



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
إدارة الجودة

الوضوح الإستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة  
بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية  
في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة

بحث مقدم إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في علوم إدارة الجودة

تقدم به الطالب

قاسم سبهان عصمان السوداني

باشراف

الأستاذ الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

2024م.

1445هـ.

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ

نُورًا وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ  
وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ

يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

﴿ سورة يونس: 5 ﴾

### أقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذا البحث الموسوم بـ (الوضوح الاستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة : بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنبرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ) و الذي تقدم به الطالب (قاسم سبهان عصمان ) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس العالي في إدارة الجودة



الأستاذ الدكتور

عادل عباس عبد حسين الحناني

المشرف

2024 / /

### توصية السيد رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوفرة أرشح هذا البحث للمنقشة .



الأستاذ الدكتور

محمود فهد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2024/ /



## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ (الوضوح الاستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة ) للطالب قاسم سبهان عصمان دبان | قسم إدارة الأعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت خالية من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت .



الخبير اللغوي

م .د. محمد سلام مظهر العامري



## إقرار لجنة المناقشة

شهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم (الوصوح الاستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة : بحث استغلالي تحليلي لآراء عمية من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء المفضلة ) والتي تقدم بها الطالبة (فاسم سبهان عصمان السوداني ) وقد ناقشنا الطالبة في محنوباته وبمآله علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال وبتقدير ( ا م ت ي ا ز ) .



ا. م. د. بزن سالم محمد الجنابي

جامعة كربلاء / كلية الادارة و الاقتصاد

رئيسا

2024 / /



م. د. د. علي محمد عبد الكاظم

جامعة كربلاء / كلية الادارة و الاقتصاد

عضو

2024 / /



ا. د. عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء / كلية الادارة و الاقتصاد

عضو و مشرفا

2024 / /



أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي و الخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للطالب ( قاسم سبهان عصمان ) الموسوم ( الموضوع الاستراتيجي وتأثيره على جودة ) أشرح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. علي أحمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا  
2024/2/2

مصادقة مجلس الكلية

صالح مجلس كلية إدارة و الاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

أ.م. د هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة و الاقتصاد  
2024 / 1





## الإهداء

إلى

أول من علمنا معنى الوضوح، حيث وضع لنا الطريق إلى النجاح والنجاة، وأول من نادى بالجودة بالعمل حيث قال: (رحم الله من عمل عملاً فاتقته) ألا وهو حبيب إله العالمين وسيد الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى

من أوصانا الله تعالى بالإحسان إليهما: أمي وأبي رحمهما الله تعالى واسكنهما فسيح جناتهما.

إلى

كل قطرة دم سالت من شهيد أو جريح من أبطال الحشد الشعبي المقدس والقوات الأمنية جميعاً الذين ضحوا من أجل العراق رحمهم الله تعالى وأسكنهم فسيح جناتهما.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع لهذا محبة وأكراما

الباحث

## الشكر والإمتنان

الحمد لله دائماً وأبداً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين أبي القاسم محمد وآله الطيبين الطاهرين.

أما بعد، اتباعاً لقوله تعالى: (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان). "الرحمن، 60". أود أن أبدأ شكري وإمثنائي وتقديري إلى أسناذي ومعلمي ومرشدي صاحب القلب الطيب والأبنسامة الجميلة (الأسناذ الدكتور عادل عباس عبد حسين الجنابي) لسعة صدره وحمله كثرة الاستفسارات وعلى ما بذله من جهد ووقت خلال مدة كتابته هذا البحث، فكان نعم الأسناذ والمشرف والموجه.

كما أقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان والعرفان إلى أساتذتي الذين كانوا منهلًا للعطاء العلمي طيلة مدة الدراسة.

كما أود أن أشكر السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد السابق (الأسناذ الدكتور محمد الجبوري) الذي نراه يواجد طول اليوم في جميع أقسام الكلية من أجل نجاح سير عمل الكلية.

وأشكر أيضاً (الأسناذ الدكتور محمود فهد الدليمي) الأب الروحي لقسم إدارة الأعمال لما يبذله من جهد ومنابعة مسنمة لبرامج الدراسات العليا كافة.

وأقدم شكري وإمثنائي للأسناذة المحكمين للأسناذة على معلوماهم القيمة وما أبدوه من تعاون وأخص بالذكر (الأسناذ المساعد الدكتور: بلال نوري سعيد/ جامعة النهرين) و(الأسناذة المساعدة الدكتورة: شهناز فاضل النجار/ الجامعة المستنصرية) على توجيههم القيمة.

وأقدم شكري وإمثنائي إلى الأساتذة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) لفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث. وأقدم شكري ومحبيتي إلى زملائي طيلة مدة الدراسة وفقهم الله تعالى وأخص بالذكر الأخ العزيز (سجاد شاكر) لما يقدمه من نصح وإرشاد.

وأخيراً أوجه شكري وتقديري لعائليتي التي وقفت لمؤازرتي ومساندتي طيلة مدة الدراسة. وخبناً ما أشكر كل من كان له فضل عليّ ونسيت سهواً أن أذكره فجزاهم الله جميعاً خير الجزاء.

**الباحث**



## المستخلص :

يتمثل الهدف من هذا البحث في معرفة مدى تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي في جودة الخدمة من خلال معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق الوضوح الاستراتيجي. وتنصب مشكلة البحث في دعم الوضوح الإستراتيجي لجودة الخدمة وذلك بدراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء إذ تكمن مشكلة البحث في توضيح تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي في أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمراجعين في المديرية العامة لتربية كربلاء . ولكي نتناول الموضوع بشكل شامل تم توضيح ذلك بإطار نظري خاص بالوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة للتأكد من وجود الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة.

أما أهمية البحث تمثلت بالتركيز على إمكانية توفير الأمور الأساسية للإرتقاء والنهوض بواقع جودة الخدمة المقدمة للمراجعين في المديرية العامة لتربية كربلاء وتقليل التبعات غير الإيجابية التي من المتوقع أن تواجهها نتيجة عدم الوضوح الإستراتيجية التي تتبعها.

أما مجال تطبيق هذا البحث فهو المديرية العامة لتربية كربلاء إذ تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكان حجم عينة هذا البحث 97 مستجيباً وهم من القيادات الإدارية العاملة في المديرية المبحوثة والذين لهم دور في تنفيذ إستراتيجية المديرية بنجاح.

وأعتمد هذا البحث على فرضيتين رئيسيين الأولى : توجد علاقة ارتباط بين الوضوح الإستراتيجي بدلالة ابعاده وجودة الخدمة بدلالة أبعادها الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الإستراتيجي بدلالة أبعاده على جودة الخدمة بدلالة أبعادها.

وتم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، والإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية هي الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط. وتم استخدام برنامج Spss للتحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات.

و خلص البحث إلى مجموعة من الأستنتاجات كان أبرزها أن الوضوح الإستراتيجي يؤدي دوراً هاماً في تقديم خدمات بمستوى جودة عالية من خلال الاستفادة من الوضوح والرؤية للعمل بشكل دقيق وفق إستراتيجية محددة، وقدرة كبيرة على التفكير ومواجهة الغموض والتغيرات المستمرة.

أما أبرز التوصيات ينبغي العمل على زيادة الاهتمام بمتغير الوضوح الإستراتيجي، من خلال التركيز على تنمية وتطوير مهارات القادة والعاملين، وإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة للعمل بهدف وإستراتيجية واضحة لتمكينهم من تقديم خدمات بجودة عالية.

**المصطلحات الأساسية : الوضوح الإستراتيجي، جودة الخدمة – المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة .**



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
آ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والإمتنان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
خ	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة.	
10-3	المبحث الأول : منهجية البحث.
18-11	المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة.
الفصل الثاني : الجانب النظري للبحث.	
31-19	المبحث الأول : الوضوح الإستراتيجي.
40 - 32	المبحث الثاني : جودة الخدمة.
الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث.	
41	تمهيد
46-42	المبحث الأول : تقويم مقاييس البحث واختبارها.
54_47	المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس البحث وتحليلها.
64-55	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات (اختبار علاقة الارتباط والتأثير).
الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات المستقبلية.	
65	المبحث الأول : الاستنتاجات.
67-66	المبحث الثاني : التوصيات.
68	المبحث الثالث : المقترحات المستقبلية.
79-69	قائمة المصادر.
-----	قائمة الملاحق.



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	مقاييس الإستبانة.	1
9	خصائص العينة المبحوثة.	2
13-12-11	الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالوضوح الإستراتيجي.	3
14-13	الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بالوضوح الإستراتيجي.	4
16-15-14	الدراسات العربية السابقة المتعلقة بجودة الخدمة.	5
17-16	الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بجودة الخدمة.	6
23-23	مفاهيم الوضوح الإستراتيجي.	7
27	أبعاد الوضوح الإستراتيجي.	8
34	مفاهيم جودة الخدمة.	9
38	أبعاد جودة الخدمة.	10
42	ترميز متغيرات وأبعاد مقاييس البحث وقراته.	11
44-43	وصف عينة البحث.	12
45	معيار قياس قوة كرونباخ الفا.	13
46	ثبات ومصداقية متغيرات البحث.	14
47	المتوسط المرجح ومستوى الإجابة.	15
50	عرض وتحليل بيانات الوضوح الإستراتيجي.	16
53	عرض وتحليل بيانات جودة الخدمة.	17
58	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الوضوح الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.	18
60	تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الإعتمادية.	19
61	تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الإستجابة.	20
62	تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الملموسية.	21
63	تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الموثوقية.	22
64	تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في التعاطف.	23



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	المخطط الفرضي للبحث.	5
2	أهمية الوضوح الإستراتيجي.	24
3	انموذج GRASP للوضوح الإستراتيجي.	26
4	توضيح مفهوم جودة الخدمة.	33
5	توضيح أهمية جودة الخدمة للزبون.	36
6	أبعاد جودة الخدمة.	40

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الإستبانة بعد التحكيم.
2	اسماء السادة المحكمين.
3	جدول تحديد حجم عينة البحث.
4	كتاب تسهيل المهمة.
5	الهيكلية التنظيمية للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء.



## : المقدمة

تواجه المنظمات الخدمية تحديات كثيرة في ضوء الإمكانيات التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الراهن، وبشكل خاص المنظمات الخدمية، إذ يتحتم عليها تغيير المسار لمواكبة ما يشهده العالم من التطورات، فأغلب هذه المنظمات تخصص جزءاً كبيراً من اهتماماتها من أجل خلق جو من الإبداع والتطور في أداء العاملين لديها، ويتم هذا من خلال تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، فالجودة في تقديم الخدمات أيضاً لها جزءاً كبيراً من اهتمام المنظمات الخدمية التي تعمل في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير، لذا فإن جودة الخدمة تعد من الأولويات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، ومن هنا يعد الوضوح الإستراتيجي هو أحد المناهج الذي يسهل عمل المنظمة الخدمية وخاصة مع ما يجري في بيئة العمل من تطورات وتغييرات متسارعة.

فالمنظمات في يومنا هذا تقف أمامها صعوبات وتحديات جسيمة تتميز بالديناميكية وعدم التأكد و الغموض حتى يمكن أن نعددها بأنها صفات ملازمة للمنظمات إذ إن هناك عوامل متغيرة تعمل على تزويد بيئة الأعمال بتلك الصفات ولعل أبرز هذه العوامل حدة المنافسة المرتفعة، فضلاً عن التطورات السريعة في الابتكارات و الأختراعات في جانب تقانة المعلومات، الذي دفع المنظمات للتفتيش عن صورة شاملة، وتحليل أعمق يمكنها مساعدة المنظمات في انتقاء ما يلائمها و يتكيف معها ليجعلها قادرة على البقاء وقادرة على تحقيق نجاحات متميزة في أداء الأعمال بصورة مثالية، ويعد الوضوح الاستراتيجي هو من الوسائل التي تتبعها المنظمة لإيجاد المناخ المناسب لتقديم خدمات بجودة عالية من خلال إبداع العاملين، وهذا يحتاج إلى دمج جميع الموارد والأنشطة وتطوير إستراتيجية تولد قيمة عليا تعمل المنظمات للوصول إليها.

لذلك فإن اعتماد مفاهيم الوضوح الاستراتيجي في المنظمة يلزمها بأن تعيد صياغة استراتيجيتها و تستند على مفاهيم أكثر حداثة وتطوراً وأكثر انفتاحاً ليساعدها على الوصول إلى تحقيق أهدافها، والاستفادة من التغييرات وكيفية التصرف معها على أنها فرص تجعلها قادرة على الاستمرار و البقاء و مجابهة المنافسة القوية و خاصة إن التطور السريع في الخدمات ذات الجودة العالية التي تتنافس المنظمات على إنتاجها و أصبحت تجارة الخدمات لها مكانة كبيرة في اهتمامات المنظمات لما تحققه من أرباح سريعة و مرتفعة وهذا دفع المنظمات في المدة الأخيرة أن تزيد من اهتمامها بقطاع الخدمات ذات الجودة العالية، ولكي تصل المنظمة إلى الجودة في تقديم الخدمات فإنها تحتاج إلى الانتقال من التلقائية إلى التخطيط، و من التلقائية في ردود الأفعال إلى الوضوح في إستراتيجية المنظمة.

لعل أبرز مبررات هذا البحث هو حاجة المديرية العامة لتربية كربلاء للوضوح الاستراتيجي لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها بشكل ناجح ومميز فهذا الأمر يؤدي إلى تقديم المديرية خدماتها للمراجعين بجودة عالية، مقارنةً بالمنظمات الأخرى وفي ظل محدودية الموارد المتاحة للمديرية.

ومن هنا جاء هذا البحث ليسهم في إظهار الجانب الفكري والنظري لمفهومي الوضوح الإستراتيجي و جودة الخدمة، و على هذا قسم الباحث إلى أربعة فصول إذ تضمن الفصل الأول منهجية البحث و بعض الجهود المعرفية السابقة إذ اشتمل على مبحثين : (منهجية البحث،



وبعض الجهود المعرفية السابقة). و الفصل الثاني بعنوان الجانب النظري للبحث أيضاً يتضمن مبحثين (الوضوح الإستراتيجي، وجودة الخدمة)، و الفصل الثالث هو الجانب العملي للبحث تضمن ثلاثة مباحث (تقويم مقاييس البحث وإختبارها، وتشخيص مقاييس البحث وتحليلها، وإختبار الفرضيات)، و الفصل الرابع هو الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية تضمن ثلاثة مباحث ( الإستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات المستقبلية).

إِهْتِصَاتِ الْأَوَّلِ

# منهجية البحث و بعض الجهود المعرفية السابقة

❖ المبحث الأول : منهجية البحث

❖ المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة

## المبحث الأول : منهجية البحث

### توطئة :

يضم هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث عن طريق التعريف بمشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وتوضيح الفرضيات التي تقوم بالإجابة على الأسئلة التي تثار في مشكلة البحث، وإلى أن نصل إلى عرض الأدوات التي استند عليها الباحث ليقوم بمعالجة البيانات وصولاً إلى النتائج الميدانية التي يمكن أن تساعد في تقديم عدد من المقترحات للمنظمة المقصودة بالبحث.

### أولاً : مشكلة البحث :

إن التغيير المستمر والمتسارع في أغلب جوانب قطاعات التربية والتعليم الذي يشهده عالمنا في العصر الحالي الذي قد يشمل الجوانب المالية أو التسويقية أو البشرية أو الجوانب الأخرى. فمن هنا تكمن الأهمية بالنسبة للوضوح الإستراتيجي ودوره في أنشطة الأعمال واستثمار الموارد بشكل يؤدي إلى الجودة في تقديم الخدمات فهو بذلك مفتاح للتميز المستقبلي للمنظمات التي هدفها الوصول إلى درجات متقدمة على صعيد الإزدهار والنمو. فجاء هذا البحث لتوضيح تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي في أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمراجعين في المديرية العامة لتربية كربلاء، و حددت مشكلة البحث : (هل للوضوح الإستراتيجي تأثير في جودة الخدمة؟).

و يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال عدة تساؤلات هي:

- 1 - هل يمكن تشخيص واقع الوضوح الإستراتيجي في المديرية العامة لتربية كربلاء؟.
- 2 - ما هو مستوى جودة الخدمة في المديرية العامة لتربية كربلاء؟.
- 3 - هل توجد علاقة ارتباط بين عناصر الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة؟
- 4 - هل يوجد تأثير للوضوح الإستراتيجي في جودة الخدمة في المديرية العامة لتربية كربلاء؟.

### ثانياً : أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في مجالين أساسيين هما :النظري والتطبيقي :

#### 1 - الأهمية النظرية، وتتمثل بالنقاط الآتية :

- A. سد الثغرة المعرفية بين متغيري البحث ، الوضوح الإستراتيجي، وجودة الخدمة عن طريق بناء القواعد النظرية والعقلية لإقامة الأنموذج الذي يبين صفة وطبيعة العلاقة بينهما.
- B. مهما كانت الدراسات التي تطرقت إلى المتغيرين الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة على حد معرفة الباحث، إلا أن البحث هذا يشارك في تقديم إطار نظري بمثابة حصيلة البحوث ودراسات عدة باحثين و مفكرين في هذا الجانب المعرفي فضلاً عن وضع الأسس الفكرية والنظرية المهمة لتعيين الأبعاد المهمة للمتغيرين.

## 2 - الأهمية التطبيقية، وتتمثل في النقاط التالية :

- A. إن هذا البحث تم اجرائه في المديرية العامة لتربية كربلاء التي تعد واحدة من قطاعات التربية والتعليم المهمة والحيوية؛ لما لها من أهمية بالغة في نمو وازدهار مستقبل البلد.
- B. إمكانية خلق الامور الاساسية من أجل الإرتقاء و النهوض بواقع جودة الخدمة المقدمة للمراجعين في المديرية العامة لتربية كربلاء ، و تقليل التبعات غير الإيجابية التي من المتوقع أن تتحملها نتيجة عدم الوضوح في إستراتيجيتها بشكل يزيد من الأعباء عليها.
- C. يسهم هذا البحث في تقديم عدة مقترحات التي تساعد القيادات وصانعي القرار في المديرية العامة لتربية كربلاء من الإفادة منها من أجل تنفيذ مهمات الإصلاح في هذا القطاع المهم.
- D. إضافة إلى ما تقدم ذكره يقدم البحث هذا بعض من المقترحات المستقبلية لعمل الدراسات في مجال التربية والتعليم أو في مجالات أخرى.

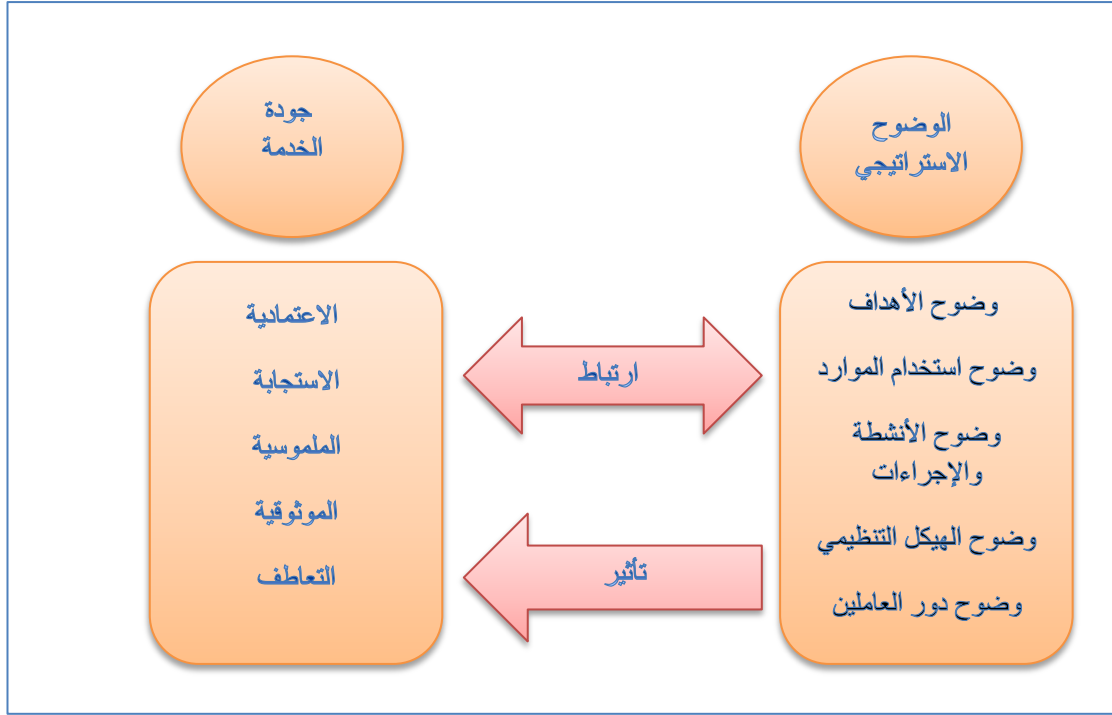
## ثالثاً : أهداف البحث :

تشمل أهداف هذا البحث في العمل على :

- 1- معرفة مدى الإهتمام لدى المديرية العامة لتربية كربلاء بتطبيق الوضوح الإستراتيجي وابعاده.
- 2 - معرفة مدى توافر جودة الخدمة في المديرية العامة لتربية كربلاء.
- 3 - تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين الوضوح الإستراتيجي و جودة الخدمة في المديرية العامة لتربية كربلاء.
- 4 - معرفة مدى تأثير وإسهام الوضوح الإستراتيجي في جودة الخدمة.

## رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :

إن المخطط الفرضي للبحث فيه توضيح وتفصيل لطبيعة العلاقات والجوانب التي تؤثر بين متغيرات البحث إذ يضم المتغير المستقل (الوضوح الإستراتيجي) والمتغير التابع (جودة الخدمة) إذ يشمل إمكانية قياس علاقات الارتباط والتأثير بينهما وكما موضح في الشكل(1) الآتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

المصدر : من اعداد الباحث.

خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الوضوح الإستراتيجي بدلالة أبعاده (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والأجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين) وجودة الخدمة بدلالة أبعادها (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية و معنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده مع الإعتمادية.
- 2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده مع الإستجابة.
- 3 - توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الوضوح الإستراتيجي بأبعاده مع الملموسية.
- 4 - توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الوضوح الإستراتيجي بأبعاده مع الموثوقية.
- 5 - توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الوضوح الإستراتيجي بأبعاده مع التعاطف.



**الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بدلالة ابعاده (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) على جودة الخدمة بدلالة ابعاده (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده على الإعتمادية.
- 2- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده على الإستجابة.
- 3- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده على الملموسية.
- 4- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده على الموثوقية.
- 5- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده على التعاطف.

**سادساً : حدود البحث :-**

- 1 - **الحدود المكانية :** إذ تم اختيار عدد من القيادات الإدارية التابعين للمديرية العامة لتربية كربلاء سواء الموجودين في مقرها الرئيسي أو الموجودة في في الاقضية و النواحي التابعة للمديرية والسبب في اختيار المديرية العامة للتربية كربلاء هو:-  
A. الباحث هو ضمن العاملين التابعين للمديرية .  
B. تمتلك المديرية المبحوثة مبان عدة في مناطق مختلفة تابعة لها وتفتقد لجودة الخدمة المقدمة .

- 2 - **الحدود البشرية :** تشمل عدد من القيادات الإدارية في للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة.

- 3 - **الحدود الزمنية :-** تتضمن الفترة التي استغرقها إعداد الجانب الميداني للبحث بدايةً من مدة تحديد مشكلة البحث ومن ثم جمع المعلومات الأساسية عن مجتمع الدراسة وكذلك الفترة التي وزعت فيها استمارات الإستبانة ومن ثم استرداد الاستمارة إذ استغرق ذلك الوقت من تاريخ 25 / 8 / 2023 إلى يوم 10 / 10 / 2023.

**سابعاً : أسلوب جمع البيانات وتحليلها :-**

من أجل أن يحقق هذا البحث أهدافه استند الباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات نظرياً وميدانياً على الأدوات الآتية :-

## 1 - الجانب النظري

جرت عملية تغطية الجانب النظري عن طريق المسح المكتبي الموجودة والمتاح من العديد من المصادر العلمية، وكذلك الدراسات السابقة التي تضم البحوث العلمية، وكذلك الرسائل وأيضاً الاطاريح الجامعية وبكلا اللغتين العربية والأجنبية التي استطاع الباحث من الوصول إليها.

