

## دور الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية

### بحث منهجي تحليلي لخمسة كليات في جامعة كربلاء

(بحث منهجي تحليلي لخمسة كليات من جامعات كربلاء المقدسة)

أ.م.د سحر عباس الزبيدي

الباحثة: غيداء حمزة مرزه

جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان تأثير الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث الذي تمثل بخمسة كليات من جامعة كربلاء المقدسة وهي احدى الجامعات الحكومية العراقية وتمثلت عينة البحث بعينة قصدية مكونة من (١٠٣) فردا من الادارة العليا لكليات (الادارة والاقتصاد، الطب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العلوم الطبية التطبيقية، التمريض) و(١٠٣) طالب من طلبة الدراسات العليا في الكليات المذكورة، ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس المتغير المستقل للانجراف الاستراتيجي بخمس ابعاد فرعية وهي (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية، تدهور الاداء) في حين تم قياس المتغير التابع لجودة الخدمة التعليمية بخمس ابعاد فرعية وهي (الملموسية، الاعتمادية، مجال الاستجابة، السلامة والأمان، التعاطف الاجتماعي)، استناداً لمشكلة البحث تمثلت في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعا تتكامل به (الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية) اذ صيغت على شكل تساؤلات كان من أبرزها (هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية)، ومن اجل التوصل الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة وقد اعتمد البحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تمثلت بالبرامج الاحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.٢٥، AMOS V.٢٣). نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر وغير مباشر)، وتجلت اهمية الدراسة في تناولها للمنظمات التعليمية، الذي يعد من القطاعات المهمة كان لابد من التكيف مع المتغيرات من البيئة الخارجية ومواكبة

التطورات باستمرار لاسيما في البيئة التعليمية ،وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كان من ابرزها تنخفض جودة الخدمة التعليمية كلما كان التركيز على البيئة الخارجية ضعيفا وهذا يعني أنّ عدم اهتمام الكليات عينة الدراسة بالظروف الخارجية وعدم وجود تلازم حقيقي بين خدمات الكليات والبيئة الخارجية سيؤدي حتما الى جودة تعليمية منخفضة التوصيات كان من ابرزها من الضروري ان تركز ادارات الكليات عينة الدراسة والجامعة بشكل عام على عملية التخطيط الاستراتيجي واجراء التحليل بشكل دوري لضمان تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتوافر في بيئة الجامعة .

**المصطلحات الدالة: الانجراف الاستراتيجي، جودة الخدمة التعليمية.**

### Abstract

The current research aims to demonstrate the impact of strategic drift on the quality of educational service within the research community, which is represented by five colleges from the Holy Karbala University, which is one of the Iraqi government universities. Physical Education, Sports Science, Applied Medical Sciences, Nursing) and (١٠٣) postgraduate students in the mentioned colleges. (External, performance deterioration), while the variable related to the quality of educational service was measured in five sub-dimensions which are (tangibility, reliability, response field, safety and security, social empathy), based on the research problem represented in the intellectual questions that describe a reality that integrates it (strategic drift and service quality). educational), as it was formulated in the form of questions, the most prominent of which was (Does strategic drift affect the quality of educational service), and in order to reach the results, the method was used A descriptive analytical and data collection through a questionnaire. The research relied on a set of statistical methods represented by ready-made statistical programs such as (SPSS V.٢٥, AMOS V.٢٣, structural equation modeling in the direct and indirect impact test), and the importance of the study was manifested in its treatment of organizations. The educational sector, which is one of the important sectors, had to adapt to the changes from the external environment and keep pace with developments constantly, especially in the educational environment. The study sample with external conditions and the absence

of a real correlation between the services of the colleges and the external environment will inevitably lead to a low educational quality. Available in the universit environment.

## المقدمة

شهدت بيئة الاعمال العديد من التطورات السريعة ،اذ إنّ اتساع ظاهرة التعلم وبالخصوص التعليم الخاص ،وزيادة الاهتمام بنحميل الطلاب تكاليف التعليم او بالجزء الاكبر منه ، نجدُ الطلابَ يبحثون عن الافضل والافضل في التعليم والتدريس ،واصبحت المنافسة بين الجامعات محليا ودوليا في تستقطبُ الطلاب واستثمار التعليم العالي (الجامعات )، وادخال التكنولوجيا المتطورة في الاتصالات والتعليم عن بعد ،اذ يبحث اصحاب المصلحة التعليم رفع مستوى الاداء للتأكد من إنّ الجامعة لها تأثيرٌ فعال ومهم في المجتمع لكي يتناسب مع كفاءة الخريجين واحتياجات سوق العمل فأولياء الامور يريدون الحصول على الثقة من الجامعة او الكلية وما تقدمه من خدمات في مجال تعليم ابنائهم للحصول على تعليم ذات مستوى عالمي واهتمام الجامعات في الحصول على شهادة الاعتمادية في مجال جودة الخدمة التعليمية فعن طريقها يمكن للجامعات الحصول على اعتماد مالي ،ولأن الجامعات مازالت تعاني من الكثير من التحديات ومنها الانجراف الاستراتيجي ،الذي يتمثل في عدم التوافق بين ما هو مخطط في الخطة الاستراتيجية وبين ما هو منفذ ومعمول به فضلا عن ابتعاد الجامعات عن مواكبة متغيرات بيئة العمل الخارجية ،ومواجهة ضغوطات العمل ومشاكلها المتمثلة في مقاومة التغيير ،والاخذ بالحسبان الاعتبار الاستعداد للاستباقية المستمرة لفرص العمل وان تسترشد بالمعرفة والمهارات بما يضمن لها اغتنام الفرص مما يجعل استراتيجية العمل لها القدرة على مواكبة المتغيرات الخارجية ،لذا اصبحت المنظمات بحاجة الى استراتيجية مبنية على التخطيط الاستراتيجي وتستند على فلسفة ادارية واستراتيجية غير تقليدية لمواجهة ضغوطات العمل وانطلاقا من اهمية هذه المتغيرات لكليات جامعة كربلاء ،التي اضحت بأمس الحاجة اليها فقد جاءت الدراسة لتشكّل اسهاما متواضعا في هذا المجال تحت عنوان تأثير الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية وانطلقت من مشكلة بحثية تمثلت بعدة تساؤلات اهمها ( هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية). وللإجابة على هذا التساؤل اختيرت جامعة كربلاء ميدانا لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، ولتحقيق مجموعة من الاهداف البحثية منها

(التعرف على مستوى التأثير بين المتغير المستقل: "الانجراف الاستراتيجي" والمتغير المعتمد "جودة الخدمة التعليمية"). تكونت الدراسة الحالية من اربعة فصول، تناول المبحث الاول: - منهجية البحث ، وتناول الاخر المنهجية العلمية للدراسة. في حين عرض المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، و اهتم بعرض الانجراف الاستراتيجي، ومفهوم جودة الخدمة التعليمية، ، وأخيراً المبحث الرابع انصبَّ على عرض أهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

اخذ موضوع جودة الخدمة التعليمية يستحوذ على اهتمام مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً تضمن عن طريقة المنظمات زيادة قدرتها التنافسية (عمران، ٢٠١٧: ١٩)، اذ تسعى اليوم اغلب المنظمات الى تعديل انشطتها والنظر في الاثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية لعملياتها (Pereira، ٢٠٠٣: ١) ولا يكفي أن تقوم المنظمات بإجراء عمليات مسح مستمر لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في ادائها وقدرتها التنافسية ، وأما ينبغي أن تطور القدرة على الاستجابة لها عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية المرنة والتي يضيف وجودها مزيداً من النظرة الايجابية للتغيرات البيئية ، وتطوير مواردها وامكانياتها بشكل يجعلها قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.ويمكن اختصار المشكلة للدراسة الحالية بتساؤل رئيسي مفاده (هل يؤثر الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ) وينفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الاتية :

