



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية  
دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة

إشراف الأستاذ (ة):

د. الطاوس غريب

من إعداد الطالبين:

د. عبد الله دشه

د. علية دشه

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. صورية بوطرفة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. الطاوس غريب	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ.د. نوال بوعلاق	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023





جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية  
دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة

إشراف الأستاذ (ة):

د. الطاوس غريب

من إعداد الطالبين:

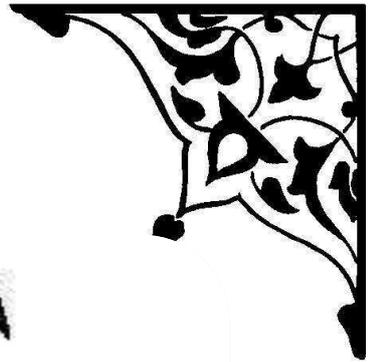
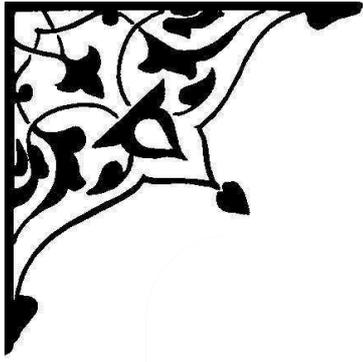
عبد الله دشه

عليه دشه

أعضاء لجنة المناقشة:

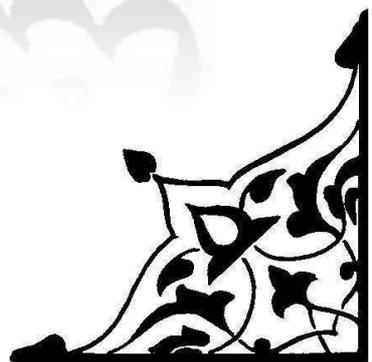
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. صورية بوطرفة	أستاذ محاضر- أ -	رئيسا
د. الطاوس غريب	أستاذ محاضر- أ -	مشرفا ومقررا
أ.د. نوال بوعلاق	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرfan

الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعمته

الحمد لله الذي كفانا مؤونة هذه الدراسة ويسر لنا من الوقت والجهد والصحة والعزيمة

ما أعاننا على إتمامها إنه على كل شيء قدير

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

فالفضل لا يحوه الشكر وإن كان يثلج الصدور

وإن كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذتنا الفاضلة المشرفة على هذه المذكرة "د. غريب الطاوس"

التي كانت عوناً لنا ولم تدخر جهداً في التوجيه والتصحيح والإرشاد والنصح والمساعدة لإنجاز هذه المذكرة على الوجه المطلوب، فالشكر الجزيل لها على جهدها الكبير ودأبها المتواصل لإنجاز هذه الدراسة

كما نتقدم بجزيل الثناء والشكر لقرة أعيننا والدتنا العزيزة ووالدنا الغالي رحمه الله، وإخوتنا الأعزاء "عمر، محمد علي، سعد، بوبكر" وأخواتنا العزيزات على كل ما قدموه لنا لغاية اليوم لهم منا كل الحب

وشكر خاص مع التقدير لأعضاء لجنة المناقشة اللذين تحملوا عناء مناقشة وإثراء هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة الذين درسونا طوال هذه السنوات على دعمهم ومساعدتهم وتوجيههم لنا خلال مسارنا الجامعي ونخص بالذكر أستاذتنا الفاضلة أ.د. "بوطورة فضيلة" لها منا كل الاحترام والتقدير

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة والأستاذات في جامعة تبسة الذين ساعدونا في الدراسة التطبيقية من خلال التعاون معنا بملأ استييان الدراسة.

وشكر خاص لكل زملائنا في دفعة الماستر "إدارة الأعمال"

وأخيراً وليس آخراً نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة

ونعتذر لمن فاتنا ذكره ولم نتمكن من شكره

سائلين الله عز وجل أن لا يضيع لهم أجره

# الإهداء

الحمد لله الذي أودع بني آدم العقل وأعطاه بذلك القدرة على التفكير

وجعل وسيلته الكفاح وغايته النجاح

إلى التي لا نستطيع أن نوفيا حقها مهما قلنا ومهما فعلنا إلى البحر الزاخر بالحب والحنان

إلى نور سقطت عليه أعيننا قرّة أعيننا وروحنا أمنا الحبيبة حفظها الله ورعاها وأدامها تاجا على رؤوسنا

إلى من نحمل اسمه بكل فخر واعتزاز سبب وجودنا في هذه الحياة، فقيدنا وعزيزنا أبونا الغالي رحمه الله

وطيب ثراه وجعل الفردوس نزلا له

إلى الغالية والعزيزة جدتنا حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى من كانوا عوننا وزادنا وسندنا الذين بدونهم تفقد الحياة معناها أحبائنا

إخوتنا الأعزاء وأخواتنا الغاليات

إلى كل أفراد عائلتنا الصغيرة والكبيرة

إلى من جمعنا بهم القدر ومقاعد الدراسة رفقاء دربنا ومسارنا الجامعي زملائنا وزميلاتنا

إلى كل شغوف بطلب العلم

نهدي ثمرة جهدنا



# الملخصات



## ملخص الدراسة باللغة العربية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) في تحسين جودة الخدمة التعليمية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الإحصائي باستخدام إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 302 أستاذ بجامعة تبسة بما يمثل 35.65% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج SPSS V25؛

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بجامعة تبسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بالنسبة لمتغير الرقابة التنظيمية، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لجودة الخدمة التعليمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، إذ تساهم الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسبة 47.7% في التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية وهي نسبة مساهمة مقبولة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الكلية، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** رقابة تنظيمية، استجابة، كفاءة، مرونة، سرعة، جودة، جودة الخدمة التعليمية،

جامعة تبسة.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### **Abstract:**