## 2 - الجانب الميداني

يستند الباحث في الجانب الميداني على استمارة الإستبانة التي تم صياغتها عن طريق الرجوع إلى بعض الادبيات العلمية المرتبطة بنفس الموضوع وتعيين المتغيرات الأساسية، إذ تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة من أصحاب الخبرة والمختصين من أجل تحكيم الإستبانة للحصول على الملاحظات المفيدة ومن أجل إجراء التعديلات الضرورية لسد الفجوات أو تذييل الصعوبات التي من الممكن أن تواجه الباحث وكما موضح في الملحق (1)، وقد قام الباحث بمقابلة عدد من القيادات الإدارية التابعين للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة لتوضيح الفقرات والأسئلة التي تحتويها استمارة الإستبانة، وقد احتوت استمارة الإستبانة محورين كما مبين في الجدول الآتي :

## الجدول (1) مقاييس الإستبانة.

ت	المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
1	البيانات العامة (الشخصية)	-الجنس .	=	من اعداد الباحث
		-الفئة العمرية.	=	
		-التحصيل الدراسي.	=	
		-سنوات الخدمة.	=	
2	الوضوح الاستراتيجي	-وضوح الاهداف .	4	قادر، 2022 : 25 و علوان، 2022 : 18
		-وضوح استخدام الموارد.	4	
		-وضوح الأنشطة والإجراءات .	4	
		-وضوح الهيكل التنظيمي.	4	
		-وضوح دور العاملين.	4	
3	جودة الخدمة	-الإعتمادية.	4	نعيمة، 2021: 39 و الزامل، 2022: 8
		-الإستجابة.	4	
		-الملموسية.	4	
		-الموثوقية.	4	
		-التعاطف.	4	
		المجموع	40	

المصدر : من اعداد الباحث.

### ثامنا : اختبار صدق الإستبانة وثباتها:-

وهذا يشير إلى التحقق من مقياس البحث (الإستبانة) بأنه قادر على قياس ما هو مطلوب منه، ويشتمل على اعتبارين :-

#### 1 - الصدق الظاهري

ويعني من ان العبارات التي وردت في الاستبانة قادرة على تسجيل بيانات البحث المرجوة وبدقة كبيرة عن طريق تعميم النتائج على مجتمع البحث وهذا يكون على مرحلتين : الأولى كانت بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين من أهل الإختصاص الدقيق كما هو موضح في الملحق (2)، و تضمنت الثانية : توزيع الإستبانة على عينة تم اختيارها من مجتمع البحث؛ وذلك من أجل التعرف على درجة فهمهم للالفاظ والعبارات الموجودة في الإستبانة ودرجة وضوحها.

#### 2 - صدق وثبات المحتوى

وهذا يقصد به معرفة مستوى تعبير فقرات الإستبانة عن أبعاد البحث، اذ يجب التركيز على تضمين أبعاد البحث بشكل مركز في الإستبانة عن طريق مجموعة من العبارات المناسبة، ويجب ان يتم التأكد من صحة قابلية العبارات للقياس من أجل اختيار العبارات الأكثر دقةً ومن ثم يتم فحص مركز ومنظم للفقرات لمعرفة دقة تمثيلها للأسس التي تم صياغة الإستبانة على أساسها، واخيرا فحص صدق المحتوى ابتداء من مرحلة إعداد الإستبانة من خلال مراجعة فقرات الإستبانة كافة بشكل مستقل.

#### تاسعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (spss) في تحليل ما تم جمعه من البيانات، ومن أجل اضافة الجانب العلمي على البحث استعمل الباحث أساليب إحصائية مختلفة من أجل توظيف البيانات التي تساعد على معرفة اهداف البحث ومن أهم هذه الأساليب :

- 1 - الوسط الحسابي.
- 2 - الانحراف المعياري .
- 3 - معامل كرونباخ ألفا .
- 4 - الأهمية النسبية .
- 5 - معامل الأختلاف .
- 6 - إختبار العلاقة والأثر .
- 7 - معامل الارتباط .

### عاشرا :مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث بالمديرية العامة لتربية كربلاء، وتقع في مركز المدينة و تأسست عام 1943 وهي محكومة بقانون وزارة التربية الاتحادية، وطبيعة نشاطها خدمي، و تخصصها تربوي تعليمي، وتضم عدد كبير من الأقسام والشعب و كما موضح في الملحق(5). و عينة البحث هي عينة قصدية تضم عدد من القيادات الإدارية الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق إستراتيجية المديرية بشكل واضح لكي تتحقق الجودة في الخدمات المقدمة للمراجعين وتم استخدام جدول تحديد حجم العينة (Ahmed,H.&Halim,H.2017:29). للحصول على نسبة حجم العينة من واقع المجتمع الكلي البالغ (130) فردا، وحسب الجدول المذكور في ملحق(3) فإن العينة المناسبة تكون (97) فردا. والجدول(2)يبين خصائص عينة البحث:

#### الجدول (2) خصائص العينة المبحوثة.

ت	البيانات الشخصية	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	77	0.78
		أنثى	20	0.21
		المجموع	7	100%
2	الفئة العمرية	25-30 سنة	12	0.12
		31-40 سنة	46	0.47
		41-50 سنة	21	0.22
		51-60 سنة	18	0.19
		المجموع	97	100%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	3	0.03
		بكالوريوس	64	0.67
		دبلوم عالي	10	0.10
		ماجستير	15	0.15
		دكتوراه	5	0.05
		المجموع	97	100%
4	عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	22	0.23
		6-10 سنة	36	0.37
		11-20 سنة	28	0.29
		21 فأكثر	11	0.11
		المجموع	97	100%
5	المنصب الوظيفي	مدير		0.01
		معاون مدير	10	0.10
		رئيس قسم /شعبة	86	0.89
		المجموع	97	100%

المصدر : من اعداد الباحث بالإعتماد على الإستبانة.

**حادي عشر :منهج البحث:-** إذ اعتمد البحث على منهجين :

- 1 - **المنهج الوصفي :** وذلك عن طريق استخدام كل ما هو متاح من معلومات لها ارتباط بموضوع البحث التي تتعلق بالمنظمة المبحوثة .
- 2 - **المنهج التحليلي :** وهو يقوم على تحليل البيانات للوصول الى نتائج قدم الباحث من خلالها الاستنتاجات والتوصيات ..

**اثنا عشر : التعريفات الإجرائية :**

- 1 - **الوضوح الإستراتيجي :** هو مجهود الإدارة العليا المتمثل في إختيار أهداف ومقاصد معروفة وواضحة تكون ملائمة مع الرغبات والرؤيا المستقبلية للمنظمة، إضافة إلى خلق منفعة حقيقية في الأنشطة المستهدفة للمهام.
- 2 - **جودة الخدمة :** وهي مدى التوافق بين المعايير المعدة آنفاً والأداء الفعلي عند تقديم الخدمة وإن جودة الخدمة تظهر عن طريق مقارنة الخدمة مع الخدمات التي يقدمها المنافسون، إذ تعرف درجة المقارنة من خلال تطابق مستوى الخدمات المقدمة للمواصفات المحلية والعالمية.



## المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة

### توطئة :

يتناول هذا المبحث إظهار وتحليل لبعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث، إذ تمثل الدراسات السابقة واحدة من الأعمدة الأساسية التي تستند عليها أية دراسة لاحقة للمتابعة وللوقوف على المواضيع المهمة التي شملتها بيئات البحث وكذلك المنظمات المختلفة للدراسات السابقة بغية الاستفادة من الأمور التي توصل إليها الباحثون فيما سبق من الدراسات في هذا الجانب ولكي نتعرف على مستوى المعرفة المتراكمة لمتغيرات هذا البحث، وسوف يعرض البحث بعض من الدراسات السابقة في هذا المبحث والتي تتعلق بالوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة إذ يضم هذا العرض عنوان الدراسة وكذلك المنهجية وأهم اهداف الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأسلوبها فضلاً عن أهم النتائج المستخلصة من الدراسات التي قام بها الباحثون.

### أولاً : جهود معرفية سابقة متعلقة بالوضوح الإستراتيجي.

#### أ – الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالوضوح الإستراتيجي.

#### الجدول (3) الدراسات العربية.

الدراسة (1)	القصير، 2015
عنوان الدراسة	الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية).
نوع الدراسة وبلدها	ماجستير /العراق
هدف الدراسة	تحديد الأسس التي تعمل على تطوير الواقع التنظيمي للمصارف الأهلية في العراق، وكذلك الحد من الآثار السلبية التي يحتمل ان تضربها بسبب الخلل في بنائها التنظيمي.
مجتمع وعينة الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة بعدد من العاملين في المصارف الأهلية والبالغ عددهم 4974 عاملاً، وعينة الدراسة 425 عاملاً.
أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة	برنامج Spss وبعض الأدوات الإحصائية مثل الخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين.
أهم الإستنتاجات	إن عناصر الوضوح الإستراتيجي لها تأثير معنوي في الركود التنظيمي.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	-الإختلاف في أبعاد الوضوح الإستراتيجي. - تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من المصارف الأهلية في العراق والدراسة أما الدراسة الحالية فتم تطبيقها في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-استخدم الإستبانة لجمع البيانات في كلا الدراستين. -تم تطبيق الدراسة في نفس البلد.
مجالات الإفادة من الدراسة	-تعزيز الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير الوضوح الإستراتيجي. -اعتمدت هذه الدراسة كجهود معرفية سابقة.
الدراسة (2)	العيثاوي، 2021

عنوان الدراسة	تأثير الوضوح الإستراتيجي في التميز المنظمي بتوسط القدرات الديناميكية.
نوع الدراسة وبلدها	أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	الحصول على نموذج أكثر واقعية لربط متغيرات الدراسة بما يتوافق مع الواقع الميداني في المنظمة المبحوثة وذلك بعد تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات وتحديد طبيعتها من خلال التجربة.
مجتمع وعينة الدراسة	الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، وعينة الدراسة بلغت 167 فردا بين مدير عام و معاون ورؤساء الأقسام و الشعب.
اهم الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة	برنامج Spss، Amos، واختبار Soble وبعض الأدوات الإحصائية مثل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط، التحليل العاملي التوكيدي.
أهم النتائج	المنظمة المبحوثة فيها وضوح إستراتيجي بدرجة متوسط وفيها تراجع في مستوى بعض الأبعاد الفرعية والسبب يعزى إلى انخفاض مستوى التنسيق والاتصالات المتبع داخل أقسام المنظمة إضافة إلى غياب واضح للثقافة الاستراتيجية البعيدة الأمد فضلاً عن اهتمام الادارة العليا بالأمر الروتينية.
مجالات الاختلاف مع الدراسة الحالية	تطبيق هذه الدراسة في المجال الصناعي في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مجال التربية والتعليم.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-استخدم نموذج أبعاد الوضوح الاستراتيجي (GRASP, 2008) في كلا الدراستين. -استخدم الاستبانة لجمع البيانات لكلا الدراستين. -استخدم البرنامج الإحصائي Spss في كلا الدراستين. -تطبيق الدراستين في نفس البلد.
مجالات الإفادة من الدراسة	-استخدامها كمرجع في الجانب النظري للدراسة الحالية. -مجهود معرفي سابق يتعلق المتغير المستقل (الوضوح الإستراتيجي) للدراسة الحالية.
الدراسة (3)	<b>علوان، 2022</b>
عنوان الدراسة	أثر الوضوح الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية تربية صلاح الدين).
نوع الدراسة وبلدها	رسالة دبلوم عال، العراق
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير و اسهام الوضوح الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي.
مجتمع وعينة الدراسة	المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وعينة الدراسة رؤساء الأقسام والشعب فيها و البالغ عددهم 80 مستجيباً.
اهم الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة	برنامج Spss والأساليب الإحصائية مثل الأهمية النسبية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار العلاقة والأثر.
اهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (وضوح الأهداف، وضوح الإجراءات والأنشطة، وضوح الهيكل التنظيمي) سواء كانت منفردة ام مجموعة مع الإبداع التنظيمي.

مجالات الاختلاف مع الدراسة الحالية	-المتغير التابع لهذه الدراسة هو الإبداع التنظيمي في حين أن المتغير التابع للدراسة الحالية هو جودة الخدمة. -استخدم نموذج Jeary, 2009 الذي يضم ثلاثة أبعاد للوضوح الاستراتيجي.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-تم تطبيق كلا الدراستين في المديرية العامة للتربية في العراق. -عينة كلا الدراستين رؤساء الأقسام والشعب.
مجالات الإفادة	-زيادة الجانب المعرفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة الحالية. -استخدامها كمرجع لمقاييس الاستبانة. -مجهود معرفي سابق.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ب - الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بالوضوح الإستراتيجي.

الجدول (4) الدراسات الأجنبية.

الدراسة (1)	Parnel, 2010
عنوان الدراسة	Strategic Clarity, Business Strategy and Performance. الوضوح الإستراتيجي، إستراتيجية الأعمال.
نوع الدراسة وبلدها	تطبيقية /الولايات المتحدة الأمريكية.
هدف الدراسة	تبني عدد من الإستراتيجيات لمواجهة الظروف و البيئية التي تحيط بالمنظمة لاتخاذ القرارات.
مجتمع وعينة الدراسة	كافة المستويات الإدارية، وبلغ حجم العينة 277مستجيبا.
اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة	اسلوب الانحدار.
اهم النتائج	بينت النتائج أن الإستراتيجية مرتبطة برفع مستوى الأداء التنظيمي إذ يعكس الوضوح الإستراتيجي مدى تواجد الالتزام عند المنظمة و تنفيذها وتطبيقها لمجموعة من الإستراتيجيات المعدلة.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	تم تطبيق هذه الدراسة في شركة بيع التجزئة اما الدراسة الحالية تم تطبيقها في مجال التربية والتعليم.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-العينة من المستويات الإدارية في كلا الدراستين. -المتغير المستقل هو الوضوح الإستراتيجي في كلا الدراستين.
مجالات الإفادة	-تعزيز الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير الوضوح الإستراتيجي. -تعد هذه الدراسة مجهود معرفي سابق.
الدراسة (2)	Permana, 2017
عنوان الدراسة	Toward the best Model of Strategy Implementation in Indonesian Islamic Banking From Lens OF Strategic Clarity. نحو أفضل نموذج لتنفيذ الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية الإندونيسية من منظور الوضوح الاستراتيجي.
نوع الدراسة وبلدها	تحليلية /إندونيسيا.
هدف الدراسة	التعرف على مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية الإندونيسية من خلال الوضوح الاستراتيجي.
مجتمع وعينة الدراسة	المصارف الإسلامية في إندونيسيا، وعينة البحث المدراء المتوسطين في المصارف وبلغ عددهم 140مديرا.

النسب المئوية، الوسط الحسابي، نمذجة المعادلات الهيكلية.	اهم الأساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة.
إمكانية توفر الوضوح والإدراك لدى المدراء تجاه الإستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة ل يتم الوصول إلى النجاح بشكل كبير في تطبيق الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية الإندونيسية.	اهم النتائج
-بيئة التطبيق تختلف عن بيئة التطبيق في الدراسة الحالية. -الأبعاد الفرعية للوضوح الاستراتيجي تختلف عن الأبعاد الفرعية في الدراسة الحالية.	مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية
-استخدم الاستبانة لجمع البيانات في كلا الدراستين. -العينة من الإدارات الوسطى في كلا الدراستين. -المتغير المستقل هو الوضوح الإستراتيجي في كلا الدراستين.	مجالات التشابه مع الدراسة الحالية
-تعزيز الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير الوضوح الإستراتيجي. -مجهود معرفي سابق.	مجال الإفادة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة.

ثانياً : جهود معرفة سابقة متعلقة بجودة الخدمة.

أ – الدراسات العربية السابقة المتعلقة بجودة الخدمة.

الجدول (5) الدراسات العربية.

الدراسة (1)	الجبوري، 2021
عنوان الدراسة	الادارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية (دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء).
نوع الدراسة وبلدها	رسالة ماجستير /العراق.
هدف الدراسة	تحديد مستوى تأثير جودة الخدمة ميدانيا على مستوى الجامعات والكليات المبحوثة.
اهم الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة	برنامج Spss, Amos -الأساليب الإحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية.
اهم النتائج	وجود تأثير بدلالة معنوية بين الادارة الإلكترونية للموارد البشرية و جودة الخدمة وهذا يعني ان هذه المنظمات الخدمية لها اهتمام بالإدارة الإلكترونية لأنها تجذب الكفاءات والخبرات من الموارد البشرية وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمة المقدمة وهذا يعد تجربة ناجحة في ممارسة هذا النوع من الادارة لتقديم خدمة بجودة عالية.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	التطبيق في الجامعات والكليات الأهلية اما الدراسة الحالية تم تطبيقها في مجال التربية والتعليم.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-تطبيق كلا الدراستين في نفس المحافظة. -استخدم الاستبانة لجمع البيانات في كلا الدراستين. -اعتماد نفس الأبعاد الفرعية للمتغير التابع (جودة الخدمة) في كلا الدراستين.

مجالات الإفادة	-تعزيز الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير جودة الخدمة. -مجهود معرفي سابق.
الدراسة (2)	<b>نعيمه، 2021</b>
عنوان الدراسة	إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة (دراسة حالة).
نوع الدراسة وبلدها	ماجستير، الجزائر.
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة.
مجتمع وعينة الدراسة	بلدية محافظة برهوم، وعينة الدراسة عدد من الموظفين الإداريين فيها والبالغ 36 مستجيبا.
اهم البرامج والاساليب الاحصائية المستخدمة	-برنامج Spss -الأساليب الإحصائية: معامل كرو نباخ، المتوسط الحسابي، معامل الانحدار الارتباط، الانحدار الخطي.
اهم النتائج	إن نجاح المنظمة في تحسين جودة خدماتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإن تطبيقها بفعالية يساعد المنظمة على تحسين جودة خدماتها وبالتالي يساعدها على الاستمرار والبقاء.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	-تم تطبيق هذه الدراسة في مجال البلدية في حين الدراسة الحالية تم تطبيقها في مجال التربية. -بلد الدراسة الجزائر، وبلد الدراسة الحالية العراق.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	-جودة الخدمة هو المتغير التابع في كلا الدراستين. -استخدم نفس الأبعاد الفرعية للمتغير التابع في كلا الدراستين. -استخدم البرنامج الإحصائي Spss في كلا الدراستين.
مجالات الإفادة	-زيادة الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير جودة الخدمة. -تعد هذه الدراسة إحدى مقاييس الاستبانة للدراسة الحالية. -مجهود معرفي سابق.
الدراسة (3)	<b>الزامل، 2022</b>
عنوان الدراسة	إستراتيجية التعلم التنظيمي وتأثيره في جودة الخدمة الوظيفية (بحث تحليلي في جامعة ذي قار).
نوع الدراسة وبلدها	رسالة ماجستير، العراق.
هدف الدراسة	معرفة مستوى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين جودة الخدمة الوظيفية بأبعادها وذلك للوصول إلى آليات مناسبة للإسهام في تحسين جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة.
مجتمع وعينة الدراسة	جامعة ذي قار، وعينة الدراسة متمثلة بالقيادات الإدارية من عمداء و رؤساء الأقسام العلمية وعددهم 100 مستجيبا.
أهم البرامج والاساليب الإحصائية المستخدمة	-البرامج هي Spss وExcel. -الأساليب الإحصائية : النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الأهمية النسبية.
أهم النتائج	ان أبعاد استراتيجيات التعلم التنظيمي تؤثر في جودة الخدمة الوظيفية في المنظمة المبحوثة مما يشير إلى أهمية تبني هذه الإستراتيجيات من قبل



القيادات الجامعية في كافة الكليات والأقسام العلمية على مستوى الجامعة.	مجالات الإختلاف عن الدراسة الحالية
-تم تطبيق هذه الدراسة في منظمة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اما الدراسة الحالية تم تطبيقها في منظمة تابعة لوزارة التربية والتعليم. -الأبعاد الفرعية للمتغير التابع جودة الخدمة تختلف عن أبعاد الدراسة الحالية.	مجالات التشابه مع الدراسة الحالية
-استخدم الاستبانة لجمع البيانات في كلا الدراستين. -استخدم نفس البرامج والأساليب الإحصائية في كلا الدراستين.	مجالات الإفادة
-زيادة الجانب المعرفي فيما يتعلق بمتغير جودة الخدمة. -تعد هذه الدراسة إحدى مقاييس الاستبانة للدراسة الحالية. -مجهود معرفي سابق.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ب - الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بجودة الخدمة.

الجدول (6) الدراسات الأجنبية.

Senol, Dagli, 2017	الدراسة (1)
Increasing services Quality in Education Views of principals and Teachers. زيادة جودة الخدمات في التعليم من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.	عنوان الدراسة
دراسة حالة /الجمهورية التركية.	نوع الدراسة وبلدها
زيادة وعي المعلمين ومديري المدارس حول الجودة في التعليم وتقديم مساهمتها في خلق ثقافة الجودة العالية في المدارس.	هدف الدراسة
التحليل الوصفي، و تحليل المحتوى.	اهم الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة
احتياج المعلمين والمدراء للتدريب أثناء تقديم الخدمة، فضلاً عن اهمية استخدام المعلمين لأساليب التعليم الفاعلة.	اهم النتائج
-تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية، أما الدراسة الحالية تم تطبيقها في مديرية التربية التي تشرف على المدارس. -تم جمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات شبه المنظمة اما الدراسة الحالية فتم جمع البيانات فيها عن طرق الاستبانة.	مجالات الإختلاف عن الدراسة الحالية
المتغير التابع في كلا الدراستين هو جودة الخدمة.	مجالات التشابه مع الدراسة الحالية
مجهود معرفي سابق.	مجالات الإفادة
<b>Purwanto, Noor&amp;Kugmawati, 2020</b>	الدراسة (2)
Services Quality Management Through Higher Education perfmrance (HEDPERF) The Case OF Indonesian public University. قياس جودة الخدمة من خلال أداء التعليم العالي، حالة جامعة إندونيسيا العامة.	عنوان الدراسة
بحث ميداني، إندونيسيا.	نوع الدراسة وبلدها
قياس أداء جودة الخدمة بناء على آراء الطلاب لأداء جودة الخدمة في	هدف الدراسة

قسم التعليم العالي.	
الطلبة والطالبات بدرجة البكالوريوس في إحدى جامعات جارة الشرقية وعددهم 935 وحجم عينة الدراسة بلغت 283 مستجيباً.	مجتمع وعينة الدراسة
تم تطبيق الإحصاء الوصفي وأسلوب تحليل الارتباط.	أهم البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة
بينت الدراسة أن عوامل الجانب الأكاديمي لها الأولوية القصوى لتحقيق جودة الخدمة مع الحفاظ على عوامل السمعة والوصول لتحقيق جودة الخدمة.	أهم النتائج
-تم تطبيق كلا الدراستين في بلدان مختلفة. -عينة هذه الدراسة طلاب جامعة أما عينة الدراسة الحالية فهي من القيادات الإدارية في مديرية تربية كربلاء.	مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية
-المتغير التابع هو جودة الخدمة في كلا الدراستين. -استخدم الاستبانة لجمع البيانات في كلا الدراستين.	مجالات التشابه مع الدراسة الحالية
مجهود معرفي سابق.	مجالات الإفادة

**المصدر :** من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة.

### ثالثاً : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة :-

- 1 - يظهر من مراجعة الدراسات السابقة إنها قاعدة أساسية ينطلق منها البحث الحالي وتعد من أفضل مصادر المعلومات التي لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسة.
- 2 - تساعد في استخراج مقياس البحث الحالي وإعداد الاستبانة.
- 3 - تسهم في خلق مجال فكري شامل للباحث حول موضوع البحث.
- 4 - للتعرف فيما إذا سبق استخدام متغيرات البحث معاً إذ أن الباحث لم يجد دراسة سابقة تناولت تأثير الوضوح الإستراتيجي على جودة الخدمة.

### رابعاً : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-

- 1- أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة هو أن الوضوح الإستراتيجي هو من المفاهيم الحديثة والمعاصرة وبيان تأثيره على جودة الخدمة المقدمة في المديرية العامة لتربية كربلاء فهي تعد من الدراسات الأولى في هذا المجال.
- 2 - إن البحث الحالي قد جمع بين متغيرين مهمين بالنسبة للمديرية العامة لتربية كربلاء لم يسبق ان تناولتها دراسة سابقة حسب علم الباحث واطلاعه حيث أن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت متغيراً واحداً منهما ومرتبط بمتغير آخر، في حين أن البحث الحالي قد جمعت بين متغير الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة فتناولت الدراسة الحالية التأثير بين المتغيرين والعلاقة بينهما.
- 3 - يسعى البحث الحالي للوصول الى نتائج تستفيد منها المديرية المبحوثة في مجال تطوير أدائها وبالجودة العالية .

# الفصل الثاني

## الجانِب النظري

❖ المبحث الأول الوضوح الاستراتيجي

❖ المبحث الثاني جودة الخدمة

## المبحث الأول

### الوضوح الإستراتيجي

#### توطئة :

إن ما تشهده بيئة العمل من تغيير وبمختلف مجالات الحياة الأمر الذي يستوجب وجود منظمات تواكب تطور العصر الحديث وتهتم بالوضوح الإستراتيجي الذي يمثل منفعة ضرورية في العمل التنظيمي إذ يقوم على توحيد الرؤية والأهداف و القرارات. ويوضح لنا طريقة التنفيذ للقرارات التي تم التوصل إليها داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال اتخاذ إستراتيجية ناجحة تتصف بالوضوح المستند على إعادة التكوين للأماكنيات والأنشطة الموجودة والسعي إلى تطوير العمليات وإن المنظمة التي تمتلك في داخلها وضوحاً إستراتيجياً بشكل فعلي، فإن ذلك كفيل لتحقيق رسالتها وأهدافها ببراعة وذكاء وقد قسم هذا المبحث إلى أربعة محاور وهي :

أولاً – مفهوم الوضوح الإستراتيجي .

ثانياً – أهمية الوضوح الإستراتيجي .

ثالثاً – أبعاد الوضوح الإستراتيجي .