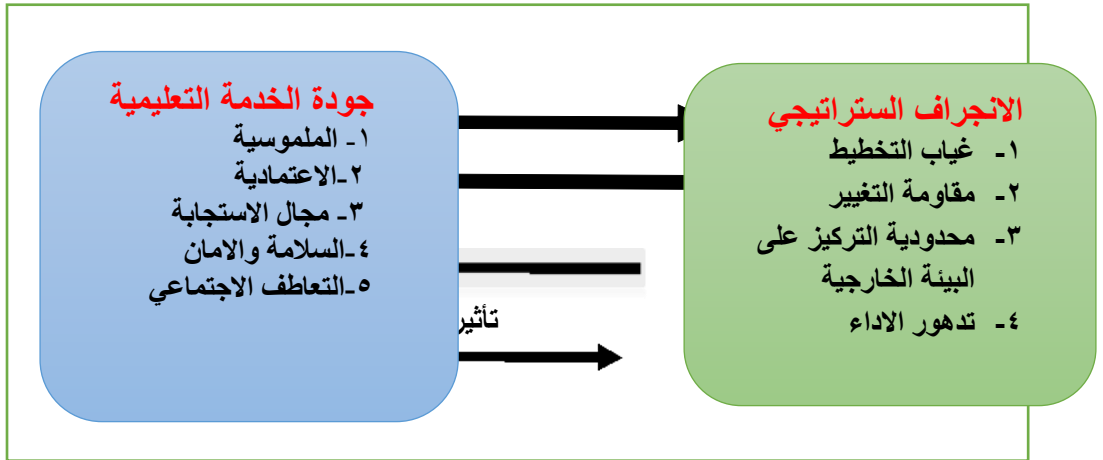
- ١- ما مستوى الانجراف الاستراتيجي في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٢- ما مستوى جودة الخدمة التعليمية في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٣- ما مستوى ونوع الارتباط بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية ؟
- ٤- ما مستوى التأثير للانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية ؟
- ٥-

ثانياً: أهداف البحث : ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف على مستوى الانجراف الاستراتيجي في الكليات المبحوثة؟
٢. التعرف على مستوى اهتمام الجامعة بجودة الخدمة التعليمية؟
٣. التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية؟
٤. قياس مدى تأثير الانجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية؟

### ثالثاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم مخطط الدراسة تصوراً عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات وما ينتج من هذه العلاقات وما ينعكس عنها، في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تصميم المخطط الموضح في الشكل (١) والذي استُخلص استناداً الى مجموعة من الدراسات السابقة، اذ اشارت دراسة (Bonnici, ٢٠١٥)، (نجم ٢٠٢٠)، للانجراف الاستراتيجي، و(وزاني وزقاي، ٢٠١٧)، (Brochado, ٢٠٠٩) لجودة الخدمة التعليمية .



**رابعاً: فرضيات البحث :** تماشياً مع اهداف ومشكلة البحث يفترض الباحث الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجراف الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

١-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غياب التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية.

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

٣-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محدودية التركيز على البيئة وجودة الخدمة التعليمية.

٤-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدهور الاداء وجودة الخدمة التعليمية.

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

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

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

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

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

**خامساً: عينة البحث :** جرى عينة قصدية مكونة من (١٠٣) فرداً من الادارة العليا لكليات (الادارة والاقتصاد، الطب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العلوم الطبية التطبيقية، التمريض) و(١٠٣) طالب من طلبة الدراسات العليا في الكليات المذكورة وقد وزعت استبانة البحث الى عينتي الدراسة واسترجعت بالكامل وكانت صالحة للتحليل وكما في

وصف افراد العينة : تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة البحث حسب البيانات العامة وكما يأتي:

**النوع الاجتماعي:**

نلاحظ من الجدول (٤) إنّ نسبة الذكور بالنسبة للقيادات كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٥٦%) في حين شكلت الاناث نسبة (٤٤%) من أفراد العينة.

ب. نلاحظ من الجدول (٤) إنّ نسبة الذكور بالنسبة للطلاب كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٥٥%) في حين شكلت الاناث نسبة (٤٥%) من أفراد العينة.

N= ١٠٣

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

الطلاب			القيادات			النوع الاجتماعي
مج	انثى	ذكر	مج	انثى	ذكر	
١٠٣	٤٦	٥٧	١٠٣	٤٥	٥٨	ي
	%٤٥	%٥٥		%٤٤	%٥٦	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

### سادساً: ادوات الدراسة :

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

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

٢- الجانب الميداني: تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات البحث والتي تم صُممت بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، فضلا عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وكان عددهم (١٤) محكما للاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة

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

المحور الثاني - متغيرات الدراسة الرئيسة، الفرعية

-المتغير المستقل (الانجراف الاستراتيجي) وتضمن الابعاد (غياب التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة

التغيير، ومحدودية التركيز على البيئة الخارجية، وتدهور الاداء)، وقيست بواقع (٣٢ فقره).

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

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

جدول (٣) هيكل الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصادر
الاول	البيانات الشخصية للمدراء	النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، المنصب، الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية	٥		من اعداد الباحث
		النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي	٣		
الثاني	الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط	٨		(Bonnici, ٢٠١٥) (نجم، ٢٠٢٠)
		مقاومة التغيير	٨		
		محدودية التركيز على البيئة الخارجية	٨		
		تدهور الاداء	٨		
الثالث	جودة الخدمة التعليمية	لموسوية	٤		(Brochado, ٢٠٠٩) (وزاني وزقاي: ٢٠١٧)
		اعتمادية	٥		
		استجابة	٤		
		امان وسلامة	٤		
		تعاطف الاجتماعي	٥		

### المبحث الثاني: الانجراف الاستراتيجي

#### اولاً: مفهوم الانجراف الاستراتيجي

ظهر مفهوم الانجراف الاستراتيجي لأول مرة عام ١٩٨٨ على يد Johnson الذي قدم مصطلح التدرج المنطقي - كفلسفة للادارة، وأشار أنّ الاستراتيجيات لا تبنى على قرار واحد وانما على قرارات صغيرة يجري تقييمها دورياً، كما بين أنّ المديرين يضعون مقترحاتهم على اساس المحفزات الخارجية عن طريق وعيهم بالبيئة على أسس وأفكار متجانسة وسليمة ( ١٩٨٨:٧٥ Johnson). وأشار Zafirova الى أنّ القرارات لاتتخذ بالصدفة او عشوائياً، وانما ينبغي ان

يكون بشكل منطقي من خلال التحليل والتقييم العميق، كما اشار العديد من الباحثين الى المنظمات التي كانت رائدة في صناعات معينة ولديها خطوط اعمال ومشهورة عالميا، لكنها فقدت ميزتها التنافسية نتيجة الانجراف الاستراتيجي (Zafirova, ٢٠١٤: ٤٩٠). فالانجراف هو انعكاس للنظرة الثابتة التي بمرور الوقت تصبح اكثر بُعدا عن واقع الظروف المتغيرة في الاقتصاد والتكنولوجيا وطلب المستهلك (٢: ٢٠١٥، Bonnici).