This study aims to measure the contribution of organizational agility in its various dimensions (Responsiveness, Competency, flexibility, Quickness) in improving the quality of educational service at Martyr Sheikh Arabi Tebessi - Tebessa University, in order to answer the problematic posed and sub-questions and test the hypotheses of this study, we followed statistical and analytical method based on a survey distributed on random sample of **302** professors at Tebessa University which represent **35.65%** of the study's total population , and the collected data were analyzed using the **SPSS V25** program;

The study concluded that the level of application of the variables of the study at the University of Tebessa under study came to an average degree for the variable of organizational agility, and a high degree for the quality of educational service, and the results of the study showed that there is an impact of organizational agility in its various dimensions on the quality of educational service at the University of Tebessa under study, as organizational agility in its various dimensions contributes by **47.7%** to the changes that occur in the quality of educational service, which is an acceptable contribution percentage, while the rest of the percentage is due to other factors, The study results also showed that there is significant differences in the responses of the sample members about the organizational agility on the quality of educational service at Tebessa University due to the college variable, while there were no differences in the answers of the study's sample members due to the rest of the personal variables.

**Key-words:** Organizational Agility ; Responsiveness ; Competency ; Flexibility ; Quickness ; Quality ; Quality of Educational Service ; University of Tebessa.

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

### **Le Résumé:**

Cette étude vise à mesurer la contribution de l'agilité organisationnelle, avec ses différentes dimensions (réactivité, efficacité, flexibilité, rapidité), à l'amélioration de la qualité des services éducatifs à l'Université des Martyrs Sheikh Al-Arabi Tebessa-Tebessa. Afin de répondre à la problématique et aux sous-questions de l'étude et de tester les hypothèses, une méthode analytique statistique a été utilisée en se basant sur un questionnaire distribué à un échantillon aléatoire simple composé de **302** enseignants de l'Université de Tebessa, représentant **35,65%** de la population totale de l'étude. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel **SPSS V25**;

L'étude a révélé que le niveau d'application des variables de l'étude à l'Université de Tebessa était moyen pour la variable de l'agilité organisationnelle et élevé pour la qualité des services éducatifs. Les résultats de l'étude ont également montré l'impact de l'agilité organisationnelle, avec ses différentes dimensions, sur la qualité des services éducatifs à l'Université de Tebessa. L'agilité organisationnelle contribue à hauteur de **47,7%** aux variations de la qualité des services éducatifs, ce qui représente une contribution acceptable, tandis que le reste de la variation est attribuable à d'autres facteurs. Les résultats de l'étude ont également révélé des différences statistiquement significatives dans les réponses des individus de l'échantillon concernant l'agilité organisationnelle et la qualité des services éducatifs à l'Université de Tebessa, attribuées à la variable de la faculté, tandis qu'aucune différence n'a été observée dans les réponses des individus de l'échantillon étudié attribuables aux autres variables personnelles.

**Mots-Clés:** Agilité Organisationnelle ; Réactivité ; Compétence ; Flexibilité ; Rapidité ; Qualité ; Qualité Des Services Educatifs ; Université De Tebessa.

---

# قائمة الفهارس

---

## الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	❖ شكر وعرفان .....
-	❖ الإهداء .....
II	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية .....
III	❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
IV	❖ ملخص الدراسة باللغة الفرنسية .....
V	❖ الفهرس العام .....
IX	❖ فهرس الجداول .....
XI	❖ فهرس الأشكال .....
XI	❖ قائمة الملاحق .....
ب	❖ المقدمة .....
<b>الفصل الأول:</b>	
<b>أدبيات نظرية حول الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: مدخل نظري للرشاقة التنظيمية .....
03	❖ <b>المطلب الأول:</b> مفهوم الرشاقة التنظيمية .....
03	▪ أولاً: نشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية .....
05	▪ ثانياً: تعريف الرشاقة التنظيمية .....
08	▪ ثالثاً: تعريف الرشاقة التنظيمية في الجامعات .....
10	▪ رابعاً: مبادئ الرشاقة التنظيمية .....
11	❖ <b>المطلب الثاني:</b> الرشاقة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة .....
11	▪ أولاً: الرشاقة التنظيمية والمنظمات الرشيقة .....
13	▪ ثانياً: الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية .....
14	▪ ثالثاً: الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية .....

18	❖ <b>المطلب الثالث: أهمية، عناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية</b> .....
19	▪ <b>أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية</b> .....
21	▪ <b>ثانياً: عناصر الرقابة التنظيمية</b> .....
23	▪ <b>ثالثاً: أبعاد الرقابة التنظيمية</b> .....
28	❖ <b>المطلب الرابع: مقومات ومتطلبات وركائز الرقابة التنظيمية وسبل تحسينها</b> ....
28	▪ <b>أولاً: المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية</b> .....
29	▪ <b>ثانياً: متطلبات الرقابة التنظيمية</b> .....
30	▪ <b>ثالثاً: ركائز الرقابة التنظيمية</b> .....
32	▪ <b>رابعاً: سبل تحسين مستوى الرقابة التنظيمية</b> .....
36	<b>المبحث الثاني: الرقابة التنظيمية وتحسين جودة الخدمة التعليمية</b> .....
36	❖ <b>المطلب الأول: الجودة في التعليم العالي</b> .....
37	▪ <b>أولاً: مفهوم الجودة</b> .....
40	▪ <b>ثانياً: مفهوم جودة التعليم العالي</b> .....
43	▪ <b>ثالثاً: أهمية جودة التعليم العالي</b> .....
45	▪ <b>رابعاً: أبعاد وركائز الجودة في التعليم العالي</b> .....
47	❖ <b>المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة التعليمية والعوامل المؤثرة فيها</b> .....
47	▪ <b>أولاً: مفهوم الخدمة</b> .....
49	▪ <b>ثانياً: مفهوم الخدمة التعليمية</b> .....
52	▪ <b>ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة</b> .....
54	▪ <b>رابعاً: مفهوم جودة الخدمة التعليمية</b> .....
57	▪ <b>خامساً: العوامل المؤثرة في جودة الخدمة التعليمية</b> .....
59	❖ <b>المطلب الثالث: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة التعليمية</b> .....
59	▪ <b>أولاً: أبعاد جودة الخدمة التعليمية</b> .....
62	▪ <b>ثانياً: النماذج العامة لقياس الخدمة التعليمية</b> .....
68	▪ <b>ثالثاً: النماذج الخاصة بقياس جودة الخدمة</b> .....
71	❖ <b>المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية</b> .....
75	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b> .....
75	❖ <b>المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرقابة التنظيمية</b> .....