#### أولاً – مفهوم الوضوح الإستراتيجي :

ليس هناك أفضل من الوضوح في التعامل ففي الوضوح فوائد عديدة منها، (مكاني،

76:2010):-

- 1 - كل طرف يعرف حدوده فلا يتجاوزها.
- 2 - المتعاملون يلتزمون بما تم الاتفاق عليه.
- 3 - إغلاق طرق الاحتيال والفساد أمام التلاعب .

• فالله سبحانه وتعالى علم نبيه الكريم ان يكون قدوة في الوضوح فقد قال تعالى : " ولقد أنزلنا إليك آيات بينات" (البقرة، 99). فيعني جل ثناؤه في هذه الآية الكريمة :أنزلنا إليك يا محمد علامات واضحات دالات على نبوتك (الطبري، 923 :310).

ومن أجل الإلمام بمعنى الوضوح لابد من أن نخرج على المعنى اللغوي للوضوح ومن ثم دلالاته الاصطلاحية :

الوضوح لغة : الضوء وبيان الصبح (أنيس، 1972:1038). والوضوح مصدر مشتق من الفعل الثلاثي (وضح) أي بان ووضح الطريق، اي استبان (الجوهرى،2009: 1251). وعندما نقول : وضوح المسألة، أي زال التعقيد والغموض الذي كان فيها وتم شرحها وتفسيرها (عمر، 2454: 2008).

أما في اللغة الإنجليزية فمصطلح Clarity يأتي بمعنى بيان وإنجلاء (Thompsin, 1997:98).

الوضوح اصطلاحاً :يعد مفهوم الوضوح الإستراتيجي من المصطلحات الحديثة التي درسها الباحثون عند فترة انتهاء القرن التاسع عشر، ويعد العالم (Bantel,1993) أول من درس الوضوح الاستراتيجي ووضع حجر الأساس له، وبعد ذلك فإن الدراسات المتعاقبة شاركت بنسج مصطلح الوضوح الإستراتيجي؛ بسبب المنافسة القوية التي تواجه المنظمات في ظل التغييرات المستمرة وعدم قدرة التخطيط الإستراتيجي على مجابهة التهديدات البيئية المتمثلة بالركود والجمود خلال دورة حياة المنظمة، وتعد المنافسة من العوامل المؤثرة التي شاركت في تقدم وتطور مفهوم الوضوح الإستراتيجي الذي يأتي نتيجة للإبداع والتفكير، ونتيجة امتلاك المنظمات عقول متميزة، ومهارات لدى المديرين تجعلهم قادرين على معرفة مستقبل المنظمة، وقادرين على اختيار القرارات التي تساعد المنظمات في تحقيق النمو والنجاح والتجديد من خلال جهود التطوير والتحديث لانشطتها وامكانياتها، وهناك من يفسر الوضوح الإستراتيجي على أنه أداة توظف مسار الأعمال؛ لمزج وتوضيح المفاهيم للعاملين في انموذج واحد يبين الترابط بين الإجراءات ودمج الأهداف والسيطرة على المعلومات (Ritchie & Rabbino, 2001 :4). فالإستراتيجية هي من تحدد طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل سواء في البيئة التنافسية، أو قواعد المنافسة، أو في المنافسين، أو الجمهور كما تحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المستقبل (سلطان،2010 :22). فالوضوح الإستراتيجي يمكن تطبيقه في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية عندما يستطيع المديرين التنفيذيون من أحكام السيطرة على الأمور وعبور مرحلة الغموض (Rorem, et. al, 2012:4). لذلك تتوقف

إمكانية المنظمة لتحقيق نتائج متميزة وناجحة على مدى امتلاك المنظمة للوضوح الإستراتيجي (Titos, 2016:2). فإن مفهوم الوضوح الإستراتيجي يقصد به الأداة التي يمكن استخدامها من قبل إدارة المنظمة؛ لصناعة الأهداف التي تروم المنظمة لتحقيقها عن طريق تركيزها على تكييف جهودها لتحقيق التطابق مع الهيكل التنظيمي للمنظمة، و وضع خطة استراتيجية تتمكن المنظمة من تنفيذها ولا تتقاطع مع الثقافات المختلفة داخلها أو مع التكنولوجيا الحديثة التي تستخدمها المنظمة (Adams, 2005 :24). كما عرف مفهوم الوضوح الإستراتيجي بأنه طريق جديد يعمل على ابتكار وحدة تنظيمية تعمل على التلاحم التنظيمي داخل المنظمة عن طريق الفهم المشترك، فهي طريقة جديدة لأداء العاملين ، و فرق العمل تشدد على استعمال مبدأ الوضوح المشترك لتأكيد الترابط التنظيمي وإنجاز الأداء العالي ( Yeager, 2013 :7). ويشدد (Brenegar, 2015 :2) في تعريفه للوضوح الاستراتيجي على أنه ثمرة جهود التفكير الإستراتيجي وليس التخطيط الإستراتيجي. فالمفكرون الاستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم فهم يستطيعون اكتشاف الدرة المفقودة فهم يتحدثون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والإستراتيجيات التقليدية (سلطان، 2010 :112). فالوضوح الإستراتيجي له القدرة على توضيح الرؤية المستقبلية وإستراتيجية الشكل، وإظهار الحكم السليم على الأعمال (جبر، 2021 :35). وفي هذا السياق أكد (Burton et al. 2016:7) إن الوضوح الإستراتيجي هو معرفة العاملين لرؤية المنظمة و رسالتها و أهدافها وإستراتيجياتها والفرص والتهديدات وأولويات واقعها التنافسي وهو المرحلة التي يفهم بها العاملون سير اتجاه الرؤية بين وظائفهم والأسواق التي يشتغلون فيها على اساس إستراتيجية المنظمة. ولذلك فإنه في حالة عدم تواجد الوضوح الإستراتيجي في المنظمة يعد مؤشر على عدم إمكانية مديري المنظمات على اتخاذ طريق إستراتيجي مناسب لبلوغ الأهداف التنظيمية الأمر الذي يجعلهم غير مهيين لمجابهة أي تحديات بيئية محتملة قد تواجهها المنظمة (Covin et al. 2019:6). في حين تجد المنظمات نفسها غير قادرة على تحويل الخطط الإستراتيجية إلى خطوات مدركة للوصول إلى الأداء المتميز؛ وذلك لعدم امتلاكها الوضوح الإستراتيجي، وهذا يعني انه من الضروري وجود قوة في اختيار القرارات الصعبة لايجاد الاهداف التي تلائم الهيكل التنظيمي، فضلا عن إيجاد الخطة الإستراتيجية التي تتلائم مع الثقافة السائدة التكنولوجية المستخدمة ( Barley et al. 2012:285). أغلب المنظمات لديها إستراتيجية متميزة؛ ولكن مع تواجد الوضوح الإستراتيجي تتحول إستراتيجيات هذه المنظمات ذات كفاءة عالية، وهذا يمكن أن يتحقق عن طريق القيادة ذات مهارة عالية المستوى، وعن طريق السهولة في التواصل بين الإدارات والعاملين، والاستغلال الأمثل لأداء العاملين، ومن ثم تميزهم بالمرونة وسرعة التكيف لمجابهة المخاطر

المتوقعة وغير المتوقعة (98: Balchat, et al. 2021). وبين (D. Smith & Thomas, 2020) بأن الوضوح الإستراتيجي هو خاصية للتواصل الإستراتيجي الجيد الذي يوفر توجيهات متميزة للعاملين عن طريق تحديد الأنماط التي تنتهجها المنظمة لإنجاز أهدافها، والوضوح الإستراتيجي يعمل على المساعدة في حل المشكلات وتعيين الأولويات التنظيمية.

#### الجدول (7) مفاهيم الوضوح الإستراتيجي .

ت	اسم الباحث /السنة	المفهوم
1	القصير، 2015:39	منهج متكامل يتجاوز التخطيط الإستراتيجي التقليدي ينطوي على المنظمة في صنع الإستراتيجية وآليات تنفيذها بما ينسجم مع أهداف المنظمة.
2	الشمري، 2017:58	منهج شامل يتعامل مع الخطط والإستراتيجيات وطرق تطبيقها من خلال استخدام التقنيات والأدوات والموارد التي تعمل على التفاعل التنظيمي.
3	اللامى، 2020:47	أداة بيد المديرين تسعى من خلالها الإدارة لبناء منظمة قادرة على مجابهة التحديات البيئية
4	العيثاوي، 2021:64	أداة تعالج حالة الغموض والإرباك والالتباس في إستراتيجية المنظمة.
5	الجعفري، 2022:214	أداة تعالج حالة الغموض في استراتيجيات المنظمة و تمكنها من التكيف والتجديد والتواصل والتنفيذ بصورة صحيحة فالوضوح الإستراتيجي هو داعم رئيسي لبناء المنظمات الناجحة.
6	علوان، 2022:26	منهج قائم على عمل المنظمة لربط مكوناتها عن طريق الفهم الجماعي للأهداف وأسلوب العمل بين جميع العاملين.
7	الطائي، 2022:77	منهج شامل يتعامل مع الخطط والإستراتيجيات وكيفية تطبيقها كأداة تعالج حالة الغموض والارباك في إستراتيجية المنظمة.
8	العلي، 2022:751	منهج متكامل يعمل على تحقيق الترابط التنظيمي ويعمل على زيادة فرص النجاح في الأداء ويجعل المنظمة متميزة في بيئة العمل ويعمل على تطوير إستراتيجيتها وأسلوب تنفيذها.
9	قادر، 2022:74	منهج متكامل يساعد على التعامل مع الخطط والإستراتيجيات

الموضوعة و آلية تنفيذها وفق إطار الأهداف والإجراءات و الهياكل و الموارد و تقنيات واضحة تساعد العاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل سليم و واضح.	
--	--

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات المذكورة.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث: أن الوضوح الإستراتيجي هو مجهود الادارة العليا المتمثل في اختيار اهداف ومقاصد معروفة وواضحة تكون ملائمة مع الرغبات و الرؤيا المستقبلية للمنظمة، إضافة إلى خلق منفعة حقيقية في جميع الأنشطة المستهدفة للمهمات، فضلا عن أن الوضوح الإستراتيجي يعمل على التخلص من كل ما هو غامض في إستراتيجية المنظمة ليقدم الإستراتيجية بصورة بسيطة وواضحة للعاملين داخل المنظمة.

### ثانياً - أهمية الوضوح الإستراتيجي :

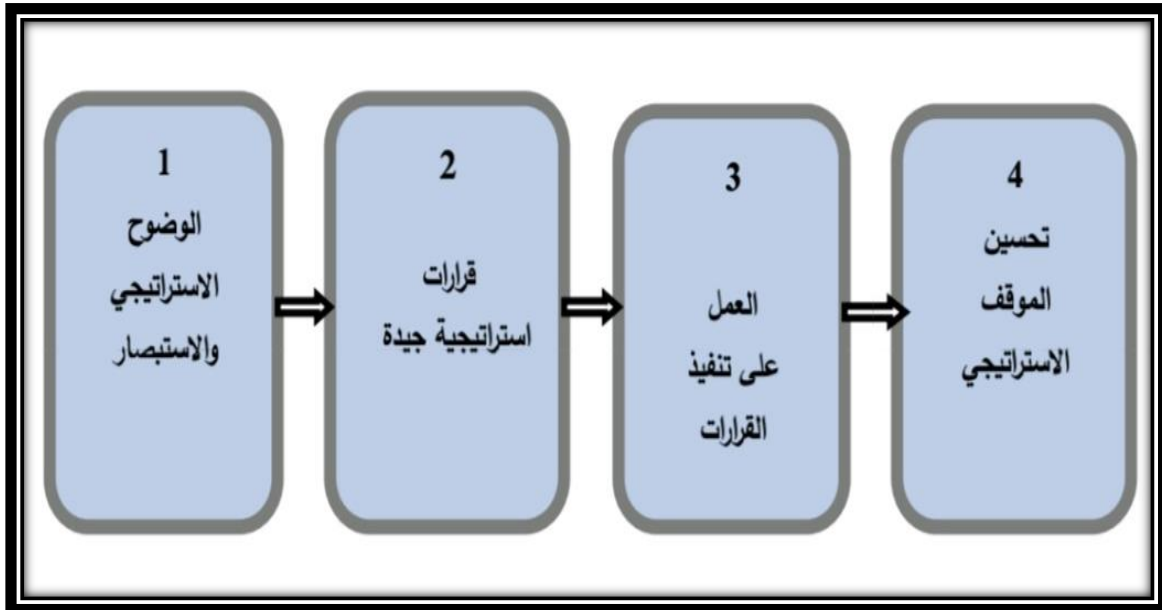
الوضوح الإستراتيجي يشدد على اتباع منهج معين واضح ومعروف لإنجاز أداء ناجح ومميز(Adams, 2005: 25).

إن إيجاد صورة إستراتيجية واضحة بعيدة الأمد في بيئة عمل مستمرة التغيير ، يعد أمراً مهماً للتفكير الاستراتيجي، والأمر الأكثر أهمية هو طريقة تطبيق الاستراتيجية للوصول إلى الاهداف التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات عالمياً و محلياً، وهذا بمثابة تحدي استراتيجي للإدارات والعاملين في المنظمات، وأن الإعتماد على الوضوح الاستراتيجي يجعل المنظمات قادرة على تقليل هذه التحديات(Gerrgen, 2011:4).

ويرى (Srinivas. et al, 2013: 3) إن للوضوح الإستراتيجي تأثيراً كبيراً في التغيير الإستراتيجي للمنظمة، ويساعد على تفعيل جانب المراقبة عن طريق الموازنة بين الإنجازات والطاقات المبذولة من قبل العاملين والإنجازات المراد تحقيقها وحسب أعمال كل وظيفة و وفقاً للإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، وكما انه يساعد على تخفيض مخاطر التشغيل ومخاطر التنفيذ المتعلقة بمخاطر السمعة والاستثمار. فالوضوح الإستراتيجي له دور كبير ومؤثر عندما تسعى المنظمة لصورة إيجابية في عملها، ولا تقتصر على الهيكل التنظيمي، وتأثيره واضح في إبراز الدور القيادي في المنظمات ويقوم بتقنين التكاليف بالاستناد على طريقة إستراتيجية واضحة والتطبيق لها بصورة سليمة (Rasmussen, 2014:1). و يكون للوضوح الإستراتيجي دور مؤثر على تنفيذ إستراتيجية المنظمة بشكل فعال (Permana, 2017:5). ويعمل على



تفحص النتائج المحددة عن طريق إبراز إمكانية وطاقة العاملين في إتمام الأعمال وبيان المهام المراد منهم إنجازها، إذ يبين رؤية المنظمة وأهدافها العامة، ويرشد العاملين بأسلوب يرفع من مستوى أدائهم (Yadav & Kumar, 2017:66-67). و يؤكد (Barletta, 2019:37) إن الوضوح الإستراتيجي يعمل على معرفة الحالة الواقعية لبيئة المنظمة والتعرف على المنافسين والمعوقات التي تقف أمام النجاح، والضوابط المقيدة لحرية عمل المنظمة في الأسواق الموجودة في الوقت الحالي أو في المستقبل ، ويساعد على إنشاء صورة إستراتيجية محكمة للمستقبل لأنه يقوم بإرشاد القيادات والعاملين ويحفزهم. ومن وجهة نظر(علوان، 2022 : 27) أن الوضوح الإستراتيجي يشارك في تطوير الخطط المركزة وتطبيقها بطريقة فعالة بشكل كبير؛ وذلك عن طريق منح العاملين دعماً كبيراً ، وكما يعمل على تزايد قدرة المنظمة في جميع مجالاتها من خلال زيارة الأرباح بشكل كبير. وتشير (قادر، 2022 : 76) إلى أن أهمية الوضوح الإستراتيجي تكمن في رصد التغيرات والثغرات في النظام وصرف النظر عن الإقتراحات التي تكون غامضة، إضافة إلى أنه يعزز الرؤية الإستراتيجية من خلال تحفيز الأفراد العاملين وتمكين الإسجام مع الهيكل التنظيمي، والشكل (2) التالي يوضح أهمية الوضوح الإستراتيجي :



الشكل(2) أهمية الوضوح الإستراتيجي.

Sources: Anastasiadis, Philip & Simpson, Imani. (2020). Manifestoon on Strategic Clarity, <https://www.marcuscoetzee.co.za/manifesto-on-strategic-clarify/>.

إن أهمية الوضوح الإستراتيجي يمكن توضيحها من خلال الخطوات التي وردت في الشكل(2) إذ يمكن تعريف ما تعنيه كل خطوة على النحو الاتي (العيثاوي،2021:67) :

- 1 - الوضوح الإستراتيجي والبصيرة : وهي الحالة العقلية والعاطفية ، أي أنه المكان الذي يمكننا فيه التفكير بوضوح في إستراتيجية منظمنا وأفضل طريقة لأستخدام مواردها .
- 2 - القرارات الإستراتيجية الجيدة : هي ما يمكن فعله عندما نكون في هذه الحالة الواضحة التي تمكننا من إتخاذ قرارات متماسكة ومتطابقة .
- 3 - إجراءات تنفيذ القرارات : هي نتائج قراراتنا ، قد نحتاج الى الدخول الى في شراكة جديدة أو أن نعمل بشكل مختلف .
- 4 - تحسين الموقع الإستراتيجي والتأثير الاجتماعي : هو الغرض من الإستراتيجية ، وهذا ما نهدف الى تحقيقه لمنظمنا ، ولهذا السبب نشترك في التفكير الإستراتيجي في المقام الاول .

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث إن أهمية الوضوح الإستراتيجي هو أنه يعمل على إيجاد أجواء إيجابية سائدة لتحقيق الإبداع والتفوق في المنظمة؛ لأنه يقدم رؤية معروفة لكافة العاملين في المنظمة عن الطريقة الصحيحة التي يجب اتباعها عند تطبيق إستراتيجية المنظمة وهذا يتم عن طريق تضافر الجهود وتوحيدها والتأثير بها والاندماج معها وكل هذا يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة المطلوبة. المنظمة التي تمتلك وضوحاً إستراتيجياً باستطاعتها أن تبين بوضوح أهدافها وتستطيع أن تشخص وتقدر الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة العمل مما سيمكنها من إعادة توجيه جهودها لإقامة تغييرات مفيدة في طريقة عمل المنظمة وبالتالي لاتجد صعوبة في اختيار القرارات و قياس الأفضل منها لكي تعمل بعقلانية.

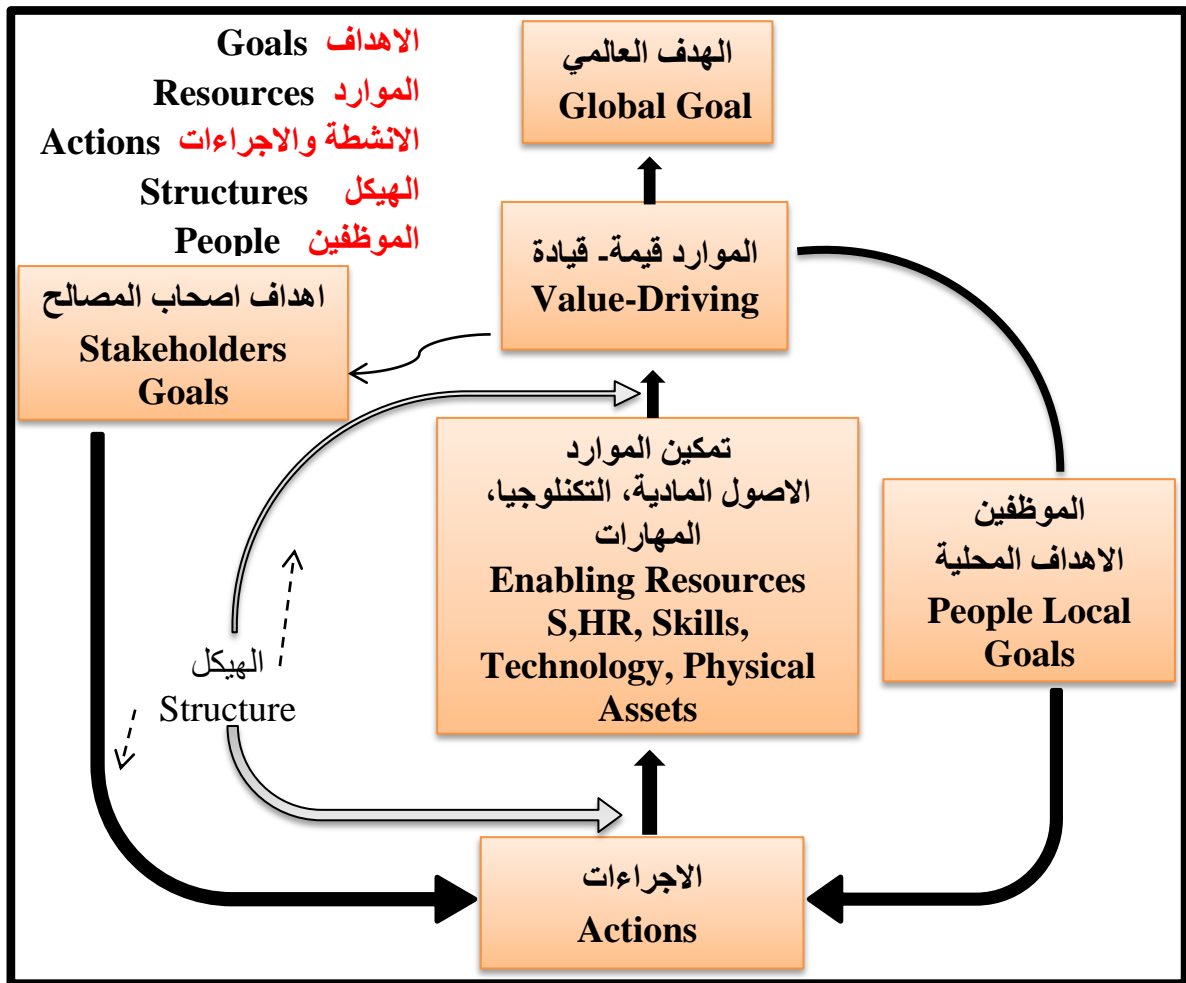
### ثالثاً – أبعاد الوضوح الإستراتيجي :

هناك نماذج عديدة في الوضوح الإستراتيجي إذ أختار الباحث انموذج (GRASP) الذي يضم خمسة أبعاد وهو انموذج شامل ومتكامل إذ إن استراتيجية المنظمة منذ إنشائها وتطورها وصولاً إلى تطبيقها تتأثر بهذه العناصر والتي تختلف من عامل إلى آخر وإبعاد هذا الانموذج يتم عن طريقها تقويم الوضوح الإستراتيجي للمديرين والعاملين ومدى التوافق بين نماذجهم الذهنية والواقع الحالي ومن خلال تفاعل و انسجام هذه العناصر الخمسة يمكن تشخيص الفجوات في النماذج الذهنية لهم وتصويبها وخلق صورة عامة للمنظمة حالية أو مستقبلية، والابعاد هي (الأهداف Goals، الموارد Resources، الإجراءات Action، الهيكل Structure، العاملون People). ويشير (Dunham & Puente, 2008:3) إلى هذه الأبعاد مستخرجة من الأسئلة الخمسة التوجيهية التي عن طريقها يمكن تشخيص وسد الثغرات في النماذج الذهنية للمديرين

والعاملين داخل المنظمة وهي استخدمت بشكل كبير في المنظمات العامة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومنظمات المجتمع المدني في أوروبا وأمريكا واستطاعت أن تصل إلى نتائج غير مسبوقة والأسئلة هي :

- 1 - ماهي أسباب وجود المنظمة؟ (الاهداف).
- 2 - ما الموارد التي تقدم منفعة للجهات ذات العلاقة في المنظمة؟ (الموارد).
- 3 - ما هي الأنشطة والإجراءات التي تعد أكثر فاعلية في استغلال الموارد بشكل أفضل؟ (الأنشطة والإجراءات).
- 4 - ما الرابط بين الاهداف والموارد والأنشطة والإجراءات؟ (الهيكل).
- 5 - ما الذي يجعل المنظمة تبت الحياة؟ (الأفراد العاملين).

والشكل (3) التالي يوضح الانموذج و الأبعاد التي يتضمنها النموذج:



الشكل(3)انموذج GRASP للوضوح الـاستراتيجي

Source:Dunham, James L& Puente, Luz Matia. (2008).Strategic clarity :Actions for Identifying and correcting caps in Mental Models, p4.

الجدول ( 8 ) أبعاد الوضوح الإستراتيجي .

ت	اسم الباحث والسنة	وضوح الأهداف	وضوح استخدام الموارد	وضوح الأنشطة والإجراءات	وضوح الهيكل التنظيمي	وضوح دور العاملين	وضوح الأدوار القيادية
1	Ritchei, 2001:37	*		*			
2	Dunham&puente, 2008:41	*	*	*	*	*	
3	Jeary, 2009:32	*		*	*		
4	القصير، 2015:25	*	*	*	*	*	*
5	الشمري، 2017:11	*	*	*	*	*	
6	اللامي، 2020:7	*	*	*	*	*	
7	جريمخ، 2021:129	*	*	*	*	*	*
8	العيثاوي، 2021:	*	*	*	*	*	
9	علوان، 2022:18	*	*	*	*	*	
10	الطائي، 2022:13	*	*	*	*	*	
11	قادر، 2022:24	*	*	*	*	*	
12	العلي، 2022:747	*	*	*	*	*	
13	الجعفري، 2022:207	*	*	*	*	*	
	المجموع	13	10	13	12	10	2
	النسبة المئوية	100%	77%	100%	92%	77%	15%

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات الواردة فيه .