الجدول (٤) بعض تعاريف الانجراف الاستراتيجي

ت	الكاتب	مفهوم الانجراف الاستراتيجي
١	(Johnson, ١٩٨٨: ٨٠)	عدم تطابق بين استراتيجية المنظمة وبين التغيرات في بيئة العمل.
٢	(Schwenk, ١٩٨٩: ١٨٥)	التفسير الانتقائي للمحفزات الخارجية ومقاومة المخططات البديلة .
٣	(Johnson, ١٩٩٢: ٣٣)	ظاهرة تدريجية تستغرق سنوات عديدة تحدث نتيجة عدم توافق الاستراتيجية مع بيئة العمل قد لا يلاحظها المديرون حتى يصبح الانجراف موجود عن طريق انخفاض اداء المنظمة .
٤	(Hackney et. al, ٢٠٠٠: ٥)	عدم تفاعل القيادة للتنظيم والتخطيط وعدم مواكبة التطور والابتعاد عن الابتكار وعدم مواكبة تطورات البيئة الخارجية .
٥	Johnson et al (٢٠٠٥: ١٨٥)	الاستراتيجية لا تتناسب مع واقع التغيير الحالي في بيئة العمل وعجز المنظمة في مواجهة الانجراف الاستراتيجي مما يؤدي الى انخفاض مستوى العمل في المنظمات.
٦	Fichet & Giraud (٢٠٠٧: ١٢)	وجود فجوة استراتيجية لعدم التناسب بين تطبيق الاستراتيجية وواقع بيئة العمل.

نستخلص من التعريفات السابقة ان الانجراف الاستراتيجي يحدث عند:

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

لذا نجد أنّ الانجراف الاستراتيجي يمثل التراجع بالأداء بسبب فشل المنظمة في تغيير استراتيجيتها الداخلية، وعدم التطلع الى الامام ومواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية. لذا يعدّ الانجراف الاستراتيجي نوع من الفجوة الاستراتيجية نتيجة ابتعاد المنظمة عن البيئة وعدم تكيف المنظمة مع التطورات البيئية المستقبلية.

**ثانياً: أعراض الانجراف الاستراتيجي:** لاشك ان التغيير الاستراتيجي الداخلي والخارجي يستوجب استجابة استراتيجية ولتحقيق الاستجابة ينبغي توفر تصميم استراتيجية جديدة اواعادة صياغة الاستراتيجية واعادة تعديل للاستراتيجية الحالية ،فأذا كانت المنظمة تعمل في ظل استراتيجية الحالية لكي تحقق نتائج معينة خلال فترة محددة من الزمن فأن أي تغيير في الظروف يستوجب تصميم استراتيجية جديدة لتحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة ( ابوقحف، ٢٠٠٢ : ٥٨ ) . لذا يعد الانجراف الاستراتيجي من الصعوبات التي تواجهها المنظمات (٢:٢٠١٢ ، Jansson&Andersson). بسبب التغيرات الخارجية الاقتصادية والسياسية والقانونية والتشريعية (٣٣٥-٣٢١:٢٠٠٩،Dwyer&Edwards)،(٢٠١٨:٧٤،Gajere). وهي تمثل مجموعة الاعراض التي تتبها المنظمة بالانجراف الاستراتيجي ( ٢٠١١:٥ ، Dziri). ينتج الانجراف الاستراتيجي من مجموعتين من الظروف الداخلية والخارجية والتي تتصف بأنها معقدة وديناميكية ومتزايدة فضلا عن أنّ التغييرات التي اجريت على الاستراتيجية كانت غير قادرة على مواجهة التغييرات البيئية ( ٣ : ٢٠١٥ Bonnici ) .



الشكل (٢) المتغيرات الخارجية المؤثرة في استراتيجية المنظمة

Source:, Dwyer, L., & Edwards, D. (٢٠٠٩). Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'. International Journal of Tourism Research, ١١(٤).

بين Maosa حالات الانجراف بأن فشل في الاستراتيجية المنظمة وعدم مواكبة المتغيرات وميل الإدارة لاتباع الأسلوب التقليدي القديم والتمسك بالقرارات وعدم تغييرها حتى وان كانت غير مناسبة (٢١-٢٠:٢٠١٥، Maosa). ويقاس الانجراف على فترات زمنية طويلة عن طريق حصول بعض المؤشرات مثل الأفكار المتشابهة بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية وصعوبة التعرف على تطورات وتغيرات البيئة الخارجية وعدم مواكبة بيئة العمل لتتكيف معها، والحفاظ على وضع المنظمة وعدم التغيير ، وكذلك مقاومة العاملين للتغيير داخل سلسلة القيمة وبقاء المنظمة كما هي، وضعف الابتكار في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية وكيفية ابتكار منتجات جديدة وعدم القدرة على ادارة سلسلة الامدادات والعمليات الداخلية وطرق التوزيع و التسويق والمبيعات وادارة علاقات العملاء ( ١ :٢٠١٥ Bonnici ). كما بين آخرون ان من العوامل الرئيسة للانجراف الاستراتيجي هي البيئة الخارجية وقصور القادة بالاعتراف بأن التغيرات الطفيفة لم تواكب التطورات الحالية في البيئة الخارجية (Dwyer&Edwards,٢٠٠٩:٣٢١). وان الفشل التدريجي لاستراتيجية المنظمة يحدث نتيجة عدم مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وانخفاض الأداء والانتاجية (Johnson et al.,٢٠٠٥:١٨٣). فالتغيير في هيكلية السلطة وتراجع المنظمة يؤدي الى تغيير الوضع لتتماشى مع التغيرات البيئية

( ٣ :٢٠١٨ , Gahchanja& Wambua ). وعليه نجد ان هنالك الكثير من المؤشرات او الاعراض التي تنبه المنظمة لوجود انجراف في استراتيجيتها. مما يتطلب من المديرين ان يقوموا بتحليل هذه المؤشرات او الاحداث لتقليل المخاطر او تلافيتها عن طريق وضع استراتيجية بديلة تتلاءم مع التغيرات البيئية.

### ثالثاً: أبعاد الانجراف الاستراتيجي:

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

(نجم، ٢٠٢٠: ١٠٨-١٢٤)، (Bonnici، ٢٠١٥: ١-٢)، (Okuyemi، ٢٠١٨)، (Giraud، ٢٠٠٧) (Fichet & Gachanja & Wambua، ٢٠١٨).