75	أولاً: الدراسات باللغة العربية .....
79	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية .....
79	❖ <b>المطلب الثاني:</b> الدراسات السابقة التي تناولت متغير جودة الخدمة التعليمية ....
80	أولاً: الدراسات باللغة العربية .....
83	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية .....
85	❖ <b>المطلب الثالث:</b> الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري الرضاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية .....
85	أولاً: الدراسات باللغة العربية .....
88	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية .....
90	❖ <b>المطلب الرابع:</b> التعقيب على الدراسات السابقة .....
92	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني:</b>	
<b>دراسة تطبيقية حول أثر الرضاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة</b>	
94	تمهيد .....
95	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
95	❖ <b>المطلب الأول:</b> مجتمع وعينة الدراسة .....
99	❖ <b>المطلب الثاني:</b> أداة الدراسة .....
101	❖ <b>المطلب الثالث:</b> نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات .....
101	أولاً: المدى .....
102	ثانياً: التوزيع الطبيعي .....
103	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
105	❖ <b>المطلب الرابع:</b> صدق وثبات أداة الدراسة .....
105	أولاً: صدق الاستبانة .....
105	ثانياً: ثبات الاستبيان .....
107	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....
107	❖ <b>المطلب الأول:</b> التحليل الوصفي للبيانات الشخصية .....
107	أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الجنس .....

108	▪ ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير العمر .....
109	▪ ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية .....
110	▪ رابعا: التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية .....
111	▪ خامسا: التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية .....
112	▪ سادسا: التحليل الوصفي لمتغير الكلية .....
114	❖ <b>المطلب الثاني:</b> عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الرشاقة التنظيمية .....
114	▪ أولا: بعد الاستجابة .....
116	▪ ثانيا: بعد الكفاءة .....
118	▪ ثالثا: بعد المرونة .....
120	▪ رابعا: بعد السرعة .....
122	▪ خامسا: ترتيب مستويات تطبيق متغير الرشاقة التنظيمية .....
123	❖ <b>المطلب الثالث:</b> عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير جودة الخدمة التعليمية .....
123	▪ أولا: بعد الجوانب غير الأكاديمية .....
125	▪ ثانيا: بعد الجوانب الأكاديمية .....
127	▪ ثالثا: بعد السمعة/صورة الجامعة .....
129	▪ رابعا: بعد تسهيلات الوصول .....
131	▪ خامسا: مستويات تطبيق متغير جودة الخدمة التعليمية .....
132	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة .....
132	❖ <b>المطلب الأول:</b> اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .....
134	▪ أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى .....
135	▪ ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية .....
136	▪ ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .....
137	▪ رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .....
138	❖ <b>المطلب الثاني:</b> اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .....
138	▪ أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى .....
139	▪ ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية .....

140	▪ ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .....
141	▪ رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .....
142	▪ خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة .....
143	▪ سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة .....
144	❖ <b>المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة</b> .....
144	▪ أولا: تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....
146	▪ ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .....
148	..... خلاصة الفصل الثاني
150	..... الخاتمة
157	..... قائمة المراجع
174	..... قائمة الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	مفاهيم الجودة وفقا لروادها	(1 - 1)
62	بنود وأبعاد جودة الخدمة في مقياس (ServQual)	(2 - 1)
67	نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة	(4 - 1)
96	التعداد الإجمالي للأساتذة في جامعة تبسة سنة 2023	(1 - 2)
98	عينة الدراسة	(2 - 2)
101	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	(3 - 2)
102	نتائج معاملات الالتواء والتقلطح لبيانات إجابات أفراد العينة	(4 - 2)
106	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	(5 - 2)
107	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	(6 - 2)
108	التحليل الوصفي لمتغير العمر	(7 - 2)
109	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	(8 - 2)
110	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	(9 - 2)
111	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	(10 - 2)

113	التحليل الوصفي لمتغير الكلية	(11 - 2)
115	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة	(12 - 2)
117	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكفاءة	(13 - 2)
119	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	(14 - 2)
121	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السرعة	(15 - 2)
123	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة محل الدراسة	(16 - 2)
124	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب غير الأكاديمية	(17 - 2)
126	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب الأكاديمية	(18 - 2)
128	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد سمعة/صورة الجامعة	(19 - 2)
130	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تسهيلات الوصول	(20 - 2)
132	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة	(21 - 2)
133	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية	(22 - 2)
134	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الاستجابة) على جودة الخدمة التعليمية	(23 - 2)
135	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الكفاءة) على جودة الخدمة التعليمية	(24 - 2)
136	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (المرونة) على جودة الخدمة التعليمية	(25 - 2)
137	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (السرعة) على جودة الخدمة التعليمية	(26 - 2)
139	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس	(27 - 2)
140	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر	(28 - 2)
141	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الأقدمية	(29 - 2)
142	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الصفة الوظيفية	(30 - 2)
143	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الرتبة العلمية	(31 - 2)
144	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الكلية	(32 - 2)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	أبعاد الرشاقة التنظيمية	(1 - 1)
34	آليات تحقيق الرشاقة التنظيمية	(2 - 1)
54	دورة جودة الخدمة	(3 - 1)
70	أبعاد جودة الخدمة التعليمية	(3 - 1)
103	المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجابتهم على متغيري الدراسة	(1 - 2)
107	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	(2 - 2)
108	التحليل الوصفي لمتغير العمر	(3 - 2)
110	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	(4 - 2)
111	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	(5 - 2)
112	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	(6 - 2)
113	التحليل الوصفي لمتغير الكلية	(7 - 2)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
174	نموذج الفجوات	(01)
175	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	(02)
176	إستبانة الدراسة	(03)
181	مخرجات برنامج Spss V.25	(04)
193	اتفاقية التربص	(05)