ويتضح من الجدول (8) السابق إن نسبة التوافق على ابعاد الوضوح الاستراتيجي التي اعتمدها الباحثون مرتفعة إذ كانت أبعاد (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة

والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين) والتي حصلت على أعلى نسب اتفاق على التوالي ، وعليه فقد اعتمد الباحث على هذه الأبعاد الخمسة في هذا البحث نموذج، و كذلك لكونها أكثر ارتباطا بميدان الدراسة من وجهة نظر الباحث. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد :-

### 1 - وضوح الأهداف :

تعد الأهداف هي الأساس المنطقي و الموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها، فمن المستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها (Weiss, 1968:59) . لذلك هي أساس اتخاذ القرارات، فالأهداف وسيلة لزيادة كفاءة وفعالية المنظمات (ابو النصر، 2009 : 114) . فإن إيجاد هدف واضح وتعيين اساسياته يمكن أن يحسن العلاقات بين أفراد المجموعة التي اشتركت بتقديم هذه الأهداف والتوافق بين المصالح المتنافسة بينهم فهو يقدم بصورة شفافة ومعرفة وسهلة الفهم ( Bang et al, 2010:2) . وتساهم الأهداف الواضحة في زيارة فاعلية الاتصالات عن طريق مجموعة تصميم العمليات وقسم الادارة وفريق العاملين (9: Shea, 2014) . ففي حالة عدم وضوح الأهداف فإن ذلك سيقود إلى فوضى تنظيمية تشير إلى حالة انعدم الغرض والهدف والتي تخلق نمطا من العدائية تجاه كل حالة نظامية اعتيادية ( Cakar&Alavukar, 2011 :392) . وقد عرف وضوح الأهداف بأنه الإتقان والتفصيل في الصياغة لتوفير الفرصة للأفراد والمجموعة للوصول إليه .(Akgun et al. 2007: 610) . وعرفت حالة وضوح الأهداف بأنها تهيؤ الفرد للإستجابة للدوافع المعتمدة بشكل رئيسي في المنظمات، وينظر إليها على أنها نقطة انطلاق الفرد نحو تسليم الخدمات للآخرين بغية إنجاز الخير لأفراد المجتمع، فحين يمتلك العاملون أهدافاً واضحة فهم يعلمون ما هو المتوقع منهم وكيف يندمج عملهم بالمنظمة أي أن العاملين يعلمون بالضبط كيفية مساهمة الأعمال التي يقومون بها في خدمة المجتمع ( Caillier, 2016:304) . وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أهمية وضوح الاهداف إذ إنها تشارك في توحيد طاقات اهتمامات الموظفين على سلوكيات معينة ذات علاقة بالهدف، وكما لها دور في إنشاء سلوكيات غير مباشرة تقود إلى ابتكار أو استعمال المعرفة والإستراتيجيات التي لها ارتباط بالمهام، إضافة إلى إيجاد تصميم الأنظمة التي يتم عن طريق تنسيق جميع الوحدات ( Stazyk, et al, 2021:4) .

ويرى الباحث أن وضوح الأهداف هو أن تكون أهداف العاملين في المنظمة منسجمة مع اهداف المنظمة و تكون مكملة لها ويعملون على تحقيقها بكل رغبة وإصرار و من دون رغبة الأفراد العاملين لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب.

## 2 - وضوح استخدام الموارد :

أن الاستعمال الواضح للموارد هو أمر أساسي للمنظمات، وعلى وجه الخصوص المنظمات التعليمية؛ لأنه يجب أن تكون واضحة فيما يخص استعمالها للموارد، وإن يكون لديها سبيل لإدارتها بغية لتقديم الخدمات والبقاء والرقي على المدى البعيد ( Khattak & Ullah, 2021 :5). وموارد المنظمة تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها وتميزها عن المنظمات الأخرى، فالموارد الملموسة هي الموارد المالية، و المكائن، والمعدات، والأبنية، وغيرها إما الموارد غير الملموسة وهي الأهم فتتمثل بالمعرفة، وكفاءة التنظيم، وثقافة المنظمة، والقدرة على الابتكار، ومهارات العاملين، والعلامة التجارية وغيرها مما لا يمكن رؤيتها والتي تتميز بصعوبة التقليد من المنافسين (عبد الله، 2016:38). وقد عرف ( Bueno et al, 2010:915) وضوح استخدام الموارد بأنه تشخيص موارد المنظمة و إمكاناتها التنظيمية لتكون قادرة على تجميع الموارد لخلق الميزة التنافسية. في حين عرفها (الشمري، 2017:58) أن وضوح استخدام الموارد هو قدرة المنظمة في استثمار وتنظيم الموارد وعلى أسس واضحة وبشكل يضمن من تحقيق كل منظمة لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتعزيز موقعها بين المنافسين وتنتج عنها الأرباح والقيمة المضافة. فالوضوح في طريقة استخدام الموارد وإدارتها يحقق إضافة منفعة للمنظمة، ويجعل للمنظمة مكانة أعلى ضمن بيئة العمل، فضلاً عن زيادة العمليات الداخلية واستغلال الموارد الضرورية، فالعمليات التي تضم نظم المعلومات وتستهملها بصورة متميزة فهي التي تمتلك إمكانية على مواجهة السوق والمنظمات المنافسة (Bocconcelli et al, 2020:39).

## 3 - وضوح الأنشطة والإجراءات :

إن التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال تدفع المنظمات لإعادة ترتيب الأنشطة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة وخارجها، لكي تتلائم مع البيئة التي تعمل المنظمة فيها، ولهذا إن المنظمات التي تعمل على تحديث الإجراءات تجعلها قادرة على الاستثمار المثالي لمواردها، ويحسن من قيمتها، وتعمل على بناء الإجراءات الواضحة والملائمة، وهذا يعد من الخطوات الأولى واللازمة بتجاه إستراتيجية ناجحة تهدف إلى تغيير ودعم الإستراتيجيات التي يعتقد أن تكون حاسمة لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة (Dunham&puente, 2008: 516). إن الإجراءات هي عبارة عن الأنشطة التي يتبعها قادة المنظمات لضمان إنجاز الأداء للمنظمة بشكل متقن، أما الأنشطة هي الهياكل الأساسية التي ينجز عن طريقها تنشيط العمل، فعن طريق إجراءات عديدة يتلخص عنها عمل المنظمات، وتحديد تنفيذ أي عمل أو أي أداء بالتفصيل، ولهذا تعمل المنظمات على تطوير وتحديث الإجراءات التي تجعلها قادرة على استغلال الفرص

بشكل جيد (Miad & Saaed, 2021:501). إن أكثر المنظمات تمتلك خطة استراتيجية من نمط معين، إلا أن أغلب هذه المنظمات تواجه صعوبة في تحويل خططها إلى إجراءات معينة تؤدي إلى تحقيق الأداء الناجح وهذا يجعل بقاء المنظمة واستمرارها عرضة للخطر (Adams, 2005: 26). وفي نفس هذا الاتجاه يرى (Saini&Kush, 2008:851). فإن الإرهاق الذي يواجهه العامل في سبيل إنجاز تلك الأهداف والاندفاع من أجل الوصول إليها، وكيفية تصرف الادارة العليا في تقسيم الأجر والعقاب والتنوع الدقيق للعمل؛ كلها تعد من الأسباب التي تضاعف من تثبيط معنويات العاملين، وتتفش من السلوكيات الخاطئة و الضعيفة وهذا بحد ذاته يشير إلى أخطاء في تصميم الإجراءات. أما فائدة وضوح الأنشطة والإجراءات إذ أكد (Taghavi, 2015: 38) على أن وضع عدد من الإجراءات المكتوبة التي تتسجم مع ممارسات الوضوح والتي ليس لها شبهة بمعايير الأداء وما يجب العمل به أو تركه، فالحاجة للإجراءات الواضحة مسألة ضرورية لمنظمات الأعمال من أجل الممارسات الوظيفية.

#### 4 - وضوح الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو وسيلة نافعة لقيادة سلوكيات العاملين، وهو شكل من الأشكال التفكير المنهجي (Ahmady et al, 2016:456). ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه التقسيم المستمر لواجبات العمل والأساليب الإدارية؛ لتمكين المنظمة من الأداء والترتيب والسيطرة على الفعاليات التجارية وتدفق الموارد (Kalay & Lynn, 2016:125). إن وضوح الهيكل التنظيمي يعمل على تحديد طريقة تقسيم الواجبات الوظيفية وتوحيدها وترتيبها وتعيين الإدارات والمسؤوليات بوضوح، فالهيكل التنظيمي الواضح يتصف بأنه يرشد سلوكيات العاملين، ويتيح للجميع فرصة الاشتراك في الأعمال المهمة لإصدار القرارات، وهذا يعني أن العاملين يتمتعون بمجال واسع من الحرية في إصدار القرارات بخصوص عملهم (Mohammeda & Ismaelb , 2021:776). ويعتبر وضوح الهيكل التنظيمي من الأسباب والمتغيرات الإستراتيجية الداخلية، فالمنظمات تهتم بوضوح الهيكل التنظيمي الذي يعينها في عملية تحقيق أهدافها التنظيمية، ومقدار مساهمته لها في الاستجابة لحاجتها إلى التغيرات وفقاً لظروف بيئة العمل الخاصة بكل منظمة(الشمري, 2017:68). وأهمية وضوح الهيكل التنظيمي تظهر من خلال سيطرته على جهات الاتصال بصورة مفهومه، ويعمل على توافق جميع الطاقات مع أهداف المنظمة، ويعين العاملين على إرشاد أنفسهم داخل المنظمة وخارجها، والتعرف على قاداتهم بشكل كبير، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الواضح يشارك في خلق الرضا الوظيفي والشعور بالأمان الوظيفي(Boussenna, 2021 :149). وبما أن الهيكل التنظيمي يوضح البيئة الأساسية للعمل في المنظمة، ويعكس الفلسفة التي تتبعها الادارة في العمل، لذلك فهو

يتطلب توفر الوضوح فيه بوصفه البناء الذي يضم جميع الوظائف والأنشطة والعمليات، ويعد داعماً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة (الطائي، 2021: 82).

#### 5 - وضوح دور العاملين :

المورد البشري المتمثل بالعاملين هو أساس نجاح المنظمات، فبدونه لا يمكن أن تنشأ منظمة مهما بلغت التجهيزات الآلية على درجة عالية من التميز، ومهما بلغت الإمكانيات المالية العالية، فإنه من اليسير أن تنتهي المنظمة وتتلاشى إذا لم يوجد فيها عاملون يعلمون بصورة واضحة وفق ما مطلوب منهم من أعمال داخل المنظمة لأنهم يبتون الحياة في المنظمة (القصير، 2015:58). فالعاملون هم جانب رئيسي وهام لتطوير المنظمة في مناخ البيئة التنافسية بسبب امتلاكهم خبرات ومعارف فهم مصدر أساسي للبراعة والتميز (الشمري، 2017:58). لذلك فإن العاملين إذا كانت توقعاتهم غير واضحة و متلكنين ولا يمتلكون أية مبادرة في أداء العمل فإن هذا ناتج عن عدم إدارة ادوارهم بوضوح وكفاءة وبالتالي سيقود إلى عدم الرضا الوظيفي وإلى انخفاض مستويات الالتزام، وهذا ينعكس سلباً على تنفيذ استراتيجية المنظمة (اللامي، 2020:60). وعليه يجب أن يتصف العاملون بالأدراك المعرفي الدقيق بأعمالهم؛ حتى يستطيعوا من تقييد المسارات الواضحة بين المسؤوليات والمتطلبات الواضحة بشكل يؤمن وجود الكفاءة، المديرين الذين هم غير واثقين من مهامهم أو الأعمال المطلوب منهم إنجازها، فمن المتوقع أن يتكوا بالعمل ولا يمتلكون القدرة على أخذ زمام المبادرة بسبب عدم التأكد ( Gill-Garela et al, 2019:3). وتظهر أهمية وضوح دور العاملين عن طريق زيادة الدافع الذاتي بين العناصر؛ لأنه يعينهم على معرفة أن أنشطتهم ستقود إلى نتائج ما، ويساعد أيضاً على التوازن في إرشاد أهداف العاملين، ويخفض من الإرتباك غير اللازم في عقولهم فيما يرتبط بأدوارهم، ومن ثم ينجزون أعمالهم الوظيفية بمشاركة عالية ( Kundu et al, 2021:2).



## المبحث الثاني

### جودة الخدمة

#### تمهيد:

إن المنظمات الخدمية بغض النظر عن حجم ونوع الخدمات التي تقدمها، هي تعمل دائماً على الجودة في خدماتها المقدمة، و يمكن ملاحظة تلك المنظمة و هي تبحث عن أفضل الممارسات كفاءة وفعالية لتحقيق الجودة في خدماتها المقدمة، ويعد المورد البشري من أكثر موارد المنظمة تأثيراً على جودة الخدمة، حيث يتم تقديم خدمات بجودة عالية إذا تم اختيار العاملين المدربين بشكل جيد، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، فموضوع الجودة في الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الخدمية المختلفة من المواضيع التي تتطلب اهتمامات كبيرة من الباحثين والمفكرين ؛ لأن هذا الموضوع له أهمية خاصة في تطوير المنظمات لكي تكون قادرة على مواكبة المتغيرات السريعة في العصر الحديث. وتشكل الجودة في خدمة الزبائن مركز الصدارة عند المنظمات عامة والتي تسعى للوصول إلى التفوق والاستقرار والبقاء، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد ان يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدّموا مستوى مميز من الخدمات، لذلك أصبح الاهتمام بجودة الخدمات في المنظمات الخدمية والإنتاجية أمر شائع وفي غاية الأهمية للوصول إلى رضا وولاء وثقة الزبائن، ولتحقيق الربحية والتنافسية للمنظمات على الرغم من اختلاف الجودة المدركة في السلع الملموسة من الجودة المدركة في الخدمات التي تتمتع بخصائص مختلفة. وقد قسم الباحث هذا المبحث إلى ثلاثة محاور وهي :

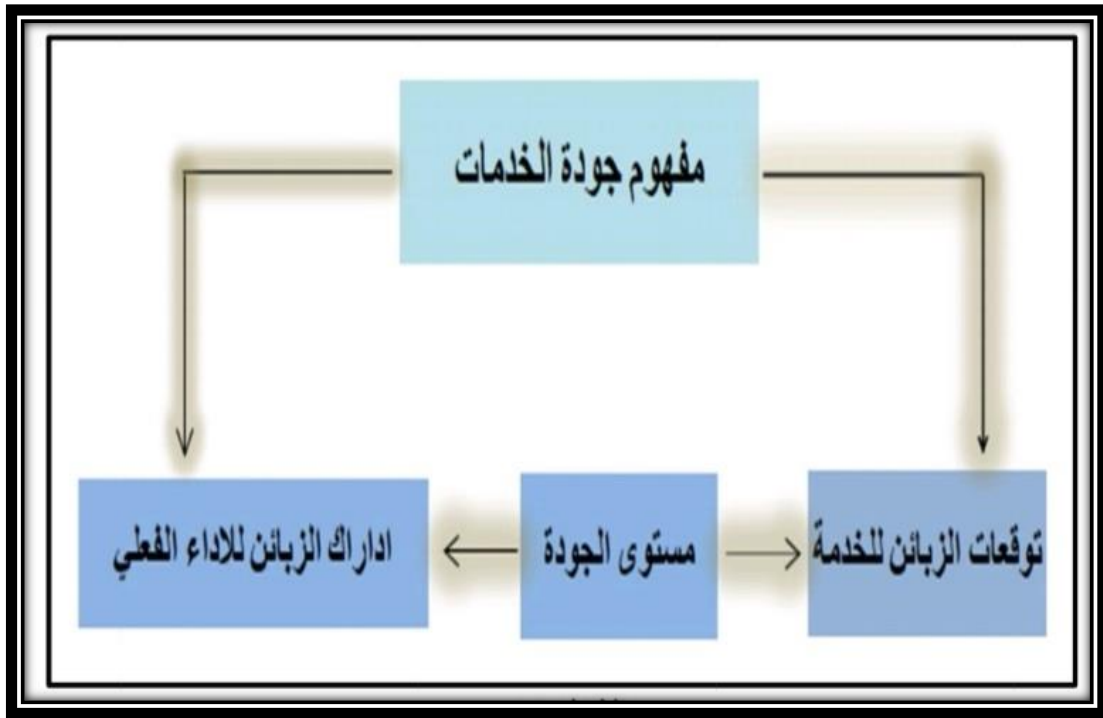
- 1 - مفهوم جودة الخدمة .
- 2 - أهمية جودة الخدمة .
- 3 - أبعاد جودة الخدمة ،

#### أولاً - مفهوم جودة الخدمة :-

تعد جودة الخدمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالأساسيات والأفكار التي بإمكان أي منظمة أن تتخذها من أجل إنجاز الأداء المتميز، إذ إن الجودة هي المقياس الذي يسعى لبلوغه شخص أو مجموعة أشخاص أو منظمة، وهي تشمل جودة العناصر، وجودة المنتجات من سلع وخدمات، وجودة العملية، وجودة العمل لذا فإن تهدف لإرضاء الزبون أي توفير ما يطلبه المجتمع بشكل مثالي ( Siswoyo & Susilawati,2020 :6). ولذا ارتبطت الخدمة services إلى حد كبير مع النوعية Quality منذ أن أصبحت صفة ملازمة إحداهما إلى الأخرى، ما قاد إلى ظهور مصطلح يربط ما بين الاثنين SERVQUAL=Services +Quality وهو عبارة عن سلسلة من المقاييس المتكاملة و المترابطة لمعرفة رأي الزبون مما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها (البكري، 2015:269). و قد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وبين مستوى شعور الزبائن بالرضا، وهذا يدل على

وجود معدلات مرتفعة من الإدراك لجودة الخدمة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون وبالتالي الميل إلى تكرار شرائه للخدمة ويزداد ولائه للمنظمة (العلا 2001: 17).

إذ تعبر جودة الخدمات عن مدى تحقيق توقعات الزبون أي التطابق بين ما يتمنى أن يحصل عليه والأداء الفعلي للمنظمة، وذلك في جميع مراحل وجوانب تقديم الخدمات كما تغير من محددات رضا الزبون، ويمكن القول إنه لا بد من النظر إلى جودة الخدمة من وجهة نظر مقدمها والتي يعتبرها تتطابق مع المواصفات الموضوعية لتقديم الخدمة، ومن وجهة نظر الزبون وهي التطابق مع حاجاته (ابن قيراط، 2014: 180). وقد أثار مفهوم جودة الخدمة اهتمام الباحثين في الفكر الإداري خلال الفترة الأخيرة تماشياً مع الرأي الذي يقول بأن العصر الحديث هو عصر الخدمات إذ اهتم الباحثون بوضع مفاهيم متعددة كلاً حسب وجهة نظره والشكل (4) التالي يوضح مفهوم جودة الخدمة.



الشكل (4) يوضح مفهوم جودة الخدمة.

المصدر : أبو هاشم، دعاء زياد. 2013. واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة - فلسطين.

ومن خلال الشكل (4) السابق يبين إن مفهوم جودة الخدمة يعكس مدى ملائمة الخدمة بشكل فعلي لتوقعات الزبائن المتقدمين للحصول على الخدمة، وهذا يعني ان تسليم الخدمة للزبون ينبغي تكون على مستوى من المواصفات مطابق للمواصفات التي يتوقعها ويدركها الزبون والخاصة به والتي يرغب بها، فإن الحكم على جودة الخدمة يكون من طرف الزبون باعتباره المستفيد المباشر و الفعلي من الخدمة المقدمة (محمد، 2020: 76).

وقد تعددت مفاهيم جودة الخدمة وتنوعت وفق اختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي عدد من المفاهيم لعدد من الباحثين و الكتاب :

### الجدول (9) مفاهيم جودة الخدمة .

التسلسل	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Chi&Quan, 2013:43	هي اي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه احد الأطراف لطرف آخر ولا ينتج عنه ملكية أي شيء.
2	عيسى وخلوط، 2014:80	معيار الدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها أي أنها الفرق بين توقعات وادراكات الزبائن للأداء الفعلي لها.
3	فتحية، 2015:285	هي عملية تحسين مستمر أساسها تقديم خدمة صحيحة من المرة الأولى، مع مراعاة احتياجات الزبائن وتطورها بمرور الزمن، لضمان مستويات جودة احسن لتلبية هذه الاحتياجات.
4	Liu&Lee, 2016, 43	تقييم الزبون للتميز العام أو التفوق العام للخدمات .
5	النجار وجواد، 2017:43	أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجات معينة ويختلف في خصائصه عن السلع التي تنتجها المنظمة الصناعية
6	Gnog & Yi, 2018:243	التأثير المهم على رضا وولاء الزبائن واسعادهم.
7	Ramya et al, 2019:38	قدرة مقدم الخدمات على إرضاء الزبون بصورة فعالة تزيد من تحسين أداء الخدمات.
8	نايلي، ولموشي، 2020:1228	ملائمة ما يتوقعه الزبون من الخدمة المقدمة إليه مع إدراكه للمنفعة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على هذه الخدمة.
9	حامد، 2021:58	هي حكم أو تقييم شخصي من قبل الزبائن من المنتجات التي يفتنوها من المنظمات ويتعلق هذا الحكم أو التقييم مع قدرة المنتجات في تلبية حاجات الزبائن واشباع رغباتهم.

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات التي تم ذكرها.

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم متعددة يرى الباحث أن جودة الخدمة هي مدى التوافق بين المعايير المعدة آنفا والأداء الفعلي عند تقديم الخدمة وان جودة الخدمة تظهر عن طريق مقارنة الخدمة المقدمة مع الخدمات التي يقدمها المنافسون، إذ تعرف درجة المقارنة من خلال تطابق مستوى الخدمات المقدمة للمواصفات المحلية والعالمية والتي ينبغي أن تلبى رغبات وحاجات الزبون و توقعاته و تحقيق رضا و ولاء الزبون.

### ثانياً : أهمية جودة الخدمة.

تسعى كثير من المنظمات للنهوض بمستوى الخدمات لكي تصل لدرجة التميز الذي يعد هدفاً يسعى إليه كل الذين يقدمون الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، والمنظمات تلجأ إلى العديد من الإستراتيجيات من أجل الارتقاء بمستوى أدائها، و من أهم تلك الإستراتيجيات هي الإهتمام بالجودة باعتبارها إستراتيجية مهمة تساعد المنظمات على إيجاد خدمات تشبع الرغبات والحاجات الكاملة للزبائن، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء

كانت محلياً أو عالمياً، لذا تعد جودة الخدمة من القضايا المهمة التي تهتم بها الإدارة العليا في اية منظمة تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية والخدمية وقد حدد أغلب الباحثين أهمية جودة الخدمة بما يلي :

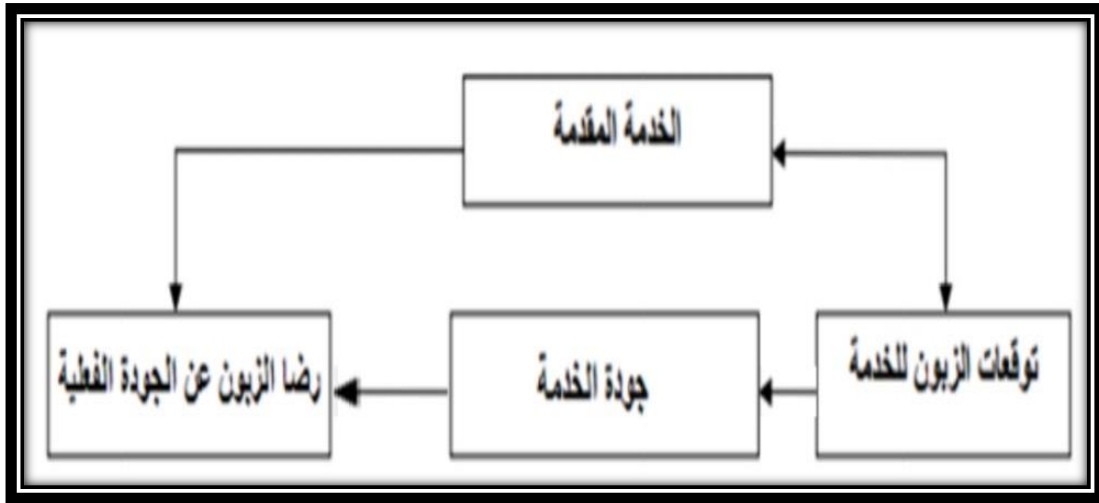
### 1 - أهمية جودة الخدمة بالنسبة للمنظمة :

- تشكل أهمية جودة الخدمة جل اهتمام المنظمات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار، وذلك إن المنظمات أصبحت تهتم أكثر بجودة خدماتها، وتطوير علاقاتها مع زبائنها، وتقديم خدمات ترضي الزبون، بل تسعى إلى الارتقاء بتلك الخدمات إلى مستوى إسعاد الزبون (بوفطيمة، 2022: 619). وفي ظل المنافسة الحالية التي تتمتع بها منظمات الأعمال في القطاع العام والخاص، أصبحت جودة الخدمة أمراً مهماً للأسباب التالية :
- A. تعزيز سمعة المنظمة : تأخذ المنظمة سمعتها من مستوى جودة خدماتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع المجهزين، وخبرة العاملين، وتقديم خدمات تلبى حاجات وادواق وتوقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فإذا كانت الخدمات ذات جودة منخفضة فيمكن استخدام أحد أدوات التحسين المستمر من أجل رفع مستوى جودتها وبهذا تحقق المنظمة الشهرة الواسعة في الأسواق المحلية والعالمية (النجار. وجواد، 2017: 39).
- B. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة : إن تزايد أعداد المنظمات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على وجود جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة (بوعنان ، 2007: 66). لأن وجود المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال تحتم على المنظمة إيجاد وسائل مختلفة لحجز مكانه وحصه سوقية مميزة لها (عبد الرزاق ومحمد، 2022: 149). لذلك أصبحت جودة الخدمة محركاً رئيسياً للميزة التنافسية لمجموعة واسعة من المنظمات، فهناك سببان رئيسيان لظاهرة المنافسة، الأول: غالباً ما يصل الناتج المحلي الناتج عن منظمات الخدمة في الاقتصاديات الحديثة إلى أكثر من 70% ثانياً: تشارك منظمات التصنيع بشكل متزايد في عمليات الصيانة، أي إضافة الخدمات إلى المنتجات لتوسيع عرض لقيمة وتدفقات الإيرادات المحتملة، كما وتم وصف جودة الخدمة بأنها حكم أو موقف يتعلق بتفوق الخدمة (Pemer&Skjolsvk, 2019: 352).
- C. المسؤولية القانونية: إن لجودة خدمة الزبون جانب اقتصادي ، فأصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة التعامل معها، وتوسيع قاعدة زبائنها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن جدد بل يجب عليها أن تحافظ على الزبائن الحاليين (الدرادكة، 2005: 194).
- D. انخفاض الكلفة وزيادة الحصة السوقية :إن تحقيق جودة الخدمة والتحسين المستمر لها، سوف يؤدي إلى كسب عدد أكبر من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة ربحية المنظمة (الطائي وآخرون، 2009: 74). لأن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل إنتاج الخدمة من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء؛ لتجنب كلف إضافية (بن ساعد، 2023: 149).