#### ١- غياب التخطيط الاستراتيجي:

يحدث غياب للتخطيط الاستراتيجي من العقلية المتجانسة في جميع المستويات الادارية والثقافة المشتركة في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، مما يعيق الاستراتيجيين ويضعف قدرتهم على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية في مجال التكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع او البيئة التنظيمية (١: ٢٠١٥ Bonnici). ويرجع الانجراف الاستراتيجي الى غياب ومحدودية اليات المراجعة وتقييم الخطط وعدم فاعلية تقنيات قياس النجاح (٨: ٢٠١٦ Alshebli). فضلا عن عدم جدية المنظمة بتبني الاعمال وجدولتها في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود استراتيجية لتحقيق توجهاتها والنتائج التي ترغب في الحصول عليها و عدم تبني الكيفية لتحقيق تلك النتائج (٩: ٢٠١٦ Alshebli) واذاف (٤٢٣: ٢٠٠٩ harris) إن اخفاق المديرين لمحاولات التخطيط الخاصة بهم تؤدي إلى الانجراف الاستراتيجي و من أجل صياغة استراتيجيه واضحة لابد من الاعتماد والاتفاق والمصادقة عليها من قبل العديد من الجهات الداخلية والخارجية ، لا سيما أصحاب المصلحة (٢٢٦: ٢٠١٦ Alshebli) . وقد اشار (١١٠: ٢٠١٢ Sandada) الى إن فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية يرجع الى عدم وضوح الاهداف والمبادلات والوقت الضيق لتعبئة الموارد وعدم وجود استراتيجية مرنة وعدم وجود تغذية راجعة وميل المنظمات لتقليل عوامل النجاح وتقليل هدر الطاقة في التخطيط الاستراتيجي التفصيلي وعدم وجود تخطيط فعلي و الرغبة في اتباع اساليب وطرق مختصرة لتنفيذ الاستراتيجية دفعة واحدة والخوف والقلق من المجازفة والخطا الذي يقع عند تنفيذ الاستراتيجية والمنافسة المدمرة في العمل، ويمكن تمثيل عوائق يتخيلها المديرين امام تنفيذ الاستراتيجية تتضمن موارد غير كافية وغير متاحة وعدم وجود استراتيجية تواصل، واجراءات التنفيذ غير واضحة، وعدم فاعلية تقنيات التنفيذ والثقافة غير المرنة وعدم وجود مراقبة للأداء والعواقب غير الملائمة في النجاح والفشل وضعف القيادة العليا وعدم التزامها و عدم كفاية المهارات والقدرات وفشل وعدم فاعلية تنفيذ الاستراتيجية يرجع الى الفشل اثناء التنفيذ. وفي السياق ذاته يرى (نجم، ٢٠٢٠: ١٠٨). لذا نجد ان غياب التخطيط الاستراتيجي: هو الافتنار الى اهم سمة من سمات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة وتنفيذه والمتمثلة بعدم وجود خطة استراتيجية مناسبة للمنظمة.

### ٣- مقاومة التغيير:

ظاهرة تدريجية غير محسوسة تستمر لسنوات بسبب عدم توافق الاستراتيجية مع بيئة العمل، بحيث لا يمكن تمييزها من قبل المديرين الى أن تصبح ملحوظة عن طريق انخفاض اداء المنظمة (Johnson, 1992:33). ومن الصعب بشكل عام تحديد الأسباب الدقيقة للانجراف الاستراتيجي الا إنه يرجع إلى الكثير من المشاكل الصغيرة ويمكن توضيحها تحت مصطلح عام (مقاومة التغيير) (Dwyer&Edwards, 2009:327).

(ان التغيير هو أكثر الاشياء خطورة في تناوله، وصعوبة تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه) ننطلق من المقولة الشهيرة للفيلسوف ميكافيلي: يوجد هنالك مشكلتين تواجهان التغيير وهي:

- ١- عدم الايمان بحتمية التغيير: فالتغيير هو قاعدة اساسية وعدم التغيير هو استثناء شاذ فبعض الاعتقادات الخاطئة والقصور في الفهم من المديرين البيروقراطيين، إن الاستمرار على الوضع الراهن هو قاعدة والتغيير يعدّ امر وقتي استثنائي وسوف يظل مدير تقليدي وليس قائد ولا يمكن ان يصبح ممثلاً للتغيير ولايستطيع تنفيذ عملية التغيير بنجاح.
- ٢- الفشل في توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته: في ظل التطورات التي يشهدها عالمنا يصعب علينا فهم معدل التسارع في المنظمة المتمثلة في الاجهزة الالكترونية التي تكون في تغيير مستمر، فعلى المنظمة أن تضع معيار زمني لتغيير نتيجة صعوبة التنبؤ بمعدل التسارع، لذا يجب على المنظمات أن توكب عمليات التغيير باستمرار والا سوف تفشل وتموت، وعدّ بعض الباحثين أن التغيير هو شكل من اشكال الحل الابداعي (عبد الله، ٢٠١٤: ١٣٩-١٤١). لذا نجد أنّ مقاومة التغيير: هي ظاهرة اوسلوك يقوم به العاملين بعدم قبول التغيير والبقاء في نمط معين بسبب نجاحها الحالي للمنظمة وينزعجون بشدة مواكبة متغيرات البيئة الخارجية

ويمكن بيان اهم اسباب مقاومة التغيير في المنظمات في الشكل (٣) الآتي:

### اسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة





ت العاملين والتشاؤم  
قبل، وفقدان الثقة بالنفس وفي  
ب الحديثة عند مواجهة التغيير  
هم القيام بأعباء وظيفية جديدة  
ليسوا بمستوى التطورات  
ة، فعليهم تعلم مهارات جديدة  
ونها وان التغيير يمثل تهديد  
ال اقتناع بعدم منطقية التغيير،  
م من الفشل وتفضيل  
رار  
ناديث السلبية التي تسبق  
والدافع السلبي للجهة التي  
ا للاستفادة منها، وينقسم  
ن الى قسمين منها من يرى  
على انه ايجابي والبعض  
تغيير له جانب سلبي  
سساس أن التغيير ليس حالة

عداد

١- قد يكون التغيير ليس بالوقت  
المناسب لعدم تقبل العاملين  
وسرعة حدوثه  
٢- التغيير القسري اي مفروض  
على العاملين تقبله وليس نابع  
عن مبادرة منهم  
٣- فقدان الثقة بالعاملين بالتغيير  
٤- عدم مشاركة العاملين بالتغيير  
وضعف الاتصال بينهم وعدم  
وضوح الرؤية والتضارب  
بالافكار  
٥- النقص بالمعلومات وعدم  
معرفة الافراد عن كيفية التغيير  
وما الهدف منه بسبب عنصر  
المفاجئة والسرية التي احاطت  
بالتغييرات، ووجود تجارب تغيير  
سابقة، نقص المنظمة للموارد  
اللازمة لعملية التغيير

١- الرغبة في بقاء العلاقات  
الاجتماعية الحالية وصعوبة  
تقبل العلاقات الاجتماعية  
الجديدة، والولاء والتضامن  
الاجتماعي  
٢- الحاجة الى علاقات انسانية  
ثابتة  
٣- عدم ملائمة التغيير مع  
العادات والقيم والقناعات  
الموجودة  
٤- عند عملية التغيير يتم ترك  
التقاليد والانماط التقليدية  
٥- عدم مراعاة لبعض القيم  
والعادات والعلاقات الانسانية

ال

شكل ( ٣ ) اهم اسباب مقاومة التغيير في المنظمات

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

٣- محدودية التركيز على البيئة الخارجية

إنّ التغيير البيئي يبدأ بشكل تدريجي (Johnson, ٢٠٠٨: ١٨٤-١٨٥). والفشل في عدم مواكبة المتغيرات الخارجية (Andersson & Jansson, ٢٠١٢: ٢)، التي تتمثل في المتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والعالمية وعدم التركيز عليها وكذلك عدم وجود مشاركة في جميع المستويات التنظيمية يعد من السلبيات التي تؤدي الى تدهور المنظمة مستقبلا (ابو قحف ، ٢٠٠٢ : ٢٨) . مما يحدث الانجراف نتيجة عدم ملاءمة المنظمة مع البيئة (Fichet & Giraud, ٢٠٠٧: ١٣). لذا يتعين على المنظمات انّ تطوير خططها المستقبلية على اساس التنبؤ، فالتنبؤ هو الافتراضات المستقبلية التي سيجري افتراضها في المستقبل. تقوم بعض المنظمات بجمع المعلومات حول الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل الاتجاهات الحالية لتأخذ بالحسبان ما إذا كانت تستمر ام لا في المستقبل. كما يجب على المنظمة ان تقوم بالقاء نظرة على نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الحالية وكيفية استغلالها والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة (نصيرة، ٢٠١١: ١٩-١٨). لذا يمكن القول ان محدودية التركيز على البيئة الخارجية: يعني التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة واهمال وتجاهل متغيرات البيئة الخارجية.