# المقدمة



## تمهيد

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها المجتمع للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المجتمعية، فالتعليم يعد أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها وأحد دعائم الأمن القومي، لذلك من المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة وأن التعليم الجامعي يهتم بإعداد الكوادر المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل بالإضافة إلى دوره في تقديم الأبحاث العلمية التي تفيد البشرية، وكذلك دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

وفي هذا السياق يؤكد تقرير التنافسية العالمية على أن جود التعليم العالي تعتبر واحدة من بين اثنتي عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول، ويشير ذات التقرير في هذا الصدد إلى أن جودة التعليم العالي تعد أمراً حاسماً للاقتصاديات التي ترغب في التقدم، واقتصاد المعرفة اليوم يتطلب العمالة المتعلمة القادرة على التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها الإبداع، والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة، فحتمية التغيير تفرض على الجامعات أن تكون قادرة على المنافسة وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها، وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق.

وبالنسبة لجودة الخدمة التعليمية فهي تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للجامعات التي تهدف إلى تحقيق النجاح، وبدونها لن تستطيع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي النجاح والريادة والتميز خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، ولضمان مسايرة الجامعات للتطورات وتجويد عملياتها ومخرجاتها لا بد لها من تبني أساليب ومداخل إدارية حديثة تحقق لها الأداء التنافسي، إذ لم يعد التسيير التقليدي والسياسات الإدارية القديمة والنقلية ناجحاً في عالم اليوم الذي يتسم بعدم التأكد والتنافسية الشديدة، ولأجل ذلك يمكن أن تكون الرشاقة التنظيمية سبيلاً لذلك فهي تعد أحد أكثر المداخل الإدارية حداثة ونجاعة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها الجامعات، ومن ثم القدرة على البقاء في ظل بيئة تنافسية شديدة التنافس، وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة بالإضافة إلى توفر المهارة اللازمة للتعامل مع ظروف البيئة الخارجية والتكيف معها وبناء إستراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات والتهديدات التي قد تواجهها، بل وتحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية؛

وجامعة تبسة كغيرها من الجامعات وباعتباره إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وبالتالي فهي مجبرة على مواكبة التحولات والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية حتى تستطيع تقديم ما هو مطلوب منها سواء من الناحية البيداغوجية من خلال تقديم أفضل خدمة تعليمية ممكنة للطلبة، أو من ناحية البحث العلمي والنواحي والأخرى بالنسبة للأفراد والمنظمات باعتبارها عنصراً مهماً في منظومة التنمية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات؟ وما واقع ذلك في جامعة تبسة محل الدراسة؟

## ثانياً: التساؤلات الفرعية

تدرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما المقصود بالرقابة التنظيمية؟ وما هي عناصرها وأبعادها ومقوماتها وركائزها وسبل تحسينها؟
- ما هي مضامين مفهوم جودة الخدمة التعليمية؟ وما هي أهم أبعادها ونماذج قياسها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات؟
- ما هو واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة بجامعة تبسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في جامعة تبسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة وجودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، الكلية).

## ثالثاً: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها تم طرح فرضيتين رئيسيتين تدرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

## ❖ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

وضمن هذه الفرضية تدرج أربعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الاستجابة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الكفاءة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المرونة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

▪ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد السرعة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

#### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، الكلية) وضمن هذه الفرضية تندرج ستة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لأثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير الكلية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في الأهمية البالغة لمتغيري الدراسة الذين يعتبران من المواضيع التي تلقى الكثير من الاهتمام من المنظمات والباحثين في مجالات الإدارة والأعمال، فالرشاقة التنظيمية تعد أحد أهم المداخل الحديثة للإدارة بل إنها أصبحت ضرورة حتمية من الواجب على جميع المنظمات التوجه نحو تبنيها، خصوصاً في ظل التغيرات والتحويلات الكثيرة التي شهدتها العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين الأمر الذي أدى إلى الكثير من التغيرات في إدارة المنظمات إضافة إلى احتدام المنافسة بين المنظمات، إضافة إلى المزايا والعوائد الكثيرة التي قد تتحقق على المنظمات في حالة تطبيقها، أما جودة الخدمة التعليمية فهي أحد أهم العناصر الحاكمة لنجاح وتفوق المنظمات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص إن لم تكن أهمها، خصوصاً وأن جودة الخدمة بشكل عام ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا العملاء المتمثلين في الطلبة بالدرجة الأولى وباقي المتعاملين مع الجامعات سواء كانوا أفراداً أو منظمات، وبذلك فهذه الدراسة من شأنها أن تثري النقاش وتدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ

المهم جدا، كما أنها يمكن أن توفر منطقا للكثير من الدراسات الجديدة في هذا المجال خصوصا في ظل عدم وجود دراسات محلية ربطت بين متغيري الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المشكلات الحقيقية التي تعاني منها أغلب منظمات التعليم العالي في الجزائر، خصوصا في ظل المراتب المتأخرة التي تحتلها الجامعات الجزائرية وفقا لمقاييس ومؤشرات جودة الخدمة التعليمية وهو ما يستلزم ضرورة تحسين مستوى الخدمات التعليمية للحاق بمصاف الجامعات في الدول المتقدمة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المداخل التي من شأنها المساهمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية على مستوى جامعة تبسة وهي أحد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تبيان أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وهذا بعد الإحاطة النظرية بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، ومن ثم تشخيص واقع تطبيق كل من الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى مساهمة الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمة التعليمية على مستوى جامعة تبسة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالاتي:

- الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمفهوم الرقابة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة، وأهم أبعادها وعناصرها ومتطلباتها ومرتكزاتها؛
- تسليط الضوء على مفهوم الجودة في التعليم العالي، ثم دراسة مفهوم جودة الخدمة التعليمية وأبعادها ونماذج قياسها؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي؛
- تشخيص واقع الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية على مستوى جامعة تبسة محل الدراسة؛
- قياس مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- تحديد متغيرات الرقابة التنظيمية الأكثر إسهاما في تحسين جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع ومكان الدراسة

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبين لدراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

#### ❖ الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع

- تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس فالرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛

- الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع الرشاقة التنظيمية سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المنظمات بشكل عام؛
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الجودة سواء كانت في المجال الصناعي أو الخدمي فهي ضرورة وليس خيارا، وهو ما يجعل المنظمات في سعي دائم لتحقيقها؛
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، إذ ورغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة لكن لم يجد الطلبة دراسات تناولت كلا متغيري الدراسة في نفس الإشكالية.

#### ❖ الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للطلابين لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق بمتغير الرشاقة التنظيمية الذي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا في الجامعات الجزائرية؛
- تسليط الضوء على مشكلة ضعف الخدمات التعليمية المقدمة في قطاع التعليم العالي في الجزائر؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية على مستوى قطاع التعليم العالي.

#### ❖ أسباب اختيار مكان الدراسة

أما بالنسبة للأسباب التي دفعت الطالبين لاختيار جامعة تبسة لإجراء الدراسة التطبيقية، أولا لكون جامعة تبسة هي أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي وبالتالي صلاحيتها لإجراء الدراسة التطبيقية، وكذلك لكون الطالبين يدرسان في ذات الجامعة وبالتالي إمكانية إجراء الدراسة بالشكل المطلوب والحصول على المعلومات اللازمة، مع إمكانية أن تمتد الدراسة لمختلف الجامعات مستقبلا في حالة مواصلة الدراسة في طور ما بعد التدرج.

#### سابعاً: منهج وأداة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنصوية تحتها واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري للدراسة، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمجلات والدوريات والأطروحات والرسائل.. وغيرها من المصادر، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الأسلوب الإحصائي التحليلي، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 302 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ 35% من المجتمع الكلي للدراسة.

## ثامنا: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والذي ينقسم إلى أربعة متغيرات فرعية وهي: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة، والمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية، وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالاتي:

❖ **المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):** الرشاقة التنظيمية هي مدخل أو فلسفة إدارية حديثة تعبر عن قدرة وكفاءة ومرونة المنظمات وسرعتها في الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات والتحديات التي تواجهها ومن ثم تحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لما يريده العملاء بشكل أسرع من المنافسين وهو ما من شأنه أن يضمن للمنظمة النجاح والتميز.

أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي أربعة أبعاد، وهي كما يلي:

▪ **الاستجابة:** تعرف الاستجابة بأنها "قدرة المنظمات على إدراك ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والتأقلم والتكيف معها، كما تتضمن أيضا التنبؤ بهذه التغيرات واستغلال الفرص المتوقعة في الوقت المناسب؛"

▪ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق مجموعة الموارد والقابليات والإمكانيات الأساسية التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة؛"

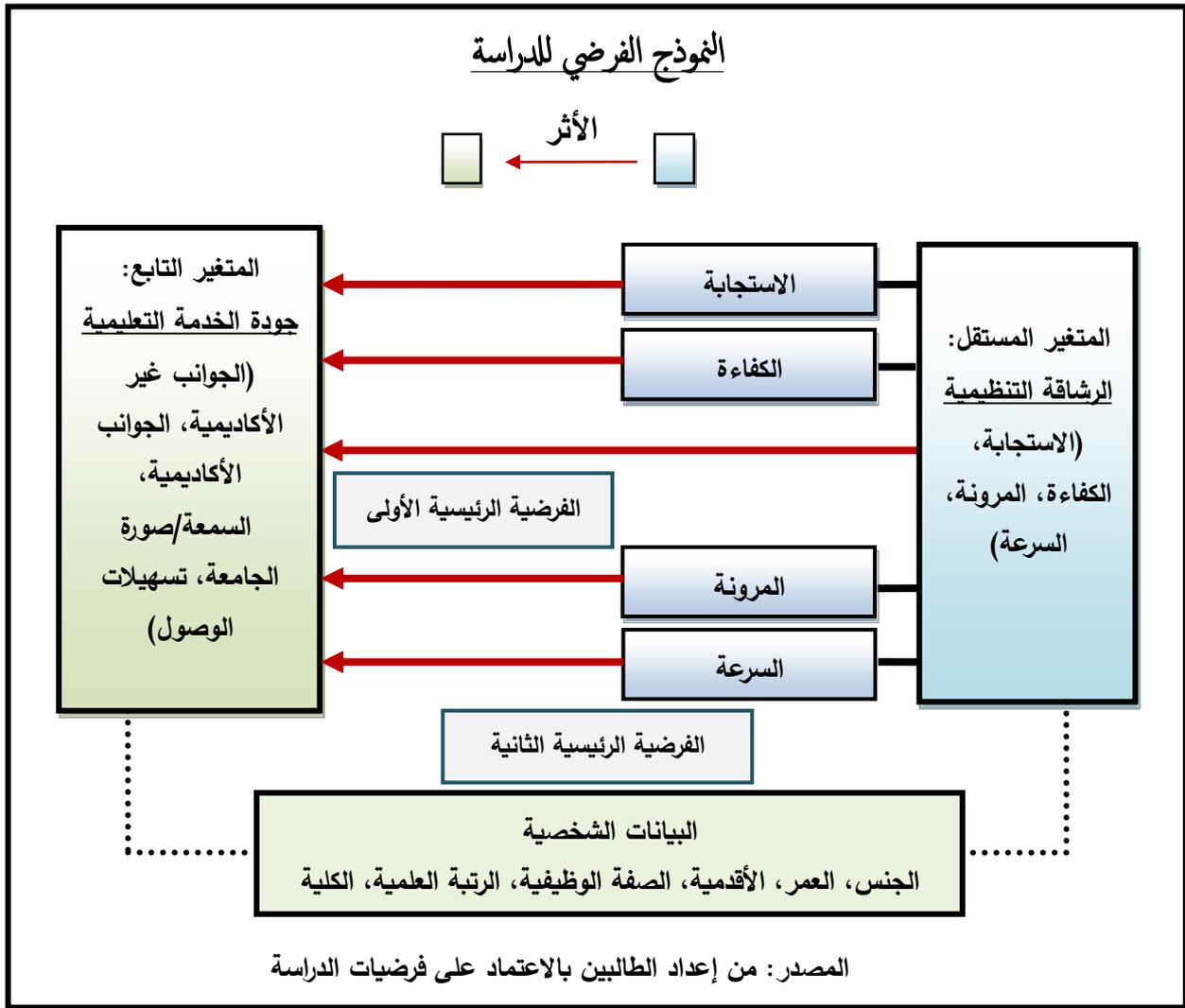
▪ **المرونة:** تعرف المرونة بأنها "القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال للواجبات الوظيفية أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة تتعكس سلبا على أداء المنظمة؛"