و-حماية الزبون: عند تطبيق مستلزمات تحقيق جودة الخدمة يتم الإعتماد على مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، وتعزز الثقة في خدمات المنظمة (الخطيب، 2008: 25).

## 2 - أهمية جودة الخدمة للزبائن :

عندما يقوم الزبون بالتعامل مع منظمة معينة قاصدا تلبية حاجاته؛ فهو يتطلع إلى أن يجد فيها كل المؤشرات التي تمكنه من الإعتماد عليها في أداء الخدمة التي يريدتها وبدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده (عمري ، 2021 : 285). فالزبون يتطلع إلى أن يجد الاستعداد التام من مقدمي الخدمة لمساعدته من خلال بذلهم للجهد في احتياجاته، والرد الفوري عن الاستفسارات والشكاوى ، و تأدية الخدمة دون تأخير وبسرعة؛ لأن ذلك سيعبر عن مدى استجابة المنظمة للزبون وجودة خدماتها، وبذلك على مقدم الخدمة أن تتوفر فيه الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها، وأيضا القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبون والاستجابة السريعة لأي شكوى يقدمها و يعمل على حلها بسرعة وكفاءة( خثير و مرايمي ، 2017:42-43). والشكل (5) الآتي يوضح أهمية جودة الخدمة للزبائن :



الشكل (5) يوضح أهمية جودة الخدمة للزبون.

المصدر : من إعداد الباحث.

و من خلال ما تقدم يتبين لنا أن جودة الخدمة تنعكس نتائجها بشكل إيجابي على الزبون من خلال شعوره بالأمان تجاه الخدمة المقدمة إليه ومن خلال توفير الجهد والكلف والوقت فيما إذا كانت الخدمة ذات جودة عالية وبالعكس إذا كانت الخدمة غير جيدة.

### 3 - أهمية جودة الخدمة للعاملين :

تعمل المنظمات على استقطاب الخبرات واعتماد طرق علمية لإختيار العاملين وحسب ما تحتاجه المنظمة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف، إضافة إلى تدريب وتأهيل العاملين فيها بما يتلائم مع متطلبات جودة الخدمة وخلق الثقة بين العاملين والجمهور المستفيد من الخدمة إذ يؤدي ذلك إلى رضا العاملين وتقديم خدمات ذات جودة عالية وجمهور راض عن الخدمات وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة وفق أهدافها ورسالتها (الدويك، 2018 : 12). وترى (عيسى، 2021 : 39) إن جودة الخدمة تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين، و أن المنظمات هي التي يكمن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم ومن ثم الحصول على أفضل النتائج. فالمنظمات الناجحة تركز جهودها على طرفي الهرم وهما العاملون ، والزبائن ولكي يتحقق المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لابد وأن يركز جل الاهتمام لدى المنظمة على الأفراد العاملين الذين يقدمون الخدمات للزبائن، وتعمل على تحفيزهم وتدريبهم كفريق واحد (Team work) للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن عن الخدمات المقدمة (حمود، 2015 : 214). فيعد الأفراد العاملون الذين يقدمون الخدمات جزء لا يتجزأ من الخدمة نفسها، ولهم تأثير على طبيعة الخدمة ومدى رضا الزبائن واقتناعهم بها(ضانه، 2015 : 194). لذلك تعمل بعض المنظمات على توفير الخدمة للعاملين لديها، و معاملتهم كزبائن داخليين فإن توفير خدمات داخلية فائقة الجودة تتمكن المنظمة من إرضاء الزبائن الخارجيين، إذ تساعد جودة الخدمة المقدمة إلى العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل؛ مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الرضا، وأن المنظمات التي تقدم خدمات عالية الجودة للعاملين لديها هي الأكثر تطوراً ونجاحاً (الإمام، 2021 : 361). فقد أدت جودة الخدمة إلى ارتفاع نسبة العاملين في القطاعات الخدمية، إذ تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات (عزام و آخرون ، 2009 : 268). فأهمية جودة الخدمة بالنسبة للعاملين كما أشارت (حسن، 2015: 53) هي العناية بالعاملين والتقليل من مهام العمل الملقة على عاتقهم أي عدم تحميل العامل مسؤوليات أكثر من طاقته. و عليه فإن الباحث يرى أن جودة الخدمة تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال كمنافس قوي، وزيادة أرباحها وهذا يعني بقاء العاملين في وظائفهم إضافة إلى زيادة اهتمام المنظمة بهم من خلال توفير برامج المكافآت والحوافز التقديرية والتي أثبتت أن لها تأثيراً إيجابياً في تشجيع العاملين على تطوير مستوى أدائهم وتحسينه بشكل مستمر.

### ثالثاً : أبعاد جودة الخدمة :

تتحدد أبعاد جودة الخدمة بعدد من العوامل التي تبين إمكانية المنظمة في إنتاج وتسليم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين، وتعرف أبعاد جودة الخدمة بأنها عدة صفات ومميزات وأنشطة وطرائق ضرورية لخلق منفعة للمنتوج والخدمة من خلال فهم الترابط بين الاقسام ذات العلاقة بالجودة داخل المنظمة (الجبوري، 2008 : 105). فإن إيجاد أبعاد لقياس جودة الخدمة وتقييمها أمر ضروري لأنه يؤمن وجود قاعدة بيانات عن موقف متلقي الخدمة وعن رأيه تجاه طبيعة الخدمة المقدمة إليه، إضافة الى معرفة درجة إدراكه وتوقعاته لما يقدم إليه؛ لأن جودة الخدمة ميزة نسبية وعلى المنظمة استغلالها بشكل يزيد مكاسبها، إذ أن تكلفة الدخول إلى السوق هو الأخذ بمواصفات الجودة (الساعدي، 2022: 66). تأخذ الخدمات أبعاداً تختلف عن أبعاد السلع

بسبب الاختلاف بين السلعة والخدمة ففي العقود المنصرمة تم تطوير نماذج عديدة لقياس جودة الخدمة إلا أن أشهرها هو مقياس SERVQUAK الذي اقترحه كل من Parasurman&Zethaml&Berry عام 1985 قد حدد عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمة (النجار و جواد ، 2017 :45). وهي: الملموسية، والمعولية، الاستجابة، الموثوقية، الأمان، التعاطف، الاتصال، الوصول، فهم الزبون، الجدارة، إذ شخّصت (Parasurman et al, 1988:23) أبعاد جودة الخدمة ففي دراسة أخرى لهم استطاعوا أن يدمجوا ويعدلوا ويقتصروا هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد فقط وهي: (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف)، وتعد هذه الأبعاد الخمسة أصل و خلاصة أدوات قياس جودة الخدمة. ويكون قياس جودة الخدمة بالاستناد على رضا الزبون، إذ يتم حساب رضا الزبون على أنه الفرق ما بين توقعات الزبائن وما يحصلون عليه من نتائج (Gilmore, 2003:40). وعلى هذا فإن لكل باحث في مجال جودة الخدمة إبعاد اعتمدها في دراسته ويرأها أكثر أهمية لقياس جودة الخدمة والجدول (10) أدناه يضم مجموعة من الباحثين والابعاد التي تم اعتمادهم عليها:

**الجدول (10) أبعاد جودة الخدمة .**

ت	اسم الباحث والسنة	الإعتمادية	الاستجابة	الملموسية	الموثوقية	التعاطف	فهم الزبون	سهولة الوصول	الاتصال
1	أبو بكر، 2016,9	*	*	*	*	*	*	*	*
2	الأخرس، 2017, 16	*	*	*	*	*			
3	بكر واوي، 2021, 23	*	*	*	*	*	*		
4	العويدي، 2021, 5	*	*	*	*	*			
5	الجبوري، 2021, 22	*	*	*	*	*		*	*
6	نعيمه، 2021, 23	*	*	*	*	*	*		
7	حامد، 2021, 17	*	*	*	*	*			
8	محمود، 2021, 5	*	*	*	*	*		*	
9	الخفاجي، 2021, 28	*	*	*	*	*			
10	راضي، 2022, 5	*	*	*	*	*	*		*
11	الزامل، 2022, 8	*	*	*	*	*	*		
12	الساعدي، 2022, 5	*	*	*	*	*	*		*
13	حبيطة، 2022, 692	*	*	*	*	*			
	المجموع	13	13	13	13	13	5	3	5
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%	100%	38%	23%	38%

المصدر : من اعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات الواردة فيه .

ويتضح من الجدول (10) أعلاه نسبة التوافق على إبعاد جودة الخدمة التي اعتمدها الباحثون إذ كانت أعلى النسب من حصة (الإعتمادية ، الإستجابة ، الملموسية ، الموثوقية، التعاطف). أما الأبعاد الأخرى فنسبة الاعتماد عليها متدنية، وتماشيا مع توجهات وآراء أكثر الباحثين فإن

الباحث يرى أن يعتمد في دراسته على الأبعاد الخمسة التي اعتمدها الباحثون السابقون، وسوف نبين مفهوم كل بعد منها بشيء من التفصيل المختصر كما يأتي :

#### 1 - الإعتادية :

هي قدرة من يقوم بتقديم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بمستوى عال من التركيز والإلتقان (نعيمة، 2021:21) فالإعتادية بمفهوم أشمل واعم تعني إمكانية المنظمة على إنجاز ما تعهدت به للزبائن فيما يخص إعطاء وتقديم الخدمة والعمل على حل مشاكل الزبائن إذ يطمح الزبائن في تعاملهم مع المنظمات التي لا تخلف وعودها المرتبطة بنتائج الخدمة المقدمة لهم والميزات والمواصفات الرئيسية للخدمة ( Wilson et al, 2016:168). ودور الإعتادية كبير في استقطاب وجذب الزبائن وإقامة علاقة إيجابية معهم إضافة إلى زيادة إمكانية المنظمة من إيجاد شراكة استراتيجية معهم بشكل يؤثر في زيادة أرباح المنظمة وحصتها السوقية ( Zhu, 2015:39). إذا الإعتادية هي الثبات في الأداء وتقديم الخدمة بصورة صحيحة كما يريدوا الزبون من المرة الأولى، وتنفيذ المنظمة لما وعدت به الزبون بصورة دقيقة وبشكل أكثر تفصيلا (آل قاسم، 2012: 43).

#### 2 - الإستجابة :

وهي القدرة على الرد عن الاستفسارات التي يقدمها الزبون عن الخدمات وعن التسليم المباشر للزبون، إذ يكون تركيز جهدها على إمكانية المنظمة على الإستجابة للزبائن بشكل دقيق ولا يحتوي على أخطاء وبصورة مساعدة ومعززة ( Zeithaml et al, 2002:267). فهي تعبر عن التفاعل بين جانب السرعة والإمكانية الخدمية التي لدى المنظمة لتنفيذ الإستجابة الفعالة لما يطلبه الزبائن بصورة يوجد من خلالها حرصاً على تقليص فترة الانتظار التي يشكو منها الزبائن ( Edvardsson, 2015:86). وبالنسبة لقياس بعد الإستجابة فيمكن قياسه من خلال السرعة في تقديم الخدمات للزبائن، والاستعداد المستمر لتقديم المساعدة للزبائن وعدم التأخير في الرد على استفسارات وأسئلة الزبائن (Munhrrun et al, 2010:51).

#### 3 - الملموسية :

تضم جميع التسهيلات المادية والمعنوية ومظهر العاملين في المنظمة و وسائل الاتصال التي تشعر الزبائن بالسعادة (Schroeder, 2007:140). ويرمز بعد الملموسية إلى تقدير إمكانية المنظمة على إدارة بيئتها المادية التي تضم عناصر عديدة مثل: الأثاث، التصميم الداخلي، الإنارة، شكل الجدران، القرطاسية، المعدات، مواد الإعلان، مظهر العاملين في المنظمة، وغيرها من العناصر الملموسة الأخرى (Johaana, 2015:94). فالملموسية تعد من أهم الأبعاد الأساسية والضرورية للخدمة؛ لأنها تعبر عن تصميم المنظمة ومظهرها، ومظهر العاملين وشكلهم، فهي الصورة الأولى للمنظمة أمام الزبائن، وأيضاً تعد الصورة المادية التي يتمكن الزبون المتلقي للخدمة من أن يشعر بها، أو يستطيع لمسها وهي ترتبط بالأجهزة والمعدات وطريقة استخدامها (الزاملي، 2022:71).

#### 4 - الموثوقية (الأمان) :

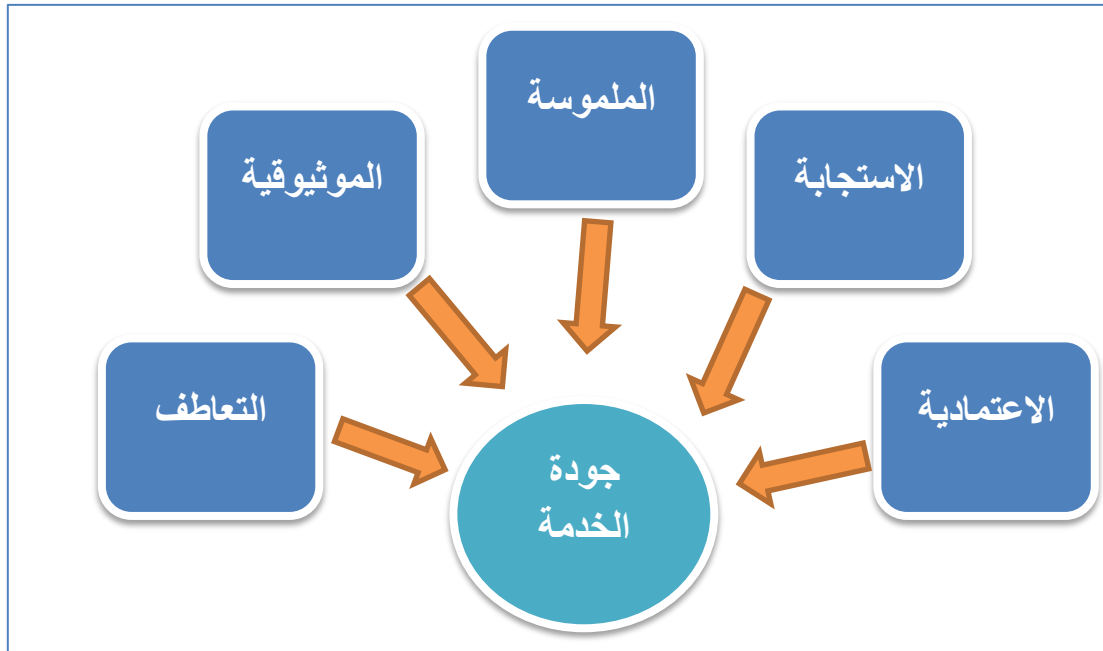
هي إمكانية مقدم الخدمة لإنجاز الخدمة الموعودة بصورة موثوقة ودقيقة (الجبوري، 2021: 73). فالموثوقية تعمل على أن تكون المنظمة جديرة بالثقة، وتتصف بالأمانة والصدق



وتعمل على حماية مصالح الزبائن مما يجعلهم يشعرون بالإطمئنان المعنوي والمادي نحو الخدمات المقدمة لهم (الخفاجي، 2021: 25). يتضمن بعد الثقة مجموعة من الميزات هي: البراعة في تقديم الخدمات، معاملة الزبائن باحترام ولطف، إقامة تواصل فعالاً مع زبائن المنظمة، وبشكل عام ينبغي على العاملين الاهتمام بمصالح الزبائن وتفضيلاتهم، ويمكن ملاحظة بعد الثقة من خلال المؤهلات الضرورية التي يتمتع بها الموظفون لتقديم الخدمة، واحترام وتقدير الزبائن أثناء التعامل معهم بالصدق والأمانة (هادي، 2021: 41).

#### 5- التعاطف :

يعني العناية والاهتمام بالزبائن، والاهتمام بحل كافة المشاكل التي قد تواجه الزبون في المنظمة من خلال إيجاد حلول بأساليب إنسانية راقية (المزهر، 2006: 32). وعرفه (الإبراهيمي، 2018: 43) هو كل ما يشعر به الزبون من الإخلاص وروح التفاني وحرص على مصالحه الذي تبديه المنظمة، وحرص المنظمة على تقديم الخدمات للزبون حسب حاجته ورغبته، فالزبون يريد أن يصبح شعوره معروفاً بشكل جيد من قبل المنظمة التي تقدم الخدمات. ويرى (الخالدي، 2012: 29) أن هذا البعد يقوم على أساس الرعاية والاهتمام بالزبون، وحسن المعاملة معه، ومعرفة العاملين بطلبات الزبائن، وبمصالح الزبائن. والشكل (6) يضم أبعاد جودة الخدمة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية :



الشكل (6) أبعاد جودة الخدمة.

المصدر : من إعداد الباحث.

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

- ❖ **المبحث الأول : تقويم مقاييس البحث وإختبارها .**
- ❖ **المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس البحث وتحليلها .**
- ❖ **المبحث الثالث : إختبار الفرضيات ( إختبار علاقات الارتباط والتأثير) .**

## الفصل الثالث الجانب العملي

تمهيد :

يهتم هذا المبحث بدراسة مقاييس البحث واختبارها وذلك من خلال إخضاع البيانات المسحوبة من المجتمع المبحوث لمجموعة من الاختبارات الكفيلة بتنسيق وقياس مدى ملاءمتها مع إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء.

ويتم تشخيص واقع متغيرات البحث ( الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة ) في المديرية العامة لتربية كربلاء.

وتتم ترجمة البيانات الى حقائق علمية توضح من خلال علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث بابعادها ، واعتمد تحليل هذه البيانات على استمارة الاستبانة ، إذ يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : تقويم مقاييس البحث واختبارها .

المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس البحث وتحليلها .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ( اختبار علاقات الارتباط والتأثير ) .

## المبحث الأول : تقويم مقاييس الدراسة واختبارها :

إن فحص أداة القياس واختبارها والتأكد من تناسقها مع العينة المبحوثة ، يتطلب توصيف وترميز المتغيرات الداخلة في القياس وهذا يسهم في تسهيل عملية التحليل الإحصائية ، تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في البحث بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول ( 11 )

## الجدول ( 11 ) ترميز متغيرات وأبعاد مقاييس البحث وفقراته

عدد الفقرات	رمز البعد	الأبعاد الفرعية	المتغيرات	
			رمز المتغير	المتغيرات الرئيسية
4	<b>Gc</b>	وضوح الأهداف	<b>SC</b>	الوضوح الإستراتيجي ( مستقل )
4	<b>Rc</b>	وضوح استخدام الموارد		
4	<b>Pc</b>	وضوح الأنشطة والإجراءات		
4	<b>Sc</b>	وضوح الهيكل التنظيمي		
4	<b>Ec</b>	وضوح دور العاملين		
4	<b>RE</b>	الأعتمادية Rebiability	<b>Qsm</b>	جودة الخدمة Quality of service ( معتمد )
4	<b>RS</b>	الاستجابة Response		
4	<b>TN</b>	الملموسية Tangibility		
4	<b>AS</b>	الموثوقية Assurance		
4	<b>SY</b>	التعاطف Sympathy		

المصدر : من اعداد الباحث .

## أولاً : - عرض البيانات وتحليلها

بعد التعريف بمنهج البحث المستخدم من هذا البحث ، وكذلك بعد أستعراض الحدود الزمانية والمكانية المتمثل في ميدان البحث ، وتم تناول عدد من الأدوات في جمع البيانات ، سيتم التطرق الى وصف افراد العينة ، ومن ثم سيتم تحليل محاور الاستبيان ، وتختم باختبار الفرضيات والاسئلة للتأكد من صدقها .

## 1 - تحليل استمارة الاستبانة :

كان اختيار عينة البحث من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء وكان مجتمع البحث (130) قائد .

وتم اختيار عينة عشوائية كانت (97) قائد ، بالإعتماد على جدول تحديد حجم العينة ل (Ahmad & Halim, 2017 : 29) ، وكما موضح في الملحق ( 3 ) . وتم استرجاع جميع استمارات الإستبيان وكانت جميعها مكتمله وتمت الإجابة عليها وتفرغها وتبويبها في جداول إحصائية بالإعتماد على برنامج Spss v . 23 .

وكما موضح في الجدول ( 12 ) الآتي :

## الجدول ( 12 ) وصف عينة البحث .

ت	البيانات الشخصية	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	77	0.79
		انثى	20	0.21
		<b>المجموع</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
2	الفئة العمرية	25-30 سنة	12	0.12
		31-40 سنة	46	0.47
		41-50 سنة	21	0.22
		51-60 سنة	18	0.19
		61 سنة فأكثر	0	0.00
		<b>المجموع</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	3	0.03
		بكالوريوس	64	0.67
		دبلوم عالي	10	0.10
		ماجستير	15	0.15
		دكتوراه	5	0.05

100%	97	المجموع		
0.23	22	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة	4
0.37	36	6-10 سنة		
0.29	28	11-20 سنة		
0.11	11	21 سنة فأكثر		
100%	97	المجموع		
0.01	1	مدير	المنصب الوظيفي	5
0.10	10	معاون مدير		
0.89	86	رئيس قسم / شعبة		
100%	97	المجموع		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

#### 2- وصف عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي :

شكلت نسبة الذكور (79%) مقابل (21%) للإناث ، مما يتطلب الاهتمام بالاناث للاستفادة من خبراتهن في مديرية تربية محافظة كربلاء .

#### 3- وصف عينة البحث بحسب الفئة العمرية :

ان الملاحظ للجدول تبين له ان غالبية افراد العينة ينتمون للفئة العمرية (31-40 سنة ) اذ تضم (46) فرد بنسبة (0.47%) ، ثم تليها الفئة (41-50 سنة ) اذ تضم (21) فرد بنسبة بنسبة (0.22%) مما يدل على ان نسبة كبيرة من القادة هم من فئة الشباب وممن يمتلكون قدرات وطاقت ومهارات تمكنهم من أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن .

#### 4- وصف عينة البحث بحسب التحصيل الدراسي :

يتضح لنا من خلال الاطلاع على التحصيل الدراسي لافراد عينة البحث ، ان الفئة الأكثر هي فئة

مستوى البكالوريوس يمثلون (64) فرد وبنسبة (0.67%) . تليها فئة الماجستير (15) فرد وبنسبة (0.15%) .

مما يعني ان اغلبية عينة البحث هم من حملة الشهادات الجامعية التي تؤهلهم لاداء أعمالهم بشكل

جيد . وهذا يشجع على دعمهم لاكمال دراساتهم العليا .

#### 5- وصف عينة البحث بحسب عدد سنوات الخدمة :

يرى الباحث ان النسبة الأكبر من عينة البحث هم الذين تتراوح نسبة خدمتهم (0.37%) ويمثلون

(6-10 سنة ) . تليها نسبة (0.28%) ما بين (11-20 سنة ) ، وهذا يعكس الاستقرار المتوسط لعينة الدراسة .

#### 6- وصف عينة البحث بحسب المنصب الوظيفي :

بالنظر الى النتائج الواردة في الجدول نرى ان منصب رئيس قسم / شعبة هي اكبر شرعية ، اذ ان عددها (86) فرداً بنسبة (0.89%) ، وتليها فئة معاون مدير عددهم (10) أي بنسبة (0.10%)

مما يعني انهم يمتلكون المعلومات التي يحتاجها الباحث وهم الاقدر على تغيير واقع مديرية التربية

على أساس تطبيق متغيرات البحث .