٣- تدهور الاداء :ابتعاد المنظمة عن مسارها الاستراتيجي واهدافها وغاياتها نتيجة عدم قيام الادارة العليا بمراقبة البيئة الخارجية (جودة، ٢٠٢٠: ٦٥). وهي اشارة متأخرة يجري اكتشافها عند حصول ضرر بالمنظمة (١: ٢٠١٥: Bonnici)،، كانهضاد ادائها وانخفاض الايرادات والارباح والتدفق النقدي وغيرها (Johnson et al., ٢٠٠٥: ١٨٣). كما يسود المنظمة حالة من القلق فتتحول كل اهداف المنظمة الى كيفية تخفيض تكاليفها ، فيزداد الضرر على المنظمة على المدى البعيد مما يتطلب ضرورة الاعتراف بالتغيير الاستراتيجي (Fenema&baalen, ٢٠٠٥: ١٠)، ويمكن ملاحظة عدم القدرة على استغلال فرص النمو لأنها غير قادرة على فهم المتغيرات الداخلية (١٠: ٢٠١٥: Ilkpe -Adegwu)، والفشل في مواكبة المتغيرات الخارجية (Andersson & Jansson, ٢٠١٢: ٢) وضرورة ان ينسجم هيكل المنظمة من الانشطة والقرارات مع الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنافس واذواق المستهلكين في المنتجات الحديثة (١٢: ٢٠٠٩: Gilligan & Wilson). اذ يجب الاهتمام بقياس الاداء ليوضح انجاز المنظمة من ارباح والعائد على الأصول والعائد على الاستثمار، فضلا

عن توجه المنظمة اهتمامها على الحصة السوقية في بيئة العمل ورضا الزبون والعلامة التجارية ومنافستها مع المنظمات الاخرى (Maosa, ٢٠١٥:٤). اذ إنّ اعتماد المنظمات على السعر او التحكم في التكلفة كأساس للمنافسة بدلاً من توفير قيمة مضافة للعملاء، أو انحيازها نحو "بيع منتجاتها" بدلاً من الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ممكن ان يؤدي الى تدهور الاداء (Dwyer & Edwards., ٢٠٠٩:٣٢٨). لذا نجد تدهور الاداء: هي الحالة التي تصل اليها المنظمة نتيجة اهمال اهداف المنظمة واهمال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعدم القدرة على استغلال فرص النمو.

### ثانياً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية

إنّ تطبيق مفهوم الجودة في التعليم خطوة مهمة، اذ يعد مدخل للرقى والتطوير المستمر لمستوى الخدمة التعليمية للنهوض بها للمستوى المطلوب في ظل ظروف التطور التقني وزيادة المعرفة الذي يطرا على العالم، فأصبح قياس جودة الخدمة التعليمية ذات اهمية كبيرة في التعليم العالي (عبد القادر، ٢٠١٦: ١٦٧). فلسفة التعليم الجامعي تؤهل ملاكات بشرية لمواجهة حاجات التنمية المتزايدة والسعي لتوفير العناصر الأساسية في العملية التعليمية التأهيلية (عثماني و رليد، ٢٠٢٠: ١٤٤) ، ولتحسين مخرجاتها عن طريق موارد بشرية واعية ومتقنة يتم تهيئتها بشكل علمي ومهني واداري . وانظمة تساعد على تأهيل طلاب تتناسب مع حاجات سوق العمل، والتركيز على المتابعة والتقييم ومدى تنظيم هذه البرامج وتحسين الخدمات التعليمية بصورة مستمرة، فالهدف من التقييم هو ايفاء بحاجات المجتمع وسوق العمل من افراد مؤهلة ومتخصصة لرفع المستوى المعرفي والمعيشي للفرد في المجتمع(الأسدي، ٢٠١٩: ٨٨). واستحوذت جودة الخدمة التعليمية على اهتمام كبير في قطاع التعليم العالي(١: ٢٠٠٦, Abdulla). فالنوع العالي الحكومي يواجه مرحلتين من التحديات : المرحلة الاولى التحديات في ظل ظروف العولمة ادت الى خفض الانفاق الحكومي على التعليم الجامعي مما ادى الى دخول الجامعات الاهلية والاجنبية لسوق التعليم وزيادة المنافسة، المرحلة الثانية تتمثل في الظروف والامكانيات الجامعية والاساليب والافكار القديمة والروتين المتوارث من التعليم الجامعي مما يؤدي الى عدم وجود بنية اساسية من الانظمة والتشريعات المتوائمة لمواكبه التطورات الحديثة والانعزال عن التعليم العالي والقطاع الانتاجي ويضاف اليها انخفاض جودة التعليم من حيث التخصصات واسلوب التقييم والطريقة التي يدرس بها ، (ابو وردة، ٢٠٠٧: ٢). فتقافة الجودة ونظامها تؤكد على ان

تشارك كل من الافراد والادارة واعضاء الهيئة التدريسية والوحدات العلمية والطلاب ليكونوا نظام موحد، فالجودة تعني القوة الدافعة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل جيد للحصول على الاهداف والرسالة المؤكدة لها من قبل المجتمع المهتم بالتعليم الجامعي (Jones, ٢٠٠٣: ٢٢٤).

وفي إطار ما تقدم يمكن تحديد بعض تعريفات جودة الخدمة التعليمية كما في الجدول (٥)

جدول (٥) بعض تعريفات جودة الخدمة التعليمية

ت	المصدر	تعريف جودة الخدمة التعليمية
١	(Pereira ٢٠٠٣:١)	مجموعة من الأنشطة مع نوع واحد أو أكثر من المدخلات وتخلق مخرجات ذات قيمة للعميل.
٢	( Firdaus, ٢٠٠٦:٥٦٩-٥٧٠)	هي مكونات عامة متكاملة و متماسكة ومهمة متكاملة توفر حلًا لأفراد المجتمع و / أو تلبية احتياجات ورغبات البحث الفردي أو العمل التربوي.
٣	( و فأرة، ٢٠٠٦: ٢٤٧ )	مجموعة من الفوائد التي يحصل عليها الطالب من أنشطة والارشادات التي يتلقاها هي مجرد دخول الكلية والانتماء اليها حتى لحظة تخرجه.
٤	(Nejati& Nejati, ٢٠٠٨: ٥٧٤)	عملية مستمرة يكون الحاصل عليها هو الذي يميز المحدد الرئيسي لها وينبغي ان تعالج (الضمان والاستجابة و التعاطف و الاتصالات) لكي تفوق توقعات الحاصل عليها.
٥	(رزق الله، ٢٠١٠: ١١٣)	القوة الدافعة لجعل الخدمة في نظام التعليم الجامعي فعالة وجيدة عن طريق البرامج التعليمية التي تقدمها الهيئات التدريسية كجودة خدمة تعليمية.
٦	(Henard & Roseveare, ٢٠١٢:٧)	استخدام اساليب وطرق تربوية لتدريس واخراج الطالب وتحقيق النتائج المرجوة .