▪ **السرعة:** تعرف السرعة بأنها "القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن فهي تشمل السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، السرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب، السرعة في وقت العملية".

❖ **المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية):** تعرف جودة الخدمة التعليمية بأنها مدى استجابة الخدمة التعليمية المقدمة لتوقعات الطلاب أي الفجوة بين توقعات الطلبة وإدراكاتهم لأداء الخدمة التعليمية المقدمة، حيث كلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة الخدمة التعليمية جيدة ورضا الطلاب مرتفع والعكس، لذلك يجب على الجامعات أن تقدم أفضل خدمة تعليمية ممكنة بما يستجيب أو يتجاوز توقعات الطلاب.

## تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:



### عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية وهي كما يلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الأربعة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة، على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تحديد أكثر هذه المتغيرات إسهاما في تحقيق جودة الخدمة التعليمية على مستوى جامعة تبسة وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالجامعة من منظور أساتذة الجامعة.
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة تبسة بمختلف كلياتها ومعاهدها، وتعتبر جامعة تبسة هي جامعة جزائرية تقع في ولاية تبسة في أقصى الشرق الجزائري، وتضم جامعة تبسة ستة كليات في مختلف الميادين التقنية والإنسانية ومعهدان للرياضة والменاجم.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2023، أما البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة بجامعة تبسة فهي تتعلق بشهر أفريل 2023، أما توزيع استمارات الاستبيان فقد تم في خمسة أسابيع خلال الفترة الممتدة من شهر 14 مارس إلى غاية 20 أفريل 2023.

❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل الأساتذة والأستاذات على مستوى جامعة تبسة المقدر بـ 847 أستاذ، أما بالنسبة للعينة المدروسة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي فقد شملت 302 أستاذ من مختلف كليات ومعاهد الجامعة، وهي تمثل أكثر من 35% من مجتمع الدراسة الكلي.

#### إحدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلفة الجوانب النظرية للموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تتفرع منها، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** تم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الرشاقة التنظيمية من خلال الإشارة إلى مفهوم الرشاقة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة ومن ثم تناول أهميتها وأبعادها وكذا مقوماتها ومتطلباتها وركائزها وسبل تحسينها، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية من خلال تناول مفهوم الجودة في التعليم العالي بداية، ثم التطرق لمفهوم جودة الخدمة التعليمية وأهميتها وركائزها وأبعادها ونماذج قياسها، وفي الأخير تحليل طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

❖ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، اختيار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير تم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

#### اثني عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبين أثناء إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات وعراقيل سواء في الجانب النظري بسبب تشعب الموضوع خصوصا عند تحليل متغيرات الدراسة والربط بينها، وأكثر الصعوبات كانت في الجانب التطبيقي أثناء توزيع استمارات الاستبيان على الأساتذة في مختلف كليات الجامعة خصوصا مع كبر مجتمع الدراسة وتزامن فترة إجراء الدراسة التطبيقية مع خروج الأساتذة لعطلة الربيع وشهر رمضان المبارك، إضافة إلى ضعف تجاوب الأساتذة مع الإستبانة الإلكترونية التي تم إرسالها لهم عبر البريد الإلكتروني ونشرها في الصفحات الخاصة بالأساتذة في شبكات التواصل الاجتماعي، وبالتالي كان من الضروري التركيز أكثر على التوزيع الورقي للاستبيان للوصول للعدد المطلوب خصوصا مع ضيق الوقت المخصص لانجاز المذكورة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول:

# أدبيات نظرية حول الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

### تمهيد

تعيش المنظمات التعليمية بما فيها الجامعات الكثير من التحولات والتغيرات، حيث أن الطرق التقليدية في إدارة هذه المنظمات التعليمية لم تعد كافية لتحقيق الريادة والتميز في مجال العمل، وعلى اعتبار أن الطلاب هم مجال التعليم العالي هم العملاء الرئيسيون للجامعات، وعليه فإن تقديم خدمات بجودة عالية لهم تكون مرضية، وكذلك تتوافق مع توقعاتهم يزيد من قدرة الجامعات على المنافسة والتميز ويساعدها على القيام بأدوارها بالشكل المطلوب وبما يستجيب لحاجات ورغبات المتعاملين معها؛