#### ثانياً :- اختبار ثبات ومصداقية أداة القياس

لكي يتم قياس مدى تناسق أداة البحث مع إجابات القادة في مديرية تربية كربلاء عبر فترات زمنية مختلفة ، وبالتالي مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة ، ويتم التحقق من الثبات البنائي من خلال استخدام (الفا كرونباخ) ، ويأخذ هذا الاختبار على عاتقه توفير شروط الثبات في بيانات الاستبانة عندما تكون قيمته أعلى من (70) ( George & Mallery , 2019) ويمكن قياس قوة اختبار (الفا كرونباخ) من خلال الجدول (13) :

#### الجدول ( 13 ) معيار قياس قوة كرونباخ ألفا.

الاتساق الداخلي	الفا كرونباخ
ممتاز	$a > 0.9$
جيد	$0.9 > a > 0.8$
مقبول	$0.8 > a > 0.7$
مشكوك فيه	$0.7 > a > 0.6$
ضعيف	$0.6 > a > 0.5$
غير مقبول	$A < 0.5$

-Source : George , D.,& Mallery , p.(2019) . " IBM spss statistics 26 step By step : A simple guide and referen Routledge .

من خلال الجدول (14) نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لاداة البحث قد حصل على معايير ممتازة

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث ( أي ثبات استبانة البحث ) مما يجعل الباحث على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج .

الجدول (14) ثبات ومصدقية متغيرات البحث

الصدق	معاملات الهيكلية	معاملات الفا كرونباخ	عدد الفقرات	الفقرات		
				الرئيسية	الفرعية	
0.974	0.991	0.948	0.928	4	وضوح الأهداف	الوضوح الاستراتيجي
	0.963		0.857	4	وضوح استخدام الموارد	
	0.929		0.911	4	وضوح الأنشطة والأجراءات	
	0.954		0.832	4	وضوح الهيكل التنظيمي	
	0.912		0.805	4	وضوح دور العاملين	
0.989	0.893	0.978	0.798	4	الاعتمادية	جودة الخدمة
	0.894		0.799	4	الاستجابة	
	0.939		0.881	4	الملموسية	
	0.932		0.869	4	الموثوقية	
	0.945		0.893	4	التعاطف	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v . 23 .



## المبحث الثاني

## وصف وتشخيص مقاييس البحث وتحليلها :

## تمهيد ..

يهدف المبحث الحالي الى عرض وتحليل النتائج الإحصائية للتحليل الوصفي للبيانات التي حصل عليها الباحث والتي افرزتها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية (الإستبانة) على مستوى عينة من المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء عن تبويبه لإجابات (97) مشاهدة . انطلاقاً من مستوى توفير وتبني واهتمام المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بالفقرات والأبعاد والمتغيرات .

واستندت الاستبانة إلى مقياس ليكرت الخماسي (Lekert) ، وقسمت الأوساط الحسابية إلى خمسة فئات ، فمن خلال مدى الإجابات للتدرجات ( $5 = 0.80 / 5 - 1 = 4$ ) ، قام الباحث إضافة (0.80) إلى اقل فئة تدرجية لمقياس ليكرت (1) وكانت تلك الفئات كما يلي :

## الجدول ( 15 ) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

ت	طول الفئة	قيمة تدرج المقياس	مقياس الاجابة	شرح تدرجات المقياس
1	1-180	1	ضعيف المستوى جداً	لا اتفق بشدة
2	1.81-2.60	2	ضعيف المستوى	لا اتفق
3	2.61-3.40	3	معتدل المستوى	محايد
4	3.41-4.20	4	مرتفع المستوى	اتفق
5	4.21-5.00	5	مرتفع جداً	اتفق بشدة

المصدر : من اعداد الباحث .

أولاً : وصف وتشخيص واقع إجابات المبحوثين حول أبعاد البحث

### 1 - وصف وتشخيص (المتغير المستقل) الوضوح الإستراتيجي

تم قياس الوضوح الإستراتيجي من خلال خمسة أبعاد ( وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين ) وتضمنت (20) فقرة وعبر إجابات (97) مشاهدة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء .

اذ حصل الوضوح الإستراتيجي على وسط حسابي (3.92) وهي اعلى من الوسط الفرضي لاداة البحث ومرجح على الوسط الفرضي (3) لثبنت امتلاك المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء القدرة على الوضوح الاستراتيجي وتحليل بيئتها وبما يحقق جودة خدماتها المقدمة للمراجعين.

وقد حصلت على انحراف معياري (0.978) ، والاهتمام النسبي (78.59%) الجيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (25.15%) ، يشير الى الاتفاق والتجانس في الآراء حول الوضوح الإستراتيجي في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء .

وكما موضح بنتائج الجدول (16)

- اما على مستوى الابعاد فقد رتبت بحسب معامل اختلافها النسبي وكالاتي :-

أظهرت المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء اهتمامها اولاً وضوح الهيكل التنظيمي عندما تعزز من مستوى الوضوح الاستراتيجي .

نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.81) مرتفع ، واهتمام نسبي (76.07%) الجيد فيها ، اذ اشرت الى انسجام وتوافق ، وبانحراف معياري (1.012) .

واختلاف نسبي (23.87%) لتحصل على الترتيب الأول من بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي .

اما على مستوى الفقرات التي أظهرت تحت التسلسل (13-16) في إستبانة البحث .

فقد حصلت على وسط حسابي (3.77-3.87) من مرتفع . وبانحراف معياري (-1.176-0.889) وبمعامل اختلاف نسبي (13.20% - 27.88% ) ، واهتمام نسبي ( 76.8% - 75.5%)

وهذا يؤشر ارتفاع ادراك المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها . فيما يخص وضوح الهيكل التنظيمي .

-فيما توجهت المديرية الى الاهتمام في وضوح الأهداف بالترتيب الثاني لتحسين الوضوح الإستراتيجي ، ليحصل على وسط حسابي (3.97) مرتفع ، وتمارس من قبل المديرية باهتمام نسبي (80.5%) وهي نسبة جيدة تزيد في القدرة على تحقيق أهدافها .

وعنصر حيوي ضمن الوضوح الإستراتيجي كفلسفة إستراتيجية فكانت نتجة للاتفاق ، وبأنحراف معياري (0.949) ، وبمعامل اختلاف نسبي (24.11%) ليحصل على الترتيب الثاني من بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي .

-اما على مستوى الفقرات التي أظهرت تحت التسلسل (1-4) في استبانة البحث ، فقد حصلت جميعها على وسط حسابي (3.77-4.14) من مرتفع الى المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (0.814-1.105) يشير الى الاتفاق ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.23%-28.33%) واهتمام نسبي (77.2%-84.4%) وهي نسبة جيدة تؤثر في قدرة المديرية على تحقيق أهدافها .

-واظهرت المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء تبينها وضوح استخدام الموارد بالترتيب الثالث بما يحسن من الوضوح الاستراتيجي ، فحصل على وسط حسابي (3.99) مرتفع ، وباهتمام نسبي (79.4%) الجيد في استخدام موارد المديرية .

وبانحراف معياري (0.968) ، وبمعامل اختلاف نسبي (24.96%) ليحصل على الترتيب الثالث من بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي .

اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (5-8) ، وقد حصلت على وسط حسابي (3.88-4.22) المرتفع ، وبانحراف معياري (0.911-0.991) ، ويشير الى الانسجام في الراي

، وبمعامل اختلاف نسبي (23.05%-26.33%) .

اذ نالت الفقرات اهتمام نسبي (79%-80%) متقارب الاهتمام بشكل جيد من قبل المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء .

## الجدول (16) عرض وتحليل بيانات الوضوح الإستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف بصورة واضحة .	4.11	0.814	84.4	19.23	1
2	يطلع العاملون على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق الأهداف .	4.14	0.886	82.7	21.33	2
3	يشعر جميع العاملين بان أهدافهم تتوافق مع الأهداف العامة للمديرية .	3.89	1.105	77.8	28.33	4
4	تتسم الأهداف بالوضوح لجميع العاملين	3.77	0.991	77.2	27.55	3
	<b>وضوح الأهداف</b>	<b>3.97</b>	<b>0.949</b>	<b>80.5</b>	<b>24.11</b>	<b>الثاني</b>
5	تطور البنى التحتية يرفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين .	4.22	0.988	80.1	25.7	3
6	يشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بشكل مستمر .	3.88	0.991	78.3	26.33	4
7	تحرص المديرية على الحفاظ على الطاقة الكفوءه من خلال المكافآت والتقدير لهم .	3.89	0.985	79.4	24.77	2
8	تخصص الموارد المالية الازمة لتقديم خدمة ذات جودة عالية .	3.99	0.911	79.9	23.05	1
	<b>وضوح استخدام الموارد</b>	<b>3.99</b>	<b>0.968</b>	<b>79.4</b>	<b>24.96</b>	<b>الثالث</b>
9	تهتم الإدارة العليا بتنظيم أوقات العاملين وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومهامها.	4.05	1.013	80.2	25.11	2
10	يتم جدولة العمل والأنشطة في مديرتنا	4.03	0.980	80.4	25.88	3
11	تهتم الإدارة العليا بالإجراءات المناسبة لانجاز المهام .	3.98	0.992	76.7	29.99	4
12	تتسم الإجراءات المتبعة في مديرتنا لاداء العمل ذات مسارات واضحة .	3.99	0.998	79.9	24.88	1

الأنشطة	4.01	0.995	79.3	26.46	الخامس
وضوح والاجراءات					
13 لدى المديرية مخطط محدد ورسمي يوضح الهيكل التنظيمي .	3.87	1.176	75.8	13.20	4
14 يتبع الجميع انسيابية السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة .	3.81	0.991	76.2	27.11	1
15 يواصل جميع العاملين اتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر .	3.80	0.992	76.8	27.88	2
16 يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً لأسس التنظيم اللامركزية بحيث يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار .	3.77	0.889	75.5	27.32	3
<b>وضوح الهيكل التنظيمي</b>	<b>3.81</b>	<b>1.012</b>	<b>76.07</b>	<b>23.87</b>	<b>الأول</b>
17 يدرك العاملون ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق .	3.96	0.996	79.12	28.33	4
18 تتسم الصلاحيات الممنوحة للعاملين لانجاز المهام بوضوح .	3.87	0.988	77.70	26.21	3
19 يطلع العاملون باستمرار على المسائل التي تؤثر على العمل .	3.66	0.977	75.10	26.88	2
20 تمتلك المديرية عدد من العاملين ذوي الكفاءة في انجاز العمل .	3.90	0.921	78.80	24.01	1
<b>وضوح دور العاملين</b>	<b>3.84</b>	<b>0.970</b>	<b>77.68</b>	<b>26.35</b>	<b>الرابع</b>
<b>المعدل العام لبعد الوضوح الاستراتيجي</b>	<b>3.92</b>	<b>0.978</b>	<b>78.59</b>	<b>25.15</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23

## 2 - عرض وتحليل بيانات المتغير المعتمد جودة الخدمة :

تم قياس المتغير المعتمد عبر خمسة ابعاد (الإعتمادية ، الإستجابة ، الملموسية ، الموثوقية ، التعاطف ) .

وعبر (20) فقرة ، ومن خلال إجابات (97) مشاهدة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ، واتضح للباحث من نتائج الجدول ( 17 ) حصول المتغير المعتمد جودة الخدمة على وسط حسابي (4.02) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي (82.88%) وهي نسبة جيدة .

وبانحراف معياري (0.948) ، وبمعامل اختلاف نسبي (24.96%) يشير الى اتفاق العينة على لجوء المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء الى الاهتمام بجودة خدماتها المقدمة .

وقد ترتبت ابعادها بحسب معامل الاختلاف وكما يأتي :

كان الترتيب الأول في مديرية التربية وتطبيق لبعد الاستجابة وبمعامل اختلاف نسبي (21.99) ، وباهتمام نسبي (81%) جيد ، في الاستجابة لاحتياجات المراجعين .

فحصل اجمالاً على وسط حسابي (4.04) مرتفع .

وبانحراف معياري (0.888) ، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (25-28) لتمارس باهتمام نسبي (76.9%-86.1%) من العالي الى الجيد .

فحصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (18.66%-25.79%) رتبت الممارسات المعنية بقياس البعد من الأقل اختلاف الى الأكثر اختلاف ، فهدت الى جعل خدماتها متميزة بمستوى جودتها . وقد حصلت الفقرات الخمسة على وسط حسابي (3.88-4.22) من المعتدل الى المرتفع

وحل بعد التعاطف بالترتيب الثاني عندما تتوجه المديرية لتحسين جودة خدماتها واكتساب ثقة ومحبة المراجعين لها .

اذ حصل على معامل اختلاف نسبي (23.82%) ، اذ أبدت المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء اهتمامها النسبي (91.3%) المتوسط في التعاطف التي ترافق خدماتها المقدمة .

فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (4.28) معتدل المستوى ، بانحراف معياري (0.974) على المستوى العام يشير الى الانسجام والاتفاق المحدود نسبياً ، تم قياس البعد من خلال الفقرات (37-40) ، وقد رتبت حسب معامل اختلافها النسبي (19.66%-26.86%) ، وباهتمام نسبي (89.9%-94.1%) الجيد في جعل العواطف أساسية في عمل المديرية .

وقد حصلت قيمة الوسط المحسوب ليؤكد معنوية التعاطف للفقرات (3.99-4.61) المرتفع .

- أظهرت مخرجات الجدول (17) حلول بعد الاعتمادية في الترتيب الثالث من بين الابعاد الخمسة المعنية بالمديرية ، فحصل على معامل اختلاف نسبي (24.13%) ، وتوفر بوسط حسابي (4.08) مرتفع .

ويمارس باهتمام نسبي (80.50%) جيد جداً ، ويمثل في الاعتمادية في تقديم خدماتها .

اذ حصل البعد اجمالاً على انحراف معياري (0.970) ، وتم قياس البعد من خلال الفقرات (21-24) ، لتحصل على اهتمام نسبي (79.5%-82.1%) الجيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (22.42%-25.21%) ، ليشير الى وسط حسابي (3.99-4.33) مما يشير الى ميل المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء الى الاعتمادية في عملها .

- بينما كان الترتيب الرابع لبعده الموثوقية ، وبمعامل اختلاف نسبي (26.10%) ، وباهتمام نسبي (85.25%) جيد في اعتماد المديرية على الموثوقية في أداء أعمالها وتقديم خدماتها ، فحصل هذا البعد على وسط حسابي (3.91) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.933) .

وقد تم قياس البعد من خلال الفقرات (33-36) ، وقد حاز الاهتمام النسبي (81.4%-89.4%) من المتوسط الى الجيد .

فحصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (24.11%-28.66%) يشير الى ارتفاع درجة الموثوقية في المديرية .

فقد حصلت الفقرات على وسط حسابي (3.06-4.88) مرتفع .  
- وكان الترتيب الخامس لبعده الملموسية .

### الجدول ( 17 ) عرض وتحليل بيانات جودة الخدمة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الاولوية
21	يتميز العاملون في المديرية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات .	4.33	0.934	82.1	22.42	1
22	يحرص العاملون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات .	4.03	0.994	80.4	25.13	3
23	تحتفظ المديرية بسجلات وملفات دقيقة للعاملين .	4.00	0.966	80.1	23.77	2
24	تحرص المديرية على حل مشكلات المراجعين المختلفة .	3.99	0.987	79.5	25.21	4
	<b>الاعتمادية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.970</b>	<b>80.50</b>	<b>24.13</b>	<b>الثالث</b>
25	يتم تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة الممكنة .	4.22	0.800	86.1	18.66	1
26	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين .	4.01	0.952	81.3	23.77	3
27	يقدم العاملون المساعدة للطلبة برغبة واستعداد مهني .	4.07	0.803	81.5	19.77	2
28	يتم اعلان الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها .	3.88	0.998	76.9	25.79	4
	<b>الاستجابة</b>	<b>4.04</b>	<b>0.888</b>	<b>81.45</b>	<b>21.99</b>	<b>الأول</b>

2	28.90	77.2	0.998	3.87	موقع المديرية ملائم ويسهل الوصول اليها .	29
3	31.66	73.8	0.976	3.66	تتوفر التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات .	30
1	27.89	76.1	0.981	3.80	تتلائم لتجهيز والمباني لتقديم الخدمات المختلفة .	31
4	26.76	76.8	0.963	3.89	يوجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول الى الأقسام والشعب .	32
<b>الخامس</b>	<b>28.80</b>	<b>75.90</b>	<b>0.979</b>	<b>3.80</b>	<b>الملموسية</b>	
2	25.22	82.1	0.814	3.08	تضمن المديرية نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية .	33
1	24.11	81.4	0.726	3.06	يحافظ العاملون بالمديرية على معاملات من التلف والضياع .	34
4	28.66	88.1	1.196	4.88	يحافظ العاملون بالمديرية على سرية المعلومات التي تخص المديرية .	35
3	26.43	89.4	0.998	4.65	لدى العاملين بالمديرية المام كامل بالقوانين والتعليمات .	36
<b>الرابع</b>	<b>26.10</b>	<b>85.25</b>	<b>0.933</b>	<b>3.91</b>	<b>الموثوقية</b>	
1	19.66	94.1	0.991	4.20	يظهر العاملون الود في علاقتهم مع المراجعين.	37
2	23.42	90.2	0.982	4.33	تضع المديرية مصلحة المراجعين في مقدمة اهتمام المديرية .	38
4	26.86	89.9	0.951	4.61	تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل المديرية .	39
3	25.36	91.3	0.973	3.99	يشعر المراجعين عند زيارتهم للمديرية انهم معروفين لدى العاملين .	40
<b>الثاني</b>	<b>23.82</b>	<b>91.3</b>	<b>0.974</b>	<b>4.28</b>	<b>التعاطف</b>	
	<b>24.96</b>	<b>82.88</b>	<b>0.948</b>	<b>4.02</b>	<b>المعدل العام لبعده جودة الخدمة</b>	

المصدر : من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v.23



## المبحث الثالث

## إختبار الفرضيات ( إختبار علاقات الارتباط والتأثير ) :

يهدف إختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية ، يتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض إختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) (pearson) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد ، وتم استخدام معاملات الارتباط البسيط .

لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين ابعاد متغيرات البحث ، وتم استخدام تحليلات الانحدار البسيط المتعدد .

لغرض إختبار علاقات التأثير المباشر بين ابعاد متغيرات البحث الرئيسية :

أولاً : إختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده :

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة) ، يتضح من نتائج الجدول (18) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد هذه المتغيرات ، يتبين تحقيق المتغير المستقل الوضوح الاستراتيجي وابعاده (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) علاقة ارتباط طردية إيجابية مع المتغير المعتمد جودة الخدمة (الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، الموثوقية ، التعاطف) علاقات إيجابية طردية من القوية إلى الضعيفة وجميعها بقيمة احتمالية (0.000) ، وان الجدول (18) يشير أيضاً الى حجم العينة (97) ونوع الإختبار (2-tailed) ومختصر (Sig.) إلى إختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمتها فوجود علامة (\*\*) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) .

وتنبثق من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وهي كالآتي :-

1 - الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين

أبعاد الوضوح الإستراتيجي والاعتمادية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (18) لمصفوفة الارتباط ، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) وبعد الاعتمادية ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الأبعاد والاعتمادية ( 0.673 , 0.575 , 0.564 , 0.675 , 0.545 ) على التوالي .

وبذلك يتم قبول فرضية الوجود ، الفرضية الفرعية الأولى ، ويدل هذا على ان ابعاد الوضوح الإستراتيجي تسهم في تقديم خدمات تعليمية بمستوى عالي ويمكن الاعتماد عليها في مديرية التربية في محافظة كربلاء .

## 2- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي والاستجابة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 18 ) لمصفوفة الارتباط ، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% ) بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) وبعد الاستجابة ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد والاستجابة ( 0.486 , 0.391 , 0.431 , 0.343 , 0.329 ) على التوالي .

وبذلك يتم قبول فرضية الوجود ، الفرضية الفرعية الثانية ، ويدل هذا على ان ابعاد الوضوح الاستراتيجي تسهم في تقديم خدمات تعليمية بمستوى عالي ويمكن الاعتماد عليها في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء ، وان المديرية تستجيب وبسرعة عالية لاحتياجات المراجعين.

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي والملموسية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 18 ) لمصفوفة الإرتباط ، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% ) بأبعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) وبعد الملموسية ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد والملموسية ( 0.462 , 0.321 , 0.404 , 0.426 , 0.334 ) على التوالي .

وبذلك يتم قبول فرضية الوجود ، الفرضية الفرعية الثالثة، ويدل هذا على اهتمام المديرية العامة لتربية كربلاء بالملموسية بشكل كبير لتحقيق اعلى جودة لخدماتها المقدمة .

## 4- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي والموثوقية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 18 ) لمصفوفة الإرتباط ، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% ) بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) وبعد الموثوقية ، وقد بلغت قيم معامل الإرتباط بين هذه الابعاد والموثوقية ( 0.562 , 0.508 , 0.695 , 0.528 , 0.537 ) على التوالي .

وبذلك يتم قبول فرضية الوجود ، الفرضية الفرعية الرابعة ، ويدل هذا على ان المديرية لها اهتمام كافي بالموثوقية للتأكد من جودة خدماتها المقدمة .

5 - الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي والتعاطف

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 18 ) لمصفوفة الارتباط ، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) وبعد التعاطف ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الأبعاد والتعاطف ،

( 0.581 , 0.437 , 0.573 , 0.564 , 0.443 ) , على التوالي .

وبذلك يتم قبول فرضية الوجود ، الفرضية الفرعية الخامسة ، ويدل هذا على ان المديرية تولي اهتمام لا بأس في العواطف عند تقديم خدماتها .

وبعد التأكد من قبول فرضيات الوجود للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى . اذ يوضح جدول مصفوفة الارتباط (18) بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) ، وبين جودة الخدمة وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير جودة الخدمة

( 0.517 , 0.604 , 0.600 , 0.504 , 0.532 ) على الترتيب .

وتؤكد هذه النتيجة قبول فرضية الوجود الرئيسية الأولى وصحتها وهذا يدل على أن أبعاد الوضوح الإستراتيجي تسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء .

جدول (18) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي وابعاد جودة الخدمة .

جودة الخدمة	التعاطف	الموثوقية	الملموسية	الإستجابة	الإعتمادية		
0.517*	0.437*	0.508*	0.321*	0.391*	0.575*	Pearson correlation	وضوح الأهداف
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-tailed)	
0.000	0.000	0.000	0.008	0.004	0.000		
0.604*	0.573*	0.695*	0.404*	0.431*	0.564*	Pearson correlation	وضوح استخدام الموارد
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-tailed)	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.600*	0.564*	0.528*	0.426*	0.343*	0.675*	Person correlation	وضوح الأنشطة والإجراءات
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-tailed)	
0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000		
0.504*	0.443*	0.537*	0.334*	0.329*	0.545*	Person Correlation	وضوح الهيكل التنظيمي
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-tailed)	
0.000	0.000	0.000	0.015	0.007	0.000		
0.532*	0.581*	0.562*	0.462*	0.486*	0.673*	Pearson Correlation	وضوح دور العاملين
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-tailed)	
0.000	0.000	0.001	0.000	0.003	0.000		
0.634*	0.582*	0.645*	0.421*	0.429*	0.662*	Pearson Correlation	الوضوح الاستراتيجي
*	*	*	*	*	*	Sig . (2-talid)	
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000		
97	97	97	97	97	97	N	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

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

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

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث وأبعاده:

بعد اثبات فرضيات الارتباط ، سيقوم الباحث في هذا الاختبار لمحاولة اثبات فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، اذ تهتم علاقات التأثير بالتغير الحاصل في جودة الخدمة ، نتيجة لتغير الوضوح الإستراتيجي ، وأن كل قيمة للمتغير المستقل يقابلها قيمة للمتغير التابع (المعتمد) ، واي تغير يحصل بجودة الخدمة ليس نتيجة للتغير في الوضوح الإستراتيجي فقط ، بل لعدة متغيرات مجهولة وغير مسيطر عليها ، اذ يدل على ان كل قيمة من قيم المتغير المستقل سوف لن يقابلها قيمة واحدة من جودة الخدمة ، وانما من مجموعة من القيم ، اذ يعالج العلاقات العشوائية وليس العلاقات المحددة بشكل عام .

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين الوضوح الإستراتيجي بأبعاده وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين في جودة الخدمة بأبعادهما الإعتماضية ، والإستجابة ، والملموسية ، والموثوقية ، والتعاطف ) .

1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الإعتماضية .

تظهر نتائج الجدول (19) ، ان قيمة معامل ارتباط الانموذج (0.462) وبقية احتمالية (0.001) ، الأمر الذي قدم معامل تفسير (0.477) ، اذ استطاعت ابعاد الوضوح الاستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) مجتمعة من تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على الإعتماضية في المديرية العامة لتربية كربلاء ، فيما كانت النسبة المتبقية (53%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر .

فيما اكدت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (75.662) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج ، وتبين للباحث وجود تأثير للاعتماضية مقداره (0.229) ، وبقية احتمالية (0.001) ، ووجود تأثير للملموسية مقداره (0.587) وبقية احتمالية (0.001) ، (T) المحسوبة تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.973) ، وكذلك وجود تأثير للتعاطف مقداره (0.345) وبقية احتمالية (0.000) .