من الجدول انف الذكر نجد ان الباحثين تناولوا جودة الخدمة التعليمية بطرق مختلفة فهي فلسفة ادارية او مجموعة أنشطة ومميزات او عملية تفاعلية او مجموعة فوائد ومنهم من ركز على

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

### ثانياً: أهمية جودة الخدمة التعليمية:

إنّ جودة الخدمة التعليمية تعدّ من الخدمات التي تقدمها وزارة التعليم العالي في الجامعات والهيئات ، لذا بات الاهتمام بها بشكل كبير من قبل الباحثين والمختصين ،لذا فهو يعدّ من العناوين ذات اهمية الحيوية في تطوير اداء الجامعات والهيئات ،لكي تكون على اهبة الاستعداد على التنافس في ظل مواكبة المتغيرات المتسارعة ،حيث ادت المنافسة الى احتدام المنافسة في ظل الاقتصاد المفتوح واصبحت الجامعات حريصة للوصول للميزة التنافسية لبقائها واستمرارها (سلمان ، ٢٠١٣: ٢-٣) فيجب أن ينظر الى جودة الخدمات على أنها شيئاً ضروريا لا يمكن التنازل عنه ،لذا يعدّ من الخدمات التي اخذت دورا بارزا وبتزايد مستمر في اقتصاد الكثير من الدول في الوقت الحالي ،لذا اصبحت جودة الخدمة مفتاح النجاح والدعم للقدرة على التنافس (Firdaus،٢٠٠٦:٣١).ولم يكتفي الاهتمام بتقديم خدمات وانما تعدّ الى اكثر من ذلك شمل الاهتمام بشكاوي والاقتراحات والانطباع عن الخدمة وزيادة الاهتمام بجودة الخدمة (اسماعيل وعبد العزيز ،٢٠١٧: ١).فجوهر التعليم العالي على نقيض التعليم القائم على التلقين ،بحيث يركز على اليات تقوم على فن الانتقاء والتحليل والتركيب اذ انه ليس مجرد المام معلومات وانما يركز على خلق ادوات لتعامل مع المعلومات (رفاد،٢٠١٤: ٢٣).

### ثالثا ابعاد جودة الخدمة التعليمية:

تحظى الجودة باهتمام كبيرة في المؤسسات التعليمية وفي البلدان المتقدمة والنامية في العالم، يكمن اهتمامها في تحسين وتطوير الاداء الخدمي وبعدها مدخلا لمواجهة التحديات (الداخلية والخارجية) نتيجة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وظهور العولمة مما يؤدي الى خلق ملاكات بشرية مؤهلة علميا قادرة على تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة (دراوي ،٢٠١٨: ٧). فينظر إلى ابعاد جودة الخدمة من منظورين: قديما: إنّ جودة الخدمة عبارة عن هيكل متعدد الأبعاد أو متعدد الميزات، اما حديثا: يركز على تقديم الخدمة وينظر العملاء الى جودة الخدمة

على انها ذات ثلاثة أبعاد: البعد الوظيفي (أو العملية)، البعد التقني (أو المنتج)، والصورة وتعمل هذه الصورة كمرشح في تصور جودة الخدمة، اما الاوربيون فقد طوروها الى الجودة المادية والجودة التفاعلية والجودة (الصورة) المؤسسية (٢٦٦: ٢٠٠٤، James).

#### ١- الجوانب المادية للموسمية:

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

٢- الاعتمادية او المصدقية: قدرة مقدمي الخدمة (المؤسسة التعليمية) على الوفاء بالتزاماتها، اي الوعود للطلاب في الوقت المناسب (بخوش، ٢٠١٣: ١٠٤-١٠٥). وتوفير جميع التخصصات العلمية المطلوبة (الصالحى وجاب الله، ٢٠١٦: ٦٢). وحل مشاكلهم التي يواجهونها والاحتفاظ بسجلات دقيقة ومنظمة خالية من الاخطاء

(درويش والدميري، ٢٠١٠: ١٨). اذ انّ المستفيد من الخدمة يبحث في الخدمة المقدمة على شئين: هما الجودة والوقت (المطيري، ٢٠١٠: ٢٤). وتحقيق مصداقية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بشكل خاص وعلى الاداء بشكل عام (دراوي، ٢٠١٨: ١٠). يتضح مما سبق انّ الاعتمادية هي الوفاء بالتزامات امام طلاب الكلية، فضلا عن اعتماد الطالب على ما توفره الكلية من تسهيلات مادية.

#### ٣- الاستجابة:

تتمثل في الرغبة بالمساعدة بين مقدم الخدمة والطلاب، ويمكن انّ تتمثل في اللطف في التعامل واللباقة في التحدث (ابو شعبان، ٢٠١٧: ٣٣). ويتعلق بمدى رغبة مقدمي الخدمة لتقديم خدمات العون والمساعدة الفورية للطلاب (الزبيق، ٢٠١٧: ٣٩). وهي تشمل: المواعيد السريعة والاستجابة الفورية لاحتياجات الطلاب والرد على الفور على اسئلة الطلاب واستفسارات او شكاويهم (بركات، ٢٠١٠: ٢٦). وهذا يقنع الطلاب بأنهم موضع تقدير واحترام (الغرباوي

٢٠١٤: ٣٨). و اضاف الدراوي التركيز على متطلبات البيئة التعليمية الداخلية وتوفير المتطلبات والتسهيلات المادية والمالية كافة، مما يؤدي الى استمرار العملية التعليمية دون انقطاع ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طول سنوات الدراسة دون تقصير وخلل وتوجيه الطالب، بما لا يعيق عملية التسجيل والدراسة (دراوي، ٢٠١٨: ١٠). يمكن تعريف الاستجابة على انها تقديم المساعدة للطلاب من قبل التدريسيين والعاملين تتميز بالمعاملة الجيدة واحترام الطلاب والاجابة على الاسئلة واستفساراتهم وتقديم يد العون والمساعدة لهم وتوفير التسهيلات المادية والمالية لاستمرار العملية التعليمية دون توقف.

٤- السلامة والامان:

حرص موظفي الكلية على غرس الثقة في نفوس الطلاب وجعلهم يشعرون بالأمان عن طريق التحدث إليهم والمامهم بالمعرفة (الصالحى وجاب الله، ٢٠١٦: ٦٢).، وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من اداء عملهم وكيفية الاجابة على اسئلة الطلاب بعقل متفتح (احمد، ٢٠١٢: ٣٧). فالأمان هو إدراك الزبون أن خدماته ومعلوماته أمنة ولا يحق لاحد الحصول عليها عن طريق الخدمات المقدمة (٣: ٢٠١٠، Hamadi). كما يقصد بالأمان تزويد الطلاب ببيئة أمنة خالية من المخاطر (ابو شعبان، ٢٠١٧: ٣٣). كما يتجه الطلاب الى المؤسسات التعليمية، اذ توفر الامان في مختلف المجالات وبما في ذلك منع السرقات وحوادث الاعتداء والحوادث الناجمة عن خطر الاماكن والممرات والمتاجرة في المواد المهربة وعدم قبول عدد الطلاب فوق طاقة استيعابها للمرفق التعليمي، مما يؤدي الى الاكتظاظ مما ينعكس سلبا على الجوانب الصحية والنفسية للطلاب (دراوي، ٢٠١٨: ١١). يتضح مما سبق أن السلامة والأمان هو توفير الأمان لطلاب الكلية والاجابة على اسئلتهم واستفساراتهم، اذ لا يحق لأي أحد الوصول الى معلوماتهم الشخصية، فضلا عن توفير الكلية لبيئة تعليمية مناسبة بعيدة عن المخاطر البيئية.

