5).
- 44- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). **“The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity”**. Academy of management journal, 55(5).
- 45- Liu, Wenxing & Zhang, Pengcheng & Liao Po, Jianqiao & Mao, Hao Jianghua, (2016), **“Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification”**, Management Decision, Vol. 54 Iss 1

- 46- Liu, Wenxing & Zhang, Pengcheng & Liao, Jianqiao Po & Mao, Hao Jianghua, (2016) "**Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification**", Management Decision, Vol. 54 Iss 1 .
- 47- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2013). "**Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples**". The Leadership Quarterly, 24(5).
- 48- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). "**Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review**". Journal of Management, 43(6).
- 49- Major, G., Terraschke, A., Major, E., & Setijadi, C. (2014). "**Working it out: Migrants' perspectives of social inclusion in the workplace**". Australian Review of Applied Linguistics, 37(3).
- 50- Mansoor, T., & Shakir Ashour, M. (2016). "**Perceived Organization Support as Mediate Variable Between High Involvement Management and Organization Commitment: an Exploratory Study of the Views a Number from Employees in South Oil Company**". Gulf Economist, 32(30).
- 51- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). "**A review of abusive supervision research**". Journal of Organizational Behavior, 34(1).
- 52- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). "**A trickle-down model of abusive supervision**". Personnel Psychology, 65(2).
- 53- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives.
- 54- Pallant, J. F., & Tennant, A. (2007). "**An introduction to the Rasch measurement model: an example using the Hospital Anxiety and Depression Scale (HADS)**". British Journal of Clinical Psychology, 46(1).
- 55- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). "**Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model**". Human resource management, 30(3).
- 56- Piller, I., & Takahashi, K. (2011). "**Linguistic diversity and social inclusion**". International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, 14(4).

- 57- Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P., & Johnson, D. M. (2009). **“Service quality in higher education”**. Total Quality Management, 20(2).
- 58- Rahimzhan, S., Avci, T., & Eluwole, K. K. (2020). **“A conceptual model development of the impact of higher education service quality in guaranteeing edu-tourists' satisfaction and behavioral intentions”**. Journal of Public Affairs, 20(3).
- 59- Ramstad, E. (2014). **“Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? Management and employee views on comparison”**. Nordic journal of working life studies, 4(4).
- 60- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). **“Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness”**. Human Resource Management Review, 28(2).
- 61- Roberson, Q. M. (2006). **“Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations”**. Group & Organization Management, 31(2).
- 62- Saif, N. I. (2014). **“The effect of service quality on student satisfaction: a field study for health services administration students”**. International Journal of Humanities and Social Science, 4(8).
- 63- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). **“Service quality models: a review”**. International journal of quality & reliability management. 7 (2).
- 64- Skowron, E. A. (2004). **“Differentiation of self, personal adjustment, problem solving, and ethnic group belonging among persons of color”**. Journal of Counseling & Development, 82(4).
- 65- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). **“Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research”**. Journal of management, 37(4).
- 66- Štimac, H., & Šimić, M. L. (2012). **“Competitiveness in higher education: A need for marketing orientation and service quality”**. Economics & Sociology, 5(2).
- 67- Stukalina, Y. (2012). **Addressing service quality issues in higher education: the educational environment evaluation from the students' perspective**. Technological and economic development of economy, 18(1).

- 68- Subramaniam, A., Silong, A. D., Uli, J., & Ismail, I. A. (2015). **“Effects of coaching supervision, mentoring supervision and abusive supervision on talent development among trainee doctors in public hospitals: moderating role of clinical learning environment”**. BMC medical education, 15(1).
- 69- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2011). **“Service quality in a higher education context: antecedents and dimensions”**. International Review of Business Research Papers, 7(2).
- 70- Tabachnick, W. J. (2010) **“Challenges in predicting climate and environmental effects on vector-borne disease epistemes in a changing world”**. Journal of Experimental Biology, 213(6).
- 71- Tepper, B. J. (2000). **“Consequences of abusive supervision”**. Academy of management journal, 43(2).
- 72- Tepper, B. J. (2007). **“Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda”**. Journal of management, 33(3).
- 73- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). **“Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance”**. Academy of Management Journal, 54(2).
- 74- Wulani, F., Purwanto, B. M., & Handoko, H. (2014). **“Abusive supervision scale development in Indonesia”**. Gadjah Mada International Journal of Business, 16(1).
- 75- Yeşilada, F., & Direktouml, E. (2010). **“Health care service quality: A comparison of public and private hospitals”**. African Journal of business management, 4(6).
- 76- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002) **“Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior”**, Journal of applied psychology, 87(6).
- 77- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). **“High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision”**. Journal of Management, 40(4).