فيما لم يظهر أي تأثير في الانموذج للملموسية ، نظراً لكون قيمتها غير معنوية اذ كانت قيمة التنبؤ للاعتماضية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء كما يأتي :-

الجدول (19) تأثير ابعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الإعتمادية

الاعتمادية								الابعاد
Sig .	F	TB	Sig .	R	R2	B	A	
0.152	75.662	1.436	0.000	0.462	0.477	0.102	0.614	وضوح الأهداف
0.000		3.599				0.229		وضوح استخدام الموارد
0.000		8.764				0.587		وضوح الأنشطة والإجراءات
0.000		8.863				0.632		وضوح الهيكل التنظيمي
0.000		8.885				0.656		وضوح دور العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v .23 .

## 2 - الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في الاستجابة .

تظهر نتائج الجدول ( 20 ) ، ان قيمة معامل ارتباط الانموذج (0.317) وبقيمة احتمالية (0.001) ، الأمر الذي قدم معامل تفسير (0.415) ، إذ استطاعت ابعاد الوضوح الاستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الاشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) مجتمعة من تفسير ما نسبته (33.6% ) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ، فيما كانت النسبة المتبقية (66.4%) . لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر .

فيما اكدت قيمة (F) المحسوبة والبالغة ( 47.221 ) وبقيمة احتمالية (0.001) معنوية الانموذج ، وتبين للباحث وجود تأثير للاستجابة مقداره (0.459) ، وبقيمة احتمالية (0.001) ، ووجود تأثير للاستجابة مقداره (0.289) وبقيمة احتمالية (0.001) .

الجدول (20) تأثير ابعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الإستجابة

الإستجابة								الابعاد
Sig .	F	TB	Sig .	R	R2	B	A	
0.162	47.221	1.402	0.000	0.336	0.415	0.109	0.888	وضوح الأهداف
0.000		6.209				0.459		وضوح استخدام الموارد
0.000		3.720				0.289		وضوح الأنشطة والإجراءات
0.001		1.672				0.341		وضوح الهيكل التنظيمي
0.000		3.452				0.233		وضوح دور العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v .23 .

### 3 - الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الإستراتيجي بابعاده مجتمعة في الملموسية .

تظهر نتائج الجدول ( 21 ) ، ان قيمة معامل ارتباط الانموذج ( 0.366 ) وبقية احتمالية ( 0.05 ) ، الأمر الذي قدم معامل تفسير (0.354) ، إذ استطاعت أبعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) مجتمعة من تفسير ما نسبته (35.4%) من التغيرات التي تطرأ على الملموسية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ، فيما كانت النسبة المتبقية (64.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر .

فيما اكدت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33.861) وبقية احتمالية ( 0.001 ) معنوية الانموذج ، وتبين للباحث وجود تأثير للاستجابة مقدارة (0.336) ، وبقية احتمالية (0.001) ، ووجود تأثير للملموسية مقداره (0.267) وبقية احتمالية (0.001) ، وكذلك وجود تأثير للملموسية مقداره (0.179) وبقية احتمالية (0.037) .

الجدول (21) تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الملموسية .

الملموسية								الأبعاد
Sig .	F	TB	Sig .	R	R2	B	A	
0.037	33.861	2.099	0.000	0.366	0.354	0.179	0.731	وضوح الأهداف
0.000		4.031				0.336		وضوح استخدام الموارد
0.000		3.418				0.267		وضوح الأنشطة والإجراءات
0.000		4.122				0.411		وضوح الهيكل التنظيمي
0.006		3.660				0.345		وضوح دور العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v .23 .

#### 4 - الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الموثوقية.

تظهر نتائج الجدول (22) ، ان قيمة معامل ارتباط الانموذج (0.212) وبقيمة احتمالية (0.001) ، الأمر الذي قدم معامل تفسير (0.226) ، إذ استطاعت ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) مجتمعة من تفسير ما نسبته (22.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاعتمادية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ، فيما كانت النسبة المتبقية (77.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر .

فيما اكدت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (26.423) وبقيمة احتمالية (0.001) معنوية الانموذج ، وتبين للباحث وجود تأثير للموثوقية مقداره (0.198) ، وبقيمة احتمالية (0.004) ، ووجود تأثير للموثوقية مقداره (0.309) وبقيمة احتمالية (0.001) .



الجدول (22) تأثير ابعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في الموثوقية .

الموثوقية								الأبعاد
Sig .	F	TB	Sig .	R	R2	B	A	
0.115	26.423	1.581	0.000	0.212	0.226	0.133	1.924	وضوح الأهداف
0.004		2.952				0.198		وضوح استخدام الموارد
0.000		4.391				0.309		وضوح الأنشطة والإجراءات
0.000		3.122				0.187		وضوح الهيكل التنظيمي
0.000		2.871				0.322		وضوح دور العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v .23 .

5 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الإستراتيجي بأبعاد مجتمعة في التعاطف .

تظهر نتائج الجدول (23) ، ان قيمة معامل ارتباط الانموذج (0.467) وبقية احتمالية (0.001) ، الأمر الذي قدم معامل تفسير (0.466) ، إذ استطاعت ابعاد الوضوح الإستراتيجي (وضوح الأهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الأنشطة والإجراءات ، وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح دور العاملين) مجتمعة من تفسير ما نسبته (46.6%) من التغيرات التي تطرأ على التعاطف في المديرية العامة لتربية كربلاء ، فيما كانت النسبة المتبقية (53.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر .

فيما اكدت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (63.223) وبقية احتمالية (0.001) معنوية الانموذج ، وتبين للباحث وجود تأثير للتعاطف ، مقداره (0.261) ، وبقية احتمالية (0.001) ، ووجود تأثير للتعاطف مقداره (0.134) وبقية احتمالية (0.023) .

الجدول (23) تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي مجتمعة في التعاطف .

التعاطف								الأبعاد
Sig .	F	TB	Sig .	R	R2	B	A	
0.023	63.223	2.295	0.000	0.466	0.467	0.134	0.944	وضوح الأهداف
0.000		4.574				0.261		وضوح استخدام الموارد
0.000		6.377				0.341		وضوح الأنشطة والإجراءات
0.001		3.422				0.233		وضوح الهيكل التنظيمي
0.000		2.441				0.112		وضوح دور العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v .23 .

الفصل الرابع

## الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات المستقبلية

❖ الاستنتاجات

❖ التوصيات

❖ المقترحات المستقبلية

## الفصل الرابع

### الإستنتاجات و التوصيات و المقترحات المستقبلية.

#### المبحث الأول : الإستنتاجات

##### تمهيد :

خصص هذا المبحث لعرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي بالإعتماد على الجانب النظري المتعلق بالمتغيرات الرئيسية للبحث، ونتائج التحليل الإحصائي بهدف الخروج بمجموعة من التوصيات المناسبة التي تخدم المديرية العامة لتربية كربلاء.

و كانت أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي :

- 1 - تبين أن الوضوح الإستراتيجي يؤدي دوراً هاماً في تقديم خدمات بمستوى جودة عالية ، من خلال الإستفادة من هذا الوضوح والرؤية للعمل بشكل دقيق ووفق إستراتيجية محددة ، وقدرة كبيرة على التفكير ومواجهة الغموض والتغيرات المستمرة .
- 2 - اتضح بأن الوضوح الإستراتيجي يعمل على معرفة واقع المنظمة وبيئتها والتعرف بشكل أفضل على التفكير ومواجهة الغموض والتغيرات المستمرة .
- 3 - إن اعتماد الوضوح الإستراتيجي يساهم بشكل كبير في تشخيص الفجوات الذهنية للمدراء والعاملين ومدى التوافق بين نماذجهم الذهنية والواقع الحالي وبالتالي يعمل على تحقيق التفاعل والانسجام وبالتالي تصويب وتوجيه المنظمة حالياً ومستقبلاً .
- 4 - تبين أن الأهداف هي الأساس المنطقي و الموجه الفعلي للمنظمات على أختلاف أنشطتها ، ومن المستحيل أن نجد منظمة دون أهداف ولذلك هي أساس اتخاذ القرارات ، وعليه فأن وضوح الأهداف سوف يهييء المدراء والعاملين على أداء عملهم والتميز في مستوى الخدمات التي يقومونها .
- 5 - اتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بأن الوضوح الإستراتيجي يمتلك علاقة طردية إيجابية ومعنوية مع المتغير المعتمد جودة الخدمة .
- 6 - وفقاً لنتائج اختبار الفرضيات أظهرت ، نتائج البحث بأن القيادات الإدارية تطبق الوضوح الإستراتيجي في المديرية العامة لتربية كربلاء ، ونال وضوح استخدام الموارد أعلى مستوى من هذا الوضوح بدلالة نسبة الارتباط العالية بحسب قيم معامل الارتباط ، وهذا يدل على استخدام الموارد بشكل جيد ، مما يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها .
- 7 - إن امتلاك قادة المديرية العامة لتربية كربلاء لجميع أبعادالوضوح الإستراتيجي سيساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وخاصة في ظل المنافسة بين القطاعين العام والخاص في مجال التربية والتحديات الاقليمية والعالمية في تقديم خدمات بمستويات عالية .

## المبحث الثاني : التوصيات

## تمهيد :

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية للبحث، و تماشياً مع الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي من استنتاجات ميدانية على مستوى المديرية العامة لتربية كربلاء عينة البحث يمكن إيجاز أهم التوصيات التي قد تسهم في مساعدة مديرية التربية والإفادة منها لتطبيق متغيرات البحث، وكما يأتي :-

1 - ينبغي العمل على زيادة الإهتمام بمتغير الوضوح الإستراتيجي ، من خلال التركيز على تنمية وتطوير مهارات القادة والعاملين ، وإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة للعمل بهدف واستراتيجية واضحة لتمكينهم من تقديم خدمات بمستوى جودة عالية .  
وهذا يتحقق من خلال تنفيذ الآليات المتبعة :

A. زيادة تركيز المديرية العامة لتربية كربلاء على البرامج التدريبية للقادة والعاملين عن طريق الدورات والندوات والمؤتمرات وذلك لتعزيز خزينهم المعرفي والإستراتيجي وتجاربهم السابقة واستثمارهم الى اقصى حد ممكن ودفعهم نحو تقديم خدمات مميزة.

B. العمل على إنشاء فرق عمل متماسكة مثل (الفريق الإستراتيجي وفريق الجودة ) وأعطائهم الدعم الكافي لمناقشة أفكارهم وابداعهم من أجل زيادة قدرة المديرية على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتلامس الخدمات العالمية .

C. اختيار القادة والعاملين ذوي إمكانيات علمية وخصائص فردية تميزهم عن غيرهم لبناء الفريق الإستراتيجي وفريق الجودة لكي يتخذوا القرارات الفعالة .

2 - زيادة الإهتمام بمتغير جودة الخدمة ، وضرورة الإهتمام والحرص على أبعاد جودة الخدمة لكونها تحقق التميز والمستوى العالي لجودة الخدمات المقدمة ، وهذا يتحقق من خلال تنفيذ الآليات المتبعة :

A. تهيئة الظروف التنظيمية والمادية والنفسية للقادة والعاملين ووضع الخطط والبرامج لتعزيز أبعاد جودة الخدمة وسيساعد على تحقيق تلك الأبعاد .

B. توفير البنى التحتية اللازمة في المديرية التي تساهم بتسهيل التواصل بين القادة والعاملين ، مما يجعلهم قادرين على العمل برؤية واضحة وتقديم خدمات وفق تلك الرؤية .

3 - زيادة الإهتمام بالعاملين ومشاركتهم في طرح الأفكار ووجهات النظر والمساهمة في عملية اتخاذ القرار والأخذ بأرائهم فيما يتعلق بتقديم الخدمات أو حل مشاكل العمل ، مما يشعرهم بأنهم جزء من كيان المديرية ولهم دور فعال وبالتالي يجعلهم شغلة من الأبداع والعطاء ويدفعهم الى بذل أقصى جهد للقيام بأعمالهم ، وهذا يتحقق من خلال تنفيذ الآليات المتبعة :

A. يعد افساح المجال أمام العاملين في طرح الأفكار وصنع القرارات مصدر من مصادر الدعم المعنوي مما يساعدهم على الاجتهاد وطرح الأفكار وتحسين طرق وأساليب العمل وتقديم الخدمات .

B. إن الوضوح والمشاركة والتعاطف مع العاملين يساعد على تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين ، وبالتالي يسهم في نجاح المديرية وتحملهم مسؤولياتهم في العمل .

- 4- زيادة التركيز على الإهتمام بمتغير جودة الخدمة ، والأخذ بنظر الاعتبار جودة الخدمات لكونها تحقق رضا العاملين وبالتالي تحقق مستوى جودة عال ، وهذا يتحقق من خلال تنفيذ الآليات المتبعة :
- A. تتمين جهود العاملين في أقسام البحث والتطوير والجودة ، وإتاحة الفرصة لتقديم أفكارهم لتسهيل إنجاز أعمال المراجعين وتحقيق رضاهم .
- B. ضرورة تركيز المديرية العامة لتربية كربلاء على أبعاد جودة الخدمة التي يفضلها المراجعون من اعتمادية وملموسية واستجابة وموثوقية وتعاطف ، والتي تؤدي الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة .
- C. بناء نظام للجودة من حيث التصميم والتطبيق أو قائم على أحداث النظريات وأسس الجودة والتجارب العالمية .
- D. التعامل بشفافية وحرص مع شكاوي المراجعين وإعطاء الأولوية على حلها والإهتمام بها .
- 5- ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية عند تصميم برامج الجودة في تقديم الخدمات ، كي يتم تقديم خدمات مميزة ، وهذا يتحقق من خلال تنفيذ الآليات المتبعة :
- A. اعتماد تقنيات وأساليب حديثة في تقديم خدمات تفوق توقعات المراجعين والتواصل مع المراجعين لمعرفة هل الخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجاتهم ، ومعرفة تقييمهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة .
- B. توفير مواقع إلكترونية خاصة للمديرية تعرض فيها كل خدمات المديرية ويمكن وصول المراجعين الى هذه المواقع بسهولة والاستفسار عن الخدمات .
- C. ضرورة الإستعانة بالأساتذة والخبراء والمختصين عند تصميم برامج الجودة وكذلك الوضوح الإستراتيجي .

## المبحث الثالث : المقترحات المستقبلية.

### تمهيد :

استشعارا بأهمية متغيرات البحث، و ما بينته النتائج من المجالات والأبعاد التي تحتاج إلى المزيد من البحث و التحليل، و توسيع الآفاق المستقبلية و إمكانية ربطها منطقيا و قياس تأثيراتها في متغيرات أخرى. يمكن تحديد هذه المقترحات كما يأتي :

- 1 - دراسة التأثير بين الهوية الإستراتيجية وجودة الخدمة .
- 2 - دراسة العلاقة بين الفجوة الإستراتيجية وجودة الخدمة .
- 3 - دراسة تأثير خارطة الإستراتيجية وجودة الخدمة .
- 4 - دراسة أبعاد أخرى لجودة الخدمة والتي حققت نسب اتفاق متدنية أو لم يتم دراستها من قبل الباحثين للإستفادة منها .
- 5 - إمكانية إجراء دراسة مماثلة لمتغيرات البحث الوضوح الإستراتيجي وجودة الخدمة وتطبيقها في قطاعات أخرى مثل السياحة والكهرباء والتجارة .

# المصادر والمراجع

- ❖ المصادر العربية.
- ❖ المصادر الاجنبية.



## قائمة المصادر

أولاً - المراجع : القرآن الكريم.

ثانياً - المصادر العربية :

أ - الكتب

- 1- ابو النصر، مدحت محمد، (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أنيس، ابراهيم، (1972)، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، الجزء الثاني.
- 3- البكري، ثامر، (2015)، إدارة التسويق، الطبعة الخامسة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 4- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، (2008)، نظم إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار ابن الأثير، الموصل - العراق.
- 5- الجوهري، أبو نصر اسماعيل، (2009)، الصحاح، الطبعة الأولى، دار الحديث، تحقيق محمد محمد ثامر، القاهرة - الموصل.
- 6- حمود، خضير كاظم، (2015)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 7- الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار المرتضى للنشر والتوزيع، بغداد - العراق.
- 8- الدرادكة، مأمون سليمان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 9- سلطان، جاسم، (2010)، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة - مصر.
- 10- الطائي، يوسف حجيم وآخرون، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 11- الطبري، محمد بن جرير، (923 م)، جامع البيان عن تأويل القرآن، المجلد الأول، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، تهذيب وتحقيق بشار عواد معروف وعصام فارس الجريستاني.
- 12- عبد الله، أنيس احمد، (2016)، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 13- عزام، زكريا أحمد وآخرون، (2009)، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتحقيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 14- عمر، أحمد مختار، (2008)، معجم اللغة العربية المعاصر، الطبعة الأولى، المجلد الأول، دار "علا الكتب" للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
- 15- فتحية، بوجرود، (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - الأعمال النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق.
- 16- مكانسي، عثمان قدر، (2010)، من أساليب التربية بالقرآن الكريم، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق - سوريا.
- 17- النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، (2017)، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق.

## ب- الرسائل والأطاريح

- 1- الأبراهيمي، علاء هادي محسن، (2018)، دور أبعاد جودة الخدمة في تعزيز الأداء التسويقي المصرفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف التجارية الخاصة، رسالة دبلوم عالي، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية.
- 2- أبو بكر، فوزي فايز عودة، (2016)، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء والمستفيدين، دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة - فلسطين.
- 3- أبو هاشم، دعاء زياد، (2013)، واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية، دراسة تطبيقية على المراكز العامة في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة - فلسطين.
- 4- الأخرس، عبد الحليم نصار، (2017)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الخدمات في بلديات محافظة غزة، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.
- 5- آل قاسم، رؤى رشيد سعيد، (2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.
- 6- بكرأوي، محمد الأمين، (2021)، أثر جودة الخدمة التأمينية على رضا الزبائن، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa وكالة إدار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دارية الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- 7- بوعنان، نورالدين، (2007)، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، فرع التسويق، الجزائر.
- 8- جبر، وليد، (2021)، قابليات التفكير الإستراتيجي لدى المدراء ودورهم في تعزيز مكانة المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية صحة محافظة واسط، رسالة ماجستير، جامعة المصطفى العالمية - قسم علم الإدارة العامة.
- 9- الجبوري، حسين مراد صلال، (2021)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 10- حامد، مصطفى مروان، (2021)، توظيف أبعاد القيادة الريادية في تحسين جودة الخدمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين والزبائن في فروع مصرف الرافدين في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية.
- 11- حسن، حوراء ثامر مهدي، (2015)، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 12- الخالدي، صالح عابر بشيت، (2012)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.

- 1 3 - الخفاجي، آلاء ثامر صالح هادي، (2021)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بحث تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، رسالة دبلوم عالي، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 1 4 - الدويك، أنيسة، (2018)، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركة المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- 1 5 - راضي، سالم جبار، (2022)، أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة كربلاء، رسالة دبلوم عالي، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 1 6 - الزاملي، ناصر هداي حميدي، (2022)، استراتيجيات التعلم التنظيمي وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة الوظيفية، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة.
- 1 7 - الساعدي، حيدر حسن علي، (2022)، علاقة البراعة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية، بحث ميداني في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 1 8 - الشمري، انسام حسون حربي، (2017)، تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الإستراتيجي في تعزيز الاستشراق المستقبلي، دراسة ميدانية في وزارة التخطيط، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 1 9 - الطائي، خمائل كامل محمد، (2022)، الدور المعدل للوضوح الإستراتيجي في العلاقة بين راس المال الاستراتيجي و الأداء الريادي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2 0 - العلا، حسن لبيب، (2001)، تحليل إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة بني سويف - قسم العلوم الاقتصادية.
- 2 1 - علوان، صفا خالد، (2022)، أثر الوضوح الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية تربية محافظة صلاح الدين، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، جامعة تكريت - قسم إدارة الأعمال.
- 2 2 - العويدي، غيداء حمزة مرزة، (2021)، الانجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي وطلبة جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2 3 - العيثاوي، ميعاد حميد ظاهر، (2021)، تأثير الوضوح الإستراتيجي في التميز المنظمي بتوسط القدرات الديناميكية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة العامة.
- 2 4 - قادر، ميوان شكور، (2022)، دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الإستراتيجية وفق منظور الوضوح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة كركوك، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2 5 - القصير، ناتاليا أحمد، (2015)، الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

- 2 6 - اللامي، رياض كريم حسن، (2020)، تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الإستراتيجي، دراسة استطلاعية في شركة الخطوط الجوية العراقية، رسالة ماجستير جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2 7 - محمود، أزهار راغب، (2021)، تأثير المزيج التسويقي في جودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن بعض المصارف الخاصة العاملة في بغداد، رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الإدارية بغداد، قسم تقنيات إدارة الأعمال.
- 2 8 - المزهر، محمد تركي عبد العباس، (2006)، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المصرفية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2 9 - نعيمة، سايب، (2021)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة موظفي إدارة بلدية برهوم، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 3 0 - هادي، سارة أحمد، (2012)، التدريب وتأثيره في تحسين جودة الخدمة، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في وزارة الثقافة /دار الثقافة والنشر الكردية، رسالة دبلوم عالي، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- ت-الدوريات والمجلات العربية**
- 1 - ابن قيراط، وداد، (2014)، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - وكالة سكيكدة 52، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد(1)، العدد (14)، الأردن.
- 2 - جريمخ، حميدة عجير، (2021)، دور الوضوح الإستراتيجي في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (1).
- 3 - الجعفري، أنمار شهاب حمد، (2022)، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية الاحول المدنية والجوازات والإقامة في محافظة النجف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغاري، المجلد (18)، العدد (1)، الصفحات 232-204.
- 4 - العلي، سيف سعد علي، (2022)، أثر الوضوح الإستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في عدد من الجامعات الأهلية العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (60)، الصفحات 745-765.
- 5 - الإمام، محمود أحمد، (2021)، أثر جودة الخدمة الداخلية في تحقيق رضا العاملين والعملاء في المستشفيات الحكومية بمحافظة الدقهلية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد (4).
- 6 - بن ساعد، فاطنة، (2023)، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، جامعة جيلان ليايس سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (10)، العدد (1)، الجزائر.

- 7 - بوفطيمة، فؤاد، (2022)، جودة الخدمات الصحية في ظل جائحة كوفيد 19 في الجزائر من وجهة نظر الساكنة، دراسة ميدانية في مدينة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (12)، العدد (1).
- 8 - حبيطة، علي، (2022)، أثر الاستراتيجية التسويقية على جودة الخدمة المصرفية، دراسة مجموعة من مصارف مدينة الجفلة، الجزائر، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (11)، العدد (1)، الصفحات 685-701.
- 9 - خثير، محمد ومرامي، اسماء، (2017)، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لأقتصادية الأعمال، المجلد (3)، العدد (4).
- 10 - ضانة، جمال محمد، (2015)، جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن، جامعة مصراته - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (2)، العدد (2).
- 11 - عبد الرزاق، معتز سلمان ومحمد، محمد لؤي، (2022)، دور جودة الخدمة في المكانة الذهنية للمنظمة، دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات، الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد (2)، العدد (1).
- 12 - عمري، سامي، (2021)، أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون، دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيلس - وكالة تبسك، جامعة العربي التبسي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (1)، الجزائر.
- 13 - عيسى، سهيلة موسى، (2021)، استخدام نموذج (5Qs) لتقييم جودة الخدمات الصحية وفق تقنية ديمغ المعدلة (PDSA)، دراسة استطلاعية لعينة من المرضى في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية، الكلية التقنية الإدارية - بغداد، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد (4).
- 14 - عيسى، نبوية وخلوط، عواطف، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي - الجزائر، المجلد (1)، العدد (2).
- 15 - محمد، أيوب محمود، (2020)، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، دراسة تطبيقية على عينة من مشتركين شركة إيرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة أربيل، رسالة ماجستير، جامعة زاخو - كلية إدارة الأعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (1)، العدد (18).
- 16 - نايلي، إلهام ولموشي، زهية، (2020)، أثر رأس المال المعرفي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بولاية قسنطينة - الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (23)، العدد (2).

### ثالثاً- المصادر الاجنبية

#### A-Booksc

1. Barletta,w,a.(2019),(Strategic Management Of Research Organaiztion),led,crc Press for Pubishing,U.S.A.

2. Gilmore, audery, (2003), (Services Marketing And Management), SAGE Publications, London.
3. Johaan, Maria, (2015), (Services Marketing) Szkola Glowna Handlowa Warszawie, Warsaw School Of Economics.
4. Shea, Robert, (2014), (Whit Paper :The Clarity Frame Work Afresh Approach to Organization Performance), Strategic Corporation Gp world Headqurllers.
5. Shroeder, Roger.G, (2007), (Opera On Management ), Rded Mcgraw Hill, Companies, Lns, Boston.
6. Thompson, Johnny, (Strategic Management ), London ltp co, (1997).
7. Titos, A, (2016), (Titel :Strategic Clarity In Services For Manufacturers ), ppl\_23.
8. Weiss, R, (1968), (Asructural-Function Approach To Organization ), Penguin Books England.
9. Wilson, Alan, & Zeithaml, Valarie & Bitner, Mory, Jo & Gremlee, Dwayne, D, (2016), (Services Marketing Integra On Cukomer Focus Across The flrm), european edition om grow hill eclucation .
10. Yeager, Richrd, (2013), (Clarity :Creating Now Integrate Mindset), Oxford, U.K, Biack Well ublishing.