٥- التعاطف الاجتماعي:

هو التعبير عن روح التعاطف والرعاية، واهتمام العاملين بالكلية اتجاه الطلاب، وكيفية اظهار اللباقة في الكلام والاحترام وقياس ملاءمة الجو العام داخل الكلية لاحتياجات الطلاب وفقا لساعات العمل (سلمان، ٢٠١٣: ١٢). اذ يقصد بها الرعاية والمعاملة الجيدة ومدى الاهتمام بطلاب دون الاخر ودرجة معرفة موظفي الخدمة باحتياجات طلابهم (الخالدي، ٢٠١٢: ١٣). اذ لا بد من توجيه الرعاية والاهتمام لجميع الطلاب وجعلهم يشعرون بذلك، كما ويجب وضع اهتمام الطالب في مقدمة اهتمامات العاملين وادارة الكلية. (الصالحى وجاب الله، ٢٠١٦: ٦٢).

ويمكن تعريف التعاطف الاجتماعي على أنه الاهتمام والرعاية من قبل العاملين لطلاب الكلية واحترامهم وعدم التمييز بينهم. ويمكن تعريف التعاطف الاجتماعي على أنه الاهتمام والرعاية من قبل العاملين لطلاب الكلية واحترامهم وعدم التمييز بينهم .

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

### أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين والجدول (٧) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط الاستراتيجي	٨	AP	(Bonnici, ٢٠١٥) (نجم، ٢٠٢٠)
	مقاومة التغيير	٨	RC	
	محدودية التركيز على البيئة	٨	LE	

			الخارجية	
	DP	٨	وتدهور الاداء	
(وزاني وزقاي، ٢٠١٧) (Brochado, ٢٠٠٩)	IP	٤	الجوانب المادية الملموسة	جودة الخدمة التعليمية
	RE	٥	الاعتمادية	
	RES	٤	مجال الاستجابة	
	SA	٤	السلامة والامان	
	SO	٥	التعاطف الاجتماعي	

الجدول (٧) الترميز والتوصيف

المصدر: من اعداد الباحث

#### ثانيا: التحقق من اعتدالية البيانات: -

ان اعتدالية البيانات يشير الى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المعلقة بمتغيرات معينة وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي عن طريق يُستدل هل البيانات تتوزع طبيعي ام لا. وقد تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.٢٥) فضلا جرى اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب ان تكون نتائج الاختبار اعلى من القيمة المعيارية وبتحديد مستوى معنوية (٠.٠٥) كحد اعلى وتعتمد المعادلة الاتية في حساب القيمة المعيارية: (Copper & Schindler, ٢٠١٤)

$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$  ، اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (٠.٠٥) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح ، اذ يبين الجدول (٨) أن جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يوجه الباحث لاختيار الادوات المعلمية لأجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة

جدول (٨) اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov-Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
١	غياب التخطيط الاستراتيجي	٠.١٣٦	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٢	مقاومة التغيير	٠.١٣٤	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٣	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	٠.١٧١	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٤	وتدهور الاداء	٠.١٥٣	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٥	الجوانب المادية الملموسة	٠.١٧٨	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٦	الاعتمادية	٠.١٤١	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٧	مجال الاستجابة	٠.١٤٧	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٨	السلامة والامان	٠.١٦١	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠
٩	التعاطف الاجتماعي	٠.١٨٢	٠.١٣٣	P=٠.٠٠٠

ثالثا: اختبار الصدق الظاهري : يعرف الصدق بأنه القدرة التي تتوفر في اداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما جرى تصميمه للقياس، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح. إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الاولية على متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (١٤) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، وقد أجري الباحث ما جرى تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين.

#### رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

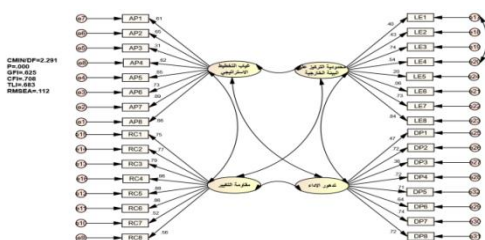
ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد احدى تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تمثل احدى خصائص برنامج Amos، وهو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وان اهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من ان نماذج القياس وعدد فقرات القياس وهناك معيارين للتحقق من

الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب ان تكون اكبر من (٠.٤٠) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير ممكنة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس اما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالنمذجة الهيكلية ويوضح جدول (٩) تلك المؤشرات.

جدول (٩) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة
١-	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من ٥
٢-	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit	اكبر من
٣-	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index	اكبر من
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit</i>	اكبر من
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of</i>	٠.٠٨ اكبر

المصدر: (Chan et al., ٢٠٠٧; Singh, ٢٠١٦:٣٨٨)

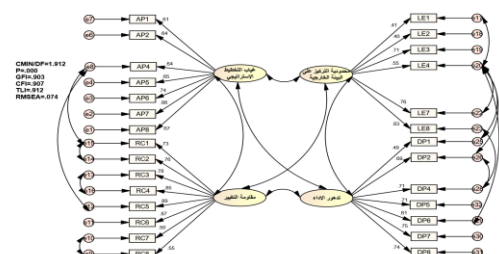


شكل (١٠) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الاستراتيجي

١. التحليل العملي التوكيدي لمتغير الانجراف الاستراتيجي: تم اختبار متغير الانجراف الاستراتيجي عن طريق أربع ابعاد اساسية هي (غياب التخطيط الاستراتيجي (٨) فقرات، مقاومة التغيير (٨) فقرات، محدودية التركيز على البيئة الخارجية (٨) فقرات، تدهور الاداء (٨) فقرات، اذ يتضح من الشكل (١٠) أن بعض التقديرات المعيارية (التشبعات) اقل من المعيار المحدد وهذه الفقرات هي (AP٣, LE٥, LE٦, DP٣) لان قيمتها اقل من (٠.٤٠) وهي غير

مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً عن طريق مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

وباعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة إذا استوجب التحليل ذلك، اذ يوضح الشكل (١١) أن الفقرات الـ (٢٨) عبارة بقياس بنية الانجراف الاستراتيجي (متغير متعدد الابعاد). لان تشبعاتها أكبر من (٠.٤٠) وهي مقبولة احصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذه ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الانجراف الاستراتيجي.



شكل (١١) الصندق البنائي التوكيدي لمقياس الانجراف الاستراتيجي بعد التعديل

ويبين جدول (١٠) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ( $P < .001$ ) وان النسبة الحرجة أكبر من (١.٩٦) وهي تحقق الشرط المطلوب.