وعليه أصبح من الضروري جدا تبني إستراتيجيات ومداخل إدارية جديدة قائمة على الإبداع والابتكار حتى تستطيع الجامعات التكيف والاستمرار في بيئة عملها، وفي هذا السياق يمكن أن تكون الرشاقة التنظيمية فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالنجاح التنظيمي في ظل البيئة التنافسية الحالية، إضافة إلى أنها تعتبر كفاءة أساسية وميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها بما في ذلك الجامعات التي شهدت الكثير من التطورات والتغيرات في أدوارها ومهامها خصوصا في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي حول الجامعات إلى منتج للمعرفة وعنصرا مهما لتطور الأمم وازدهارها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري للرشاقة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية وتحسين جودة الخدمة التعليمية؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الدراسة

## المبحث الأول: مدخل نظري للرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية المهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات المجتمعية، حيث تستخدمه المنظمات للتعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وضعف، ولمساعدتها على التعرف على البيئة الخارجية وما بها من فرص يمكن استعمالها والاستفادة منها وما بها من تهديدات يجب أخذها في الحسبان عند وضع تصورها المستقبلي، وسيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وكذا المفاهيم ذات العلاقة، بالإضافة إلى التطرق لأهمية الرشاقة التنظيمية وعناصرها وأبعادها، كما سيتم تناول مقومات ومتطلبات ومرتكزات الرشاقة التنظيمية وسبل تحسينها.

### المطلب الأول: مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية (**Organizational Agility**) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت واختلفت وجهات النظر حوله فاعتبره البعض فلسفة إدارية، في حين يرى البعض الآخر بأنه نموذج تصنيعي، ورأى آخرون بأنه إستراتيجية إدارية، وصنفته آخرون باعتباره نظام مفتوح، وفي المقابل يراه آخرون قدرة على الاستجابة للتغيير، وعليه يتضح مدى تشعب هذا المفهوم وسيتم في هذا المطلب التطرق لنشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية، ومن ثم سيتم الإشارة لمختلف تعاريف الرشاقة التنظيمية وكذلك تعريف الرشاقة التنظيمية في الجامعات، وفي الأخير مبادئ الرشاقة التنظيمية.

### أولاً: نشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية

في بداية التسعينيات من القرن الماضي وفي الوقت الذي كانت فيه الولايات المتحدة الأمريكية تشهد حالة من التقدم والرواج، بينما كان الركود في التجارة العالمية آنذاك وخوفاً من مواجهة منافسين جدد من آسيا وأوروبا، وجدت مجموعة من المنظمات الأمريكية المتخصصة في الصناعة بأن معدل التغيير في بيئة العمل يتزايد بسرعة تفوق قدرة المنظمات التقليدية، مما يجعلها غير قادرة على التكيف والاستفادة من الفرص المتاحة لها، ولذلك قرر الكونغرس الأمريكي إنشاء قوة عمل مشتركة بين الوكالات للنظر في التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة، ودعا الكونغرس جامعة لاهاي الأمريكية لتقديم بحث عن المنظمات المصنعة مثل (جنرال موتورز، و جنرال إلكتريك، وبي أم دابليو)، وكان الهدف من البحث التعرف على المنظمات الناجحة في القرن الواحد والعشرين؛<sup>1</sup>

وقدم مصطلح الرشاقة (**Agility**) للمرة الأولى رسمياً في عام 1991 على أساس الوعي بأن بيئة المنظمات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك المنظمات على التكيف عن طريق معهد أياكوكا (**Iacocca**) بجامعة ليهاي (**Lhigh University**) الأمريكية في عام 1991، حيث صاغ أربعة باحثين في معهد أياكوكا في جامعة ليهاي مصطلح الرشاقة التنظيمية (**Organisational Agility**) في عام 1991 كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن إستراتيجية المنظمات الصناعية في

<sup>1</sup> - شفاء محمد علي العزاوي، تأثير الرشاقة في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإسلامية الجامعة، العدد (57)، 2019، ص: 170.

القرن الحادي والعشرين، إذ أكد التقرير أن النظام الحالي للإنتاج الشامل غير كاف لضمان مساعدة المنظمات على التطوير ومواكبة المنافسة لاسيما المنافسة القادمة من الشركات الآسيوية، وخلص التقرير إلى أن المنظمات بحاجة إلى الرشاقة التنظيمية لتظل قادرة على المنافسة، وبعد التقرير الأولي تم تأسيس منتدى الرشاقة لمواصلة استكشاف مفهوم الرشاقة التنظيمية وقد وضع نموذج لرشاقة التصنيع للتعامل مع التغيرات في متطلبات العملاء، وتقلبات الأسواق من خلال مجموعة من تقنيات الإنتاج المرنة إلى جانب الدروس المستفادة من إدارة الجودة الشاملة؛<sup>1</sup>

وقد مهد هذا التقرير لظهور عديد الكتابات حول الرشاقة وقد ساهمت تلك الكتابات الأكاديمية والممارسات في تطوير المفهوم، كما أن هذا التقرير يحدد ثلاث نقاط رئيسية لمفهوم الرشاقة التنظيمية وهي:<sup>2</sup>

- البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المنظمات للتغير التنظيمي؛
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتقديم منتجات متخصصة وجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية؛
- استعمال التقنيات المرنة مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة فضلا عن تمكين العاملين وذلك لتحقيق الرشاقة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة.