### **B-Thesis & Dissertations**

1. Ahmed, H. & Halim, H. (2017), (Determining Sample Sizer For Research Activites), Selangor Business Review, pp29.
2. Akgun, A E, Keskin, H. Byren, J. & Imamoglu, S.Z. (2007). (Antecedes And Consequences Of Team Potency In Software Development Projects), Information And Management, Vol.44, pp, 646-56.
3. Gerorge, D, & Mallery, P. (2019). (IBM.Spss Statistics 26 Step By Step :A simple Guide And Referen Routledge.
4. Jeary, Tony, (2009). Coach to The Worlds top CEO; And High , Achievers, Helps Top Organization Accelerate Their Results.
5. Ritchie, Dunham, James.L, & Rabbion, Hal.T. (2001), (Managing From Clarity : Identifying Aligning And Leveraging Strategic Resources), Chichester :Johnny Wiley & Sons ,Ltd.
6. Srinivas, Val.Dillon, Dennis.Zagone, Ryan. (2013), (Bank Specializati on New Risks ?), Thomson Reuters ,Data as OF June 2013.
7. Taghavi , Arole, (2015). Clarity, Framework For Catering Business Activity (Doctoral Dissertation , University Of British Columbia).

### C-Journals & Periodicals & Articles

1. Adams,J.(2005).(Successful Strategic Planning : Creating Clarity ), Journal Of Healthcare In Formation Management,Vol. 19,No .3.p:24-31.
2. Ahamdy,G.A,Mehrpour,M.& Nikoovavesh ,A,(2016), Organization Structure Procedures –Social And Bahavioral Sciences,456.
3. Balchat,B.A,Gasov,A.Z & Mohamed,M.A.(2021).(Employ Strategic Clarity Mechanisms To Imparove The Activites Of Green Human Resources),Ikogretim Online,20(6).
4. Bang.H.,Fuglesang,S.L.,Ovesen,M.R.,&Eilertsen.D.E.(2010).(Effe ctiveness In Top Management Group Meetings:The Role Of Goal Clarity, Focused Communication And Learning Behaviov Scandinavian ).Journal Of Psycholgy.51(3),253-261.
5. Barley,W.C,Lenardi.P.M & Bailey.D.E.(2012),(Engineering Object For Collaboration : Strategies Of Ambiguity And Clarity At Knowledge Boundaries) ,Human Communication Research ,38(3),280-308/
6. Bocconcelli,R.,Carlborg,P.,Ltarrison,D.,Ttasche,N.Hedvall,K.&Ha ang,L,(2020).(Resource Interaction And Resource In tegvation : Similarities, Differences ,Reflection ),Industrial Marketing Management ,91,385-396.
7. Boussenna,Y.(2021),(Knowledge Management And Academic Performance Moderating Vole Of Organizational Structure : Abdmalek Essadi University Case), Journal Of International Financial Management And Accounting ,Complete et Control Digestion ,3(3)/
8. Bueno,E.,Aragon,J,A.,Pazsalmador,M.,&Garcia,V,J(2010),(Tangib le Slack Versus Intangible Resources : The Influence Of Technology Slack And Tacit Knowledge On The Capability Of Organizational Learning to Generat in Innovation And Performance Internatinal),Journal Of Technology Management ,4,(40).
9. Burton,Keith,&Gary,Grates&Bruce,Berger,&Sarab,Kochhar.(2016 ),(The Case For Work Force And Organizational Clarity Alignment &Belief Identifying For Public Relations ),Journal of Samall Business Management ,51(2),pp,7-10.

10. Caillier, James Gerard. (2016). (Does Public Service Motivation Mediate The Relationship Between Goal Clarity And Both Organizational Commitment And Extra-Role Behaviors?). *Journal Public Management Review* , Vol.18, No.2, 300-318.
11. Cakar, U. & Alakavuklar, O.N. (2011). (Inherent Chaos In The Organizational Order : An Epistemological Approach ). *International Journal Of Business And Management Studies*, 3(1). 391-405.
12. Covina, & Jeffrey, G., Robert, P. Garrett, Jr, & Donald, F. Karating, Dea, A. Shepherdd. (2019). (Short Leash Or Long Leash? Parenting Style , initial Strategic Clarity, and The Development Of Venture Learning proficiency ), *Journal Of Business Venturing*.
13. Dunham, James S.L, Ritchie & Puente, Luz Maria. (2008). (Strategic Clarity : Actions For Identifying and Correcting Gaps In Mental Models Elsevier Ltd), All Rights Reserved Vol.41, p.39. 509-529.
14. Edvardsson, B.O. (2015). (Serves Quality : Beyond Cognitive Assessment: Managing Service Quality ), *An International Journal* , Vol.15. issue(2).
15. Gill-  
Garela, J.R, Guler, A, Pardo, T.A. & Burke, G.B. (2019). (Characterizing The Importance Of Clarity Of Roles And Responsibilities In Government Inter –Organizational Collaboration And In Formation Sharing Initiatives ). *Government In Formation Quarterly* .36(4).
16. Goergen, Michael. (2011). (Strategic Clarity For Saf), *Journal Society Of American Foreslers* .p: 1-23.
17. Gong, T.H. Yi, Y. (2018). (The Effect Of Service Quality On Customer Satisfaction), Inoyalty, And Happiness in Fivo Asian Countries, *Psycholgy Marking* , 35(6): 427-442.
18. Kalay, Farak & Lynn, Gary. (2016). (The Impact Of organizational Structure On Management Innovation : An Empirical Research In Tarkey ), *Journal Of Business, Economic And Finance Jbef* , Vol .15(1) .
19. Khattak, M.S. & Ullah ,R. (2021), The Role of Entre Preneurial Orientation in Tangild In Tangible Resoyrce Acquisition And New Venture Growth Management and Decision Economics , 42(6).
20. Kunda, S.C , Kumav, S .& Lata ,K. (2021). (Effects Of Perceived Role Clarity On Innovative Work Behavior : A multiple Mediation Model . *RAUSD Management Journal* .55,



21. Liu ,C.H.S. & Lee ,T.(2016). Service Quality And Price Perception Of Service : In Fluence On Word of Mouth And Revisit In lention .Journal Of Air Transport Management .52.42-54'
22. Miad,H,D. & Saaed ,H.K .(2021).(Strategic Clarity And Effect Of Organizational Execlence : Analytical Research In The State Company For Automobile And Equipment Industry : An Extracled Research From Phd Dissertation).Journal Of Contemporary Issues In Business And Government .27(3).
23. Mohammeda, D,Y, & Ismaeb ,H.K.(2021).(In Formation And Communication Technology as A moderator Of Relationship Between Organizational Clarity And Knowledge Sharing Behaviour).International Journal Of Innovation.15(30).
24. Munhrrun, Prabha Ramseook & Naidoo, Perunjodi & Lukea-Bhiwajee Soolakshna Desai.(2010).(Measuring Service quality – Perception Of Employees Global).Journal of Business Research ,Vol.4.No.1.
25. Parasuraman.A & zeitham, valarie,A & Berry Leonard,L.(1988).(A conceptual Model Of Service Quality And its Implications For Future Research ).Journal Of Markieting .Vol,49,pp.41-50.
26. Permana, Dudi.(2017).(Recognizing The Role Of Strategic Commitment On Strategy Implementation Effectiveness From The Lens Of Strategic Clarity) ,European Journal Of Business And Management ,Vol.(9).No,(21).
27. Permana,D.(2017).(Toward The Best Model Of strategy Implementation In Indonesian Islamic Banking From The Lens Of Strategic Clarity).European Research Studies Journal ,V(2).N(48).Mailto : dudipermana.77@gmail.com.
28. Pemer,Frida & Skjolsvk,Tale .(2019).(The Cues That Matter : Screening Of Quality Signals In The Ex.Ante Of Buying Professional of Services ). Journal Of Business Research ,Vol,p(98).p:352.
29. Purwanto,Y.Noov,L & Kusumawati,A.(2020).(Service Quality Measurement Through Higher Education Performance (HEDPERF).The Case of On Indonesian Public University).Wacana Journal Of Social and Humanity Studies,23(1).
30. Pernell,Johnny.A,(2010),(Strategic Clarity ,Business Strategy And Performance School Of Business Administration ,University of

- North Carolina at Pembroke North Carolina,USA).Journal Of Stratgy And Management Vol.3.No.4,pp.304-324.
- 31.Ramya,N. & Kowsalya,A . & Dharanipriya,K.(2019).(Services Quality And Its Dimensions ) Epra International Journal of Research And Development (IJRD)Vol,4.Lssue.2:38-41.
  - 32.Rasmana.(2014). The moment Of Clarity Strategic Clarity : Action For Identifying And Correcting Caps in Meat at Models Published In Long Range Planning ,Vol.41.
  - 33.Ritchie,Dunham,James,L.&Rabbino,HalT.(2001).Managing Form Clarity : Identifying Aligning And Leveraging Strategic Resources (1sted),John Wiley & Sons ,New York ,USA.
  - 34.Saini,A, Krush. M.(2008).(Anomie And The Marketing Function : The Role Of Control Mechanisms ). Journal Of Business Ethics.83(4).845-862.
  - 35.Senol,Hulya,Dagli,Gokmen.(2017).(Increasing Service Quality in Education Views Of Principals And Teachers ).Eurasia Journal Math Sci Tech Ed.2017,Volume(13).Issue(8),pp:4857-4872.
  - 36.Siswoyo,M. & Susilawati,E.(2020).(Continuum Concepl Of Motivation Factors And Discipline Of Employees to Improve Quality Of Service ). Administration Science TA University Of Swadaya Cunung Jati,Civebon,West Java ,Indonesia .1-11.
  - 37.Smith,S.D. & Thomas,T,f.(2020),(Performance Effect Of Strategic Alignment And Clarity ).Ava.Lable At SSRN 362-854.
  - 38.Stazyk,E.C,Davis.R.S. & Liang, J.(2021).(Comparing Goal Stetting approaches to Boosting pro-environmental Behaviors ).Journal of Sustainability Research ,4(3).
  - 39.Yadav,M. & Kumar,A.(2017).(An Indian Out Look On Role Clarity, Organization Citizenship Behavior,And Gender Relationship : Multiple Group Confirmatory Factor Analysis (MGCFA)Approach).Jindal Journal Of Business Reserch,6(1).
  - 40.Zeithaml,V.A.Parasuraman,A.&Milhtva,A.(2002).(ServiceQuality Delivery Through Web Sites : A critical Review of Extak know Ledge). Journal Of Academy Of Marketing Science .30(4).362-370.
  - 41.Zhu,F.Wymer.W .& Chen,I.(2015).(T-based Service Quality In Consumer Banking). International Journal Of Service Industry Management ,Vol.13.N.1.

#### **D- The Internet**

1. Anastasiadis, Philip & Simpson, Imani. (2020). Manifesto on Strategic Clarity. <https://www.marcusoetzee.co.za/manifesto-onstrategic-clarity/>.
2. Bernegar, Ed. (2015). (What is The Concept of Strategic Clarity in Companies and What Are its Dimensions and Strategies?) .Leadership Initiator Celebrating Impact Creators Asheville North Carolina .Ventura ,California .<http://ledbrrengar.typepad.com>.
3. Chi, Yuan & Quan, Yaqi. (2013). (service Quality Perspective And Customer Satisfaction –xingya Technical Communication Company ).Faculty Of Education and Business Studies Department of Business and Economic Studies University Of Gavle . <https://2u.pw/fjuma>.
4. Rorem, Richard & Lazzaro, Mark-Gimpert, John & Dickinson ,Greg & Silber, Juslin. (2012). CF Insights: Turning Strategic Ambiguity In To Strategic Clarity .<http://www.deloitte.com/us/cfoenter>.

# الملاحق

## ملحق (1)



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ تحكيم استبانة بحث

الاستاذ الفاضل..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات البحث الموسوم **(الوضوح الإستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة / بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية تربية كربلاء المقدسة)**. والذي يشكل جزءاً من متطلبات دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو من جنابكم الكريم قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم البحث في ضوء المحاور التالية :

١- هل أن الأسئلة تقيس متغيرات البحث.

٢- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله.

٣- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد.

٤- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة واستبعاد الفقرات غير المناسبة.

ملاحظة: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

..... مع فائق الاحترام والامتنان.

الباحث

المشرف.

طالب الدبلوم العالي.

الاستاذ الدكتور.

قاسم سبهان عصمان السوداني

عادل عباس عبد حسين الجنابي.

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد.

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال.

## ملحق (1)



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/استمارة الاستبانة

السادة المحجبين الكرام..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إيماناً بقيمة البحث العلمي ودوره في حل المشكلات المرتبطة بالواقع العلمي للمؤسسات العراقية، اذ يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **(الوضوح الإستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة / بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية تربية كربلاء المقدسة)**، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، واستكمالاً لهذا البحث نضع بين أيديكم استمارة استبانة أعدت لقياس متغيرات هذا البحث، ولكونكم المعنيين بالأمر، وانطلاقاً من مما تتمتعون به من دراية وخبرات مهنية، لذا نرجو من جنابكم الكريم التفضيل بالإجابة الدقيقة و الواضحة عن جميع الفقرات ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط التالية :

- 1 - الإجابة سوف تكون لأغراض علمية بحتة، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- 2 - يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود.
- 3 - يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو قريب منه.

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم معنا..

المشرف.

المشرف.

الاستاذ الدكتور.

الاستاذ الدكتور.

عادل عباس عبد حسين الجنابي.

عادل عباس عبد حسين الجنابي.

قاسم سبهان عصمان السوداني

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد.

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال.

قسم إدارة الأعمال.

المحور الأول : البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب.

ملاحظة: ضع إشارة  في المربع الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات الآتية :-

.....  
أولاً - النوع الاجتماعي ذكر  أنثى  .

.....  
ثانياً - الفئة العمرية، 30-20 سنة ، 40-31 سنة ، 50-41 سنة

60-51 سنة ، 60 فأكثر

.....  
ثالثاً - التحصيل الدراسي . دبلوم  بكالوريوس ، دبلوم عالي

ماجستير ، دكتوراه

.....  
رابعاً - سنوات الخدمة، 10-5 سنة ، 20-10 سنة ، 40-30 سنة

.....  
خامساً - المنصب الوظيفي، مدير  معاون ، رئيس قسم /شعبة

## المحور الثاني: متغيرات البحث.

أولاً - المتغير المستقل: الوضوح الإستراتيجي: هو مجهود الإدارة العليا المتمثل في إختيار أهداف ومقاصد معروفة وواضحة تكون ملائمة مع الرغبات والرؤية المستقبلية للمنظمة إضافة إلى خلق منفعة حقيقية في الأنشطة المستهدفة للمهام.

أ-وضوح الأهداف: هو وضوح الاهداف التي تعمل المنظمة على تنفيذها فالاهداف وسيلة أساسية لتحديد العوامل التي تعتبر سبب وجود المنظمة.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم الادارة العليا بصياغة الأهداف بصورة واضحة.					
2	يطلع العاملون على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق الأهداف.					
3	يشعر جميع العاملين بأن أهدافهم تتوافق مع الأهداف العامة للمديرية.					
4	الاهداف واضحة لجميع العاملين.					

ب-وضوح استخدام الموارد: هو الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، فكلما كانت تتسم بالوضوح زادت قدرتها على إدخال المعارف الحديثة لرفع جودة الأداء وتطبيق الإستراتيجية بفاعلية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تطور البنى التحتية يرفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.					
6	تشجيع استعمال التكنولوجيا المعلومات الحديثة بشكل مستمر.					
7	المحافظة على الطاقات الكفوءة من خلال المكافآت والتقدير لهم.					
8	تخصيص الموارد المالية اللازمة لتقديم خدمة بجودة عالية.					

ث-وضوح الأنشطة والإجراءات :- هو عملية تقسيم العمل والسلطة والموارد بين العاملين في المنظمة وتكليفهم مما يتيح لهم تحقيق الاهداف التنظيمية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	تهتم الادارة العليا بتنظيم أوقات العاملين وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومهامها.					
10	يتم جدولة العمل والأنشطة في مديريتنا.					
11	تهتم الادارة العليا بالإجراءات المناسبة لإنجاز المهام.					
12	الإجراءات المتبعة في مديريتنا لأداء العمل ذات مسارات واضحة وسليمة.					



د- وضوح الهيكل التنظيمي :- وهو استجابة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمجموعة متنوعة من الاحتياجات الفردية للمنظمات لذا تحتاج المنظمات إلى تصميم هياكل لها وفقاً للاستراتيجيات التنظيمية وظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	توجد خارطة واضحة توضح الهيكل التنظيمي.					
14	يتبع الجميع انسيابية السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة.					
15	يوصل جميع العاملين اتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر.					
16	يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً لأسس التنظيم اللامركزية بحيث يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.					

و- وضوح دور العاملين :- هو وضوح المهام والمسؤوليات للأفراد العاملين في المنظمة والذي يعتبر عامل سيافي لبراعة العاملين، اذ يشجع العاملين على أن يكونوا أكثر ابداعاً لأداء وظائفهم.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	يدرك العاملون ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق.					
18	وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين لإنجاز المهام.					
19	إطلاع العاملين على المسائل التي تؤثر على العمل.					
20	وجود عدد كاف من العاملين لإنجاز الأعمال.					

ثانياً : المتغير التابع : جودة الخدمة :- وهي مدى التوافق بين المعايير المعدة آنفاً والأداء الفعلي عند تقديم الخدمة وإن جودة الخدمة تظهر عن طريق مقارنة الخدمة المقدمة مع الخدمات التي يقدمها المنافسون إذ تعرف درجة المقارنة من خلال تطابق مستوى الخدمات المقدمة للمواصفات المحلية والعالمية.

أ-الاعتمادية :- قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى الزبائن بشكل دقيق وثابت.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	يتميز العاملون في المديرية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات.					
22	يحرص العاملون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.					
23	تحتفظ المديرية بسجلات وملفات دقيقة للعاملين.					
24	تحرص المديرية على حل مشكلات المواطنين المختلفة.					

ب-الاستجابة :- سرعة استجابة مقدم الخدمة لمطالب واحتياجات المراجعين.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	يتم تقديم الخدمات للمواطنين بسرعة.					
26	يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المواطنين.					
27	هناك رغبة واستعداد لدى الموظفين لمساعدة المواطنين.					
28	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها.					

ث-الملموسية :- هي عناصر وتسهيلات مادية للخدمة المقدمة مثل المعدات والأجهزة ومستوى التكنولوجيا إضافة إلى مظهر الموظفين والمنظمة.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	موقع المديرية ملائم ويسهل الوصول إليها.					
30	تتوفر التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتسهيل الخدمات.					
31	تتلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة.					
32	يوجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الأقسام والشعب.					

د-الموثوقية :- هي القدرة على أداء الخدمة بكل ثقة ومصداقية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	تضمن المديرية نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية.					
34	يحافظ العاملون بالمديرية على معاملات المراجعين من التلف والضياع.					
35	يحافظ العاملون بالمديرية على سرية المعلومات التي تخص المديرية.					
36	لدى العاملين بالمديرية إلمام كامل بالقوانين والتعليمات.					

و-التعاطف :- يعني فهم مشاعر الآخرين إذ يعد عملية عاطفية تجعل المراجعين يشعرون بأنهم موضع اهتمام المنظمة ويعد كمؤشر على جودة الخدمة.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
37	يظهر العاملون الود في علاقتهم مع المراجعين.					
38	تضع المديرية مصلحة المواطنين في مقدمة اهتمام الإدارة.					
39	تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل المديرية.					
40	يشعر المواطن عند زيارته للمديرية أنه معروف لدى العاملين .					

## الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للإستبانة

ت	اسم المحكم	التخصص الدقيق	مكان العمل
1	أ. د شهناز فاضل النجار	إدارة إستراتيجية	الجامعة المستنصرية
2	أ. د عبد السلام علي حسين	إدارة إستراتيجية	جامعة الأنبار
3	أ. د عبد الفتاح جاسم زعلان	إدارة تسويق	جامعة كربلاء
4	أ. م. د أميمة حميد العادلي	تكنولوجيا المعلومات	جامعة كربلاء
5	أ، م، د بلال نوري سعيد	إدارة مالية ومصرفية	جامعة النهرين
6	أ. م. د حسام حسين شياح	موارد بشرية	جامعة كربلاء
7	أ. م. د رشا عباس الربيعي	موارد بشرية	جامعة كربلاء
8	أ. م. د صالح مهدي الحسناوي	موارد بشرية	جامعة كربلاء
9	أ. م. د فهد مغيثم حزيان	اقتصاد	جامعة الوارث
10	أ. م. د علي موات سعد السوداني	إدارة إستراتيجية	جامعة بغداد
11	أ. م. د محمد تركي عبد العباس	إدارة إنتاج وعمليات	جامعة كربلاء
12	أ. م. د يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
13	م، د سوّدد علي عبد العباس	إدارة مالية	جامعة كربلاء

ترتيب اسماء المحكمين حسب اللقب وترتيب الحروف الهجائية

## ملحق (3)

## جدول تحديد حجم العينة

N	s	N	S	N	s
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	275	1000000	384

Source : Ahmed, H., & Halim,H, (2017) . **Determining sample sizer for research activities**. Selangor Business Review, PP .29 .

## ملحق (4)

Republic of Iraq  
The Province of Holy Karbala  
Directorate General of Education  
in Holy Karbala Province

العدد /  
التاريخ /  
٢٠٢٣ /



جمهورية العراق  
محافظة كربلاء المقدسة  
المديرية العامة للتربية  
في محافظة كربلاء المقدسة  
قسم الاعداد والتدريب/البحوث والدراسات

الى / أقسام وشعب المديرية كافة

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة.....

إشارة الى كتاب جامعة كربلاء ذي العدد د ع ٦ : ١٨٥٥ في ٢ / ٨ / ٢٠٢٣

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا ( قاسم سبهان عصمان ) دبلوم إدارة الجودة / قسم إدارة الاعمال لإنجاز متطلبات البحث الموسوم ( الوضوح الاستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة ) خدمة للعلم والمعرفة مع التقدير.

د. علي حسين عبيد  
ع / المدير العام  
٢٠٢٣ / ٨ / ٣



نسخة منه الى :-

- مكتب السيد المدير العام/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- السيد معاون الاداري/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- السيد معاون الفني/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات/ ب ٢ نسخ مع المرفق.
- الملف الشخصي.

الموقع الالكتروني [www.karbala.edu.iq](http://www.karbala.edu.iq)  
البريد الالكتروني [info@karbala\\_edu.iq](mailto:info@karbala_edu.iq)  
العنوان / كربلاء المقدسة - حي الاسكان - تقاطع الاصلاح





Abstract:

The aim of this research is to know the extent of the impact of the dimensions of strategic clarity on the quality of service by knowing the extent of the researched organization's interest in applying strategic clarity. The problem of the research is to support the strategic clarity of service quality through an analytical exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Karbala Education. The research problem lies in clarifying the impact of the dimensions of strategic clarity on the dimensions of the quality of service provided to auditors in the General Directorate of Karbala Education. In order to address the topic comprehensively, this was clarified with a theoretical framework related to strategic clarity and quality of service to ensure the existence of strategic clarity and quality of service.

The importance of the research was to focus on the possibility of providing the basic matters to improve and advance the reality of the quality of service provided to auditors in the General Directorate of Karbala Education and to reduce the negative consequences that it is expected to suffer as a result of the lack of clarity in the strategy it follows.

The field of application of this research is the General Directorate of Karbala Education, as the questionnaire was used as the main tool for collecting data, and the sample size for this research was 97 respondents, who are administrative leaders working in the investigated directorate and who have a role in successfully implementing the directorate's strategy.

This research relied on two main hypotheses. The first: There is a correlation between strategic clarity in terms of its dimensions and the quality of service in terms of its dimensions. The second: There is a significant effect of strategic clarity in terms of its dimensions on the quality of service in terms of its dimensions.

Descriptive statistics and analytical statistics were used, and some statistical methods were used, namely relative importance, arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient. Spss program was used for statistical analysis and hypothesis testing.



The study concluded with a set of conclusions, the most prominent of which was that strategic clarity plays an important role in providing services at a high level of quality by taking advantage of clarity and vision to work accurately according to a specific strategy, and a great ability to think and confront ambiguity and continuous changes.

As for the most prominent recommendations, we should work to increase attention to the variable of strategic clarity, by focusing on developing and developing the skills of leaders and workers, and creating the appropriate organizational environment to work with a clear goal and strategy to enable them to provide high-quality services.

Key terms: strategic clarity, service quality

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Karbala  
Faculty of Administration and  
Economics  
Business Administration Department  
Management quality



# **Strategic Clarity and its Impact on Services Quality An Analytical**

**Exploratory Research of The Opinions of A sample of Administrative  
Leaders in The General Directorate of Education in Holy Karbala**

**Research Submitted To**

**The Council of The College of Administration and Economics**

**Which is Part of The Requirements For Obtaining Diploma in  
Quality Management Sciences**

**Presented By Qasim Subhan Osman Al-sudani**

**Under The**

**Supervision of Professor Dr. Adel Abbas Abed Hussien Al-Janabi**

**2024A.H**

**1445A.D**