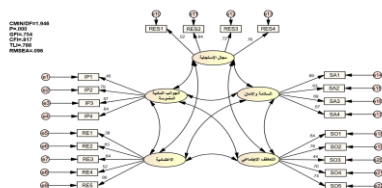
جدول (١٠) تقديرات نموذج متغير الانجراف الاستراتيجي

الفقرات	١	٢	٣	S R W	Estimate	S E	C.R	P
AD١	<---		٦١٢	٦٨٨	١٢٢	٥ ٦٣١	***	
AD٢	<---		٦٤٣	٧٧٢	١٣١	٥ ٨٨٣	***	
AD٤	<---		٦٣٧	٧٥٢	١٢٨	٥ ٨٧٤	***	
AD٥	<---		٦٤٨	٨٥٤	١٤٤	٥ ٩٢٣	***	
AD٦	<---		٧٣٦	١٧٦٢	١١٥	٦ ٦٣	***	
AD٧	<---		٨٨٤	١ ٩	١٤٢	٧ ٦٥٦	***	
AD٨	<---		٦٦٩	١				
DC١	<---	٧٣٣	١ ١٧١٣	٣٢٣	٥ ٤٨٨	***		
DC٢	<---	٧٥٦	١ ٦٥٢	٣ ٣	٥ ٥٨٣	***		
DC٤	<---	٨٥٤	٢ ٤٦٧	٤١٤	٥ ٩٦١	***		
DC٣	<---	٧٧٧	٢ ٨	٣٥٥	٥ ٦٦٢	***		
DC٥	<---	٨٩٤	٢ ٢١	٣٦٢	٦ ١	***		

DC٦	<---	تأثير	٨٧	٢١٢٩	٣٨٤	٦١٦	***
DC٧	<---	تأثير	٨٤	٩٦٨	١٨٢	٨٣١	***
DC٨	<---	تأثير	٨٨٢	١			
LE١	<---	تأثير	٤١٢	١			
LE٢	<---	تأثير	٣٩٨	١٤٦	٤٦٦	٣١٣	٣
LE٣	<---	تأثير	٧٦	٢٤٤٣	٦٢	٣٥٣٥	***
LE٤	<---	تأثير	٨٨٣	١٨٤٧	٦١	٣٧٨	٢
LE٧	<---	تأثير	٧٦	٢٦١٦	٦٨١	٤١٢	***
LE٨	<---	تأثير	٨٣٤	٢١٨٤	٦٥١	٤١٣١	***
DD١	<---	تأثير	٤٨٦	١			
DD٢	<---	تأثير	٦٨٨	١٨٣٤	٤٢	٤٨٦٣	***
DD٤	<---	تأثير	٧٨	١٧٦٣	٣٨٣	٤٦٥	***
DD٥	<---	تأثير	٧١٣	١٦٨٨	٣٤٦	٤٦٤٣	***
DD٦	<---	تأثير	٦٨٨	١٣٦٧	٣١٨	٤٢٥٨	***
DD٧	<---	تأثير	٧٤٨	١٧٥٥	٣٧٥	٤١٧٤٤	***
DD٨	<---	تأثير	٧٤	١٧١٧	٣٦٤	٤١٧٢	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.٢٣

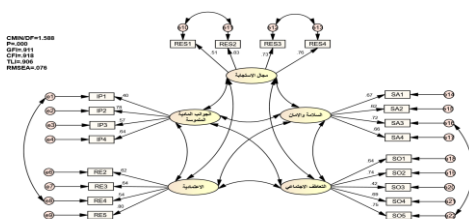
٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة التعليمية: لقد قيس متغير جودة الخدمة التعليمية عن طريق خمسة ابعاد فرعية هي (الجوانب المادية الملموسة (٤) فقرات، الاعتماد (٥) فقرات، مجال الاستجابة (٤) فقرات، السلامة والامان (٤) فقرات، التعاطف الاجتماعي (٥) فقرات، اذ يتضح من الشكل (١٢) ان بعض التقديرات المعيارية التشبعات اقل من المعيار المحدد وهي الفقرات (RE١) لان قيمتها اقل من (٠.٤٠) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً عن طريق مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



شكل (١٢) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية

وباعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة إذا استوجب التحليل ذلك، اذ يوضح الشكل (١٣) أن الفقرات الـ (٢١) عبارة تقيس بنية جودة الخدمة التعليمية (متغير متعدد الابعاد). لان تشبعاتها

أكبر من (٠.٤٠) وهي مقبولة احصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذه ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة الخدمة التعليمية.



شكل (١٣) الصق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية بعد التعديل

ويبين جدول (١١) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ( $P < .٠٠١$ ) وان الدرجة كانت أكبر من (١.٩٦) وهي تحقق الشرط المطلوب. جدول (١١) تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة التعليمية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
IP١	<---	الجوانب	.٤١١	١.٠٠٠			
IP٢	<---	الجوانب	.٧٧٥	٢.١٠١	.٥٤٤	٣.٨٥٨	***
IP٣	<---	الجوانب	.٥٦٦	١.٢٥٨	.٣٦٣	٣.٤٦٤	***
IP٤	<---	الجوانب	.٦٤١	١.٥٧٢	.٤٣٢	٣.٦٤٠	***
RE٢	<---	الاعتمادية	.٦٢١	١.٠٠٠			
RE٣	<---	الاعتمادية	.٦٤٥	١.١١٢	.١٩٧	٥.٦٣١	***
RE٤	<---	الاعتمادية	.٥٤٥	.٩٥٥	.١٩٤	٤.٩١٧	***

RE٥	<---	الاعتمادية	.٧٩٥	١.٤٩٥	.٢٢٧	٦.٥٩٨	***
RES١	<---	مجال	.٥٣٠	١.٠٠٠			
RES٢	<---	مجال	.٨٣٧	١.٧٩٦	.٣٢٦	٥.٥٠٢	***
RES٣	<---	مجال	.٧٢٣	١.٥٨٧	.٣٠٩	٥.١٢٧	***
RES٤	<---	مجال	.٧٤٢	١.٧٠٦	.٣٢٧	٥.٢١٣	***
SA١	<---	السلامة	.٦٧٨	١.٠٠٠			
SA٢	<---	السلامة	.٦١٦	١.٠٢٣	.١٨٢	٥.٦٣٢	***
SA٣	<---	السلامة	.٧١٧	١.١٣٠	.١٧٦	٦.٤١٣	***
SA٤	<---	السلامة	.٦٦٤	١.١٩٩	.١٩٩	٦.٠٣٠	***
SO١	<---	التعاطف	.٦٥١	١.٠٠٠			
SO٢	<---	التعاطف	.٧٤٥	١.١٠٤	.١٧١	٦.٤٥٦	***
SO٣	<---	التعاطف	.٤٣٧	.٦٤٥	.١٦٠	٤.٠٤٢	***
SO٤	<---	التعاطف	.٦٩٧	١.١٧٦	.١٩٢	٦.١٢٧	***
SO٥	<---	التعاطف	.٧٥١	١.٢٢٤	.١٨٩	٦.٤٦١	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.٢٣

#### خامسا: اختبار معامل الثبات :-

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (٠.٧٠) على مستوى البحوث السلوكية اذ نلاحظ من الجدول (١٢) أن قيم معامل كرونباخ الفاء لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠.٩٤ - ٠.٧٠) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول

الجدول (١٢) ثبات البنائي اداة القياس

المتغير	الابعاد	معامل	معامل
الانجراف الاستراتيجي	غياب التخطيط	٠.٨٥	٠.٩٤
	مقاومة التغيير	٠.٩١	
	محدودية التركيز	٠.٧٤	
	وتدهور الاداء	٠.٨٥	
جودة الخدمة التعليمية	الحوائب المادية	٠.٧٠	٠.٩٣
	الاعتمادية	٠.٧٤	
	محال الاستحانة	٠.٧٩	
	السلامة والامان	٠.٧٦	
	التعاطف	٠.٧٩	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.٢٥