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1.	أ.د. عامر علي حسين العطوي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
2.	أ.د. ليث علي يوسف الحكيم	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الكوفة
3.	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
4.	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة التسويق والجودة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
5.	أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
6.	أ.م.د. كمال كاظم الحسني	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
7.	أ.م.د. د.ضياء البناي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الوارث

• تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بالاعتماد على اللقب العلمي.

ملحق (2) استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم

تحية و احترام ...

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة (دور الاشراف المتعسف في تقليل جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للاحتواء المُدرّك _ بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التدريسية ورؤساء اقسامهم في جامعة كربلاء).

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة الدراسة العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض الدراسة العلمي حصراً، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستعمل لأغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أية عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
5. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
6. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم

الباحث

المشرف

ميس توفيق عبد الامير

الهادي

أ.م.د. الهام ناظم عبد

اولا : معلومات عامة تخص
مجيب الاستبانة

4- العنوان الوظيفي :

1- النوع الاج

2- الفئة العمرية :

60 سنة فأكثر 59-50 49-40 39-30 30-18

3- المؤهل العلمي :

دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم

5- سنوات الخدمة الوظيفية :

15-13 12-10 9-7 6-4 3-1

ثانياً: متغيرات الدراسة

(أولاً: الاشراف المتعسف abusive supervision) :

مجموعة من السلوكيات التي يتبناها المشرف اتجاه المرؤوسين سواء كانت تلك السلوكيات عدائية لفظية او غير لفظية ويكون احادي البعد.

ت	الفقرات (رئيس القسم مشرفي المباشر في العمل)	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	يحاول تقليل من وضعي الاجتماعي				

2	يخبرني اني افكاري غير دقيقة				
3	لا يتواصل معي بشكل مستمر				
4	لا يكثر برأي امام الاخرين				
5	يتدخل في امور خارج نطاق العمل				
6	يذكرني دائما بأخطائي التي قد اقع فيها				
7	لا يمنحني الثقة الكاملة				
8	يلومني على الاعمال التي اقوم بها لأنقذ نفسي				
9	لا يفي بوعوده لي				
10	يعبر عن غضبه تجاهي عندما يكون غاضبا لسبب اخر				
11	التكلم عني بسلبية امام الاخرين				
12	اسلوبه فض معي(الوقاحة في التعامل معي)				
13	لا يسمح لي بالنتفاع مع زملائي في العمل				
14	يخبرني انني غير كفو				
15	غالبا ما يعطيني حقائق مغايرة				

الاحتواء المدرك (workplace inclusion): هي الدرجة التي يشعر بها الافراد انهم جزء من العملية التنظيمية وانهم جزء من العمل او المنظمة، ويكون هذا المتغير احادي البعد.

1- الانتماء: يمثل الانتماء اشباعا لحاجة إنسانية أساسية من خلال تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الافراد والحفاظ عليها واختيار هويتهم الاجتماعية ضمن المجموعات معينة وتحقيق المقبولية في هذه المجموعة ويعرف الانتماء بالحاجة الى تكوين علاقات قوية ومستقرة بين الافراد والحفاظ عليها فالأفراد يختارون هويتهم الاجتماعية من خلال مجموعات معينة .

2- التمايز: تشير الأبحاث في مجال التشابه بين الافراد أيضا الى رغبة الافراد في التمايز عن الاخرين بدلا من التشابه معهم فهم لا يرغبون بالانتماء وإنما الحاجة إلى الشعور بالخصوصية والتمايز عن الاخرين والذي يعرف بأنه رغبة إنسانية في الشعور بالاختلاف عن الآخرين بدلا من التشابه معهم.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1- الانتماء					
1	يتم معاملتي كعضو ذو قيمة من قبل زملائي في القسم				
2	اشعر بالراحة بالتعامل مع زملائي في القسم				
3	اشعر بالانتماء للقسم الذي اعمل فيه				
4	اعتقد ان وجودي في القسم هو ما يجب ان اكون فيه				
5	اشعر ان زملائي في القسم يمنحوني الاهتمام الكافي				
2- التمايز					
6	يمكنني احضار مهاراتي وخبراتي الى القسم هذا الذي لا يشترك فيها الاخرون معي				
7	يستمتع الي اعضاء الهيئة التدريسية في القسم الخاص بي حتى عندما تكون وجهات نظري مختلفة				
8	اثناء العمل اشعر بالراحة للتعبير عن ارائي التي تختلف عن اراء التدريسيين في القسم				
9	يمكنني طرح حلول جديدة حول مشكلات العمل التي تختلف عن حلول اعضاء قسمي الاخرين				
10	عندما تصبح وجهة نظر التدريسيين في القسم ضيقة جدا اكون قادرا على طرح وجهة نظر جديدة				

ثالثا: جودة الخدمة التعليمية (Quality of educational service): مجموعة المنافع او

الخصائص التي تقدمها مؤسسات التعليمية التي تستقطب الافراد الجدد، وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة من الخدمات وتحقيق رضاهم

وتتكون من بعدين :

1- خدمة الزبائن الداخليين (يشمل الطلاب والمستفيدين).

2- خدمة الزبائن الخارجيين (المجتمع).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1- خدمة الزبائن الداخليين (الطلاب والمستفيدين)					

					يستجيب على الفور للطلبات العاجلة لزملاء العمل	1
					يساعد طوعاً أعضاء الفريق الآخرين	2
					يُعلم أعضاء الفريق الآخرين بالتغييرات التي قد تؤثر على جودة الخدمة التعليمية	3
					يشرح لزملاء العمل المعلومات ذات الصلة باحتياجات العميل أو موقفه عند إحالة العملاء إلى مقدمي الخدمات الآخرين في المؤسسة	4
					يساعد طوعاً العمال من الإدارات الأخرى	5
					يساعد الموظفين الجدد في المهام والعمليات المتعلقة بالعمل	6
					يحل الخلافات بين الموظفين	7
					يقدم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل	8
					يساعد زملاء العمل عندما يواجهون صعوبات في الوظيفة	9
2- خدمة الزبائن الخارجيين(المجتمع)						
					يقدم الخدمة لجمع أفراد المجتمع	10
					يستمع بشكل جيد لطلبات المجتمع	11
					يستجيب لطلبات المجتمع غير المنصوص عليها رسمياً كمسؤولية مقدم الخدمة	12
					يقدم خدمة غير مسبوقه للمجتمع	13
					يقدم خدمات لا تتوفر عادة من المنظمات الأخرى	14
					يتأخر في تقديم الخدمة يتواصل مع الإدارات المختلفة لتقديم الخدمة في جهة اتصال خدمة واحدة	15
					يبحث عن فرص للترويج لخدمتنا	16

Abstract

The current study aims are to test the level of direct influence of abusive supervision in decreasing the quality of educational service and the indirect influence of abusive supervision in decreasing the quality of educational service through Perceived inclusion at the a sample of Lecturers staff and heads of Their departments at the Holy Karbala University. The role of abusive supervision, which is a one-dimensional variable through (15) paragraphs. The quality of educational service was measured through two dimensions: (internal customer service (students, beneficiaries and customer service) and external (community)), while the Perceived inclusion Lecturers two dimensions. It is (belonging and differentiation), and the research relied on the descriptive-analytical approach in collecting, analyzing and interpreting its information. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information from two samples, the heads of departments, whose number was (50), and the two lecturers in those departments, who in total (120) at the University Holy Karbala, and a set of statistical methods were used to Analyse data and testing the hypotheses, represented by the test of the normal distribution. confirmatory factor, descriptive statistics, simple correlation analysis (Pearson), structural equation modeling, and path analysis, and one of the most important conclusions is the presence of a direct and significant effect of Abusive supervision in the quality of educational service and a significant indirect perceived inclusion, and the most important recommendations are the need to fully go towards enhancing understanding and role of perceived inclusion among department heads and adopting it widely at the internal and external levels in order to ensure enhancing its ability to quality educational service provided by the university to all beneficiaries.

Keywords: abusive supervision, quality of educational service, perceived inclusion.

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department Of Business Administration**



The mediating role of perceived containment in the adverse effect of abusive supervision on educational service quality

**Analytical study for the opinions of teachers and their heads
department at University of Karbala**

**A Dissertation Submitted To The Council Of College Of
Administration And Economics, Karbala University As A Partial
Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master In
Business Administration Sciences**

**By
Mays Tawfeeq Abdel Amir
Supervised By A. Prof. Dr.
Elham Nadhum Alshaibani**

A. H 1443

2021A.D