وبشكل عام يكشف استعراض الأدبيات في الإدارة الإستراتيجية والعمليات والتسويق ونظم المعلومات أن الرشاقة التنظيمية تمت دراستها بتفصيل كبير عبر تخصصات متعددة، ومع ذلك استمر تعريف وطبيعة الرشاقة التنظيمية في التطور بمرور الوقت وعبر التخصصات من سرعة اتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الإستراتيجية وأخيرا إلى الرشاقة، حيث تم تحديد أحد الأبعاد الأولى للرشاقة التنظيمية في الإدارة الإستراتيجية من قبل (Judge & Miller, 1991) كسرعة صنع القرار استنادا إلى مفهوم صنع القرار الإستراتيجي في البيئات عالية السرعة، ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى التي برزت بعد ذلك المرونة، وعرفت (Bahrami, 1992) المرونة بأنها "القدرة على التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية"، وقد وسع (Hayes & Pisano, 1994) هذا المفهوم في إدارة العمليات كمرونة إستراتيجية إذ يرون بأنه عندما تنتقل المنظمات من بيئات مستقرة إلى بيئات مضطربة يتحول الهدف التنظيمي من الإستراتيجية التنافسية إلى إستراتيجيات المرونة، وعلى الرغم من أن كلا من المرونة والمرونة الإستراتيجية يتضمنان عنصر السرعة فإن تركيز تعريفاتهما على سهولة التغيير أكثر من سرعة التغيير، وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة من بناء المرونة الإستراتيجية إلى بناء الرشاقة التي تتميز جميع تعاريفها تقريبا ببعدين هما: استشعار البيئة، والاستجابة للتغيير، ويعد (Sambamurthy & Al, 2003) أول من قاموا بالانتقال من المرونة الإستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرفوا الرشاقة بأنها "القدرة على اكتشاف فرص الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 170.

<sup>2</sup> - دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية إدارة جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة، المجلد (3)، العدد (1)، 2020، ص ص: 49 - 50.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 49 - 50.

## ثانياً: تعريف الرقابة التنظيمية

الرقابة في اللغة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) أما في معجم (أكسفورد) وتعني (Agility) وهي القدرة على التحرك السريع والسهل، أما اصطلاحاً أنها فهي نوع من أنواع المرونة وإنجاز الأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة استجابة لتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو العملاء.<sup>1</sup>

أما الرقابة التنظيمية فيعرفها معهد (Iacocca, 1991) باعتبارها "نظام تصنيعي يستعمل قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة من تكنولوجيا، وموارد بشرية، ومعلومات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة"،<sup>2</sup> أما (Emmanuelle, 2009) فيعرفها بأنها "نظام يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتکز رئيسي للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب"،<sup>3</sup> ويرى (Sherhty, 2002) بأن الرقابة التنظيمية هي نظام مفتوح يتصف بالسرعة، المرونة، والتدفق، فتشير السرعة إلى أهمية الوقت والذي يعتبر مقياس شامل لنجاح المنظمة، وتعكس المرونة مرونة العمل إذ أن المنظمة تمتلك موارد قليلة للتكيف مع التغيرات في بيئتها (الداخلية والخارجية)، أما صفة التدفق فتشير إلى حركة الموارد المستمرة للحصول على منتجات ذات قيمة متزايدة والتخلص من الهدر الذي يمثل خسارة للمنظمة وضعف في عملها.<sup>4</sup>

ويعرف المصري (2016) الرقابة التنظيمية بأنها "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متميزة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن"،<sup>5</sup> أما (Yusuf & Al, 1999) فيعرفها بأنها "التطبيق الناجح لقواعد المنافسة (السرعة، المرونة، الابتكار، والجودة) من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة من أجل تقديم خدمات ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغيير"،<sup>6</sup> كما يعرفها (Ardichvile & Al, 2003) بأنها "قدرة المنظمة على تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تمكنها من تقديم

<sup>1</sup> - سارة عزيز العتيبي، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (11)، 2022، ص: 30.

<sup>2</sup> - رمزي سليم أبو هلال، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2021، ص: 20.

<sup>3</sup> - رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، 2019، ص: 39.

<sup>4</sup> - محمد حسين علي حسين وبان عبد الأمير حسين الهاشمي، الرقابة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020، ص: 193.

<sup>5</sup> - مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (2)، 2016، ص: 270.

<sup>6</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017، ص: 110.

مجموعة من الابتكارات الجديدة في البيئة التي تعمل ضمنها"<sup>1</sup>، ويعرفها (Hill & Jones, 2009) بأنها "عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة"<sup>2</sup>، في حين يعرفها (King, 2015) بأنها "عملية إدارية إستباقية تشمل إدخال التقنيات والعمليات الجديدة وإعادة تدريب العاملين الحاليين أو استقطاب موظفين جدد حسب حاجة المنظمة"<sup>3</sup>.

ويعرف (Nafei, 2016) الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير"<sup>4</sup>، ويعرفها (Lu & Ramamurthy, 2011) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بالفرص المغيرة وغير المتوقعة باستمرار"<sup>5</sup>، أما (Prince, 2003) فيعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات المستفيدين بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية وموعد التسليم"<sup>6</sup>، في حين يعرفها العابدي (2012) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير"<sup>7</sup>.

كما يعرفها (Becker, 2007) بأنها "قدرة المنظمة على فهم الفرص البيئية والاستفادة منها من خلال التخطيط لإحداث تغييرات عمل إستراتيجية وتنفيذها بصورة سريعة وفعالة عند الحاجة إليها"<sup>8</sup>، أما (Ebrahimpour & Al, 2012) فيعرفونها بأنها "قدرة ومرونة المنظمة للمحافظة على التحسين المستمر من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة"<sup>9</sup>، وتعرفها الرشاقة التنظيمية أيضا بأنها "قدرة المنظمات على تطوير وتعديل هيكلها التنظيمية وإستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة العمل المتغيرة للتكيف مع متطلباتها

<sup>1</sup> - حسين وليد حسين وآخرون، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (120)، 2020، ص: 243.

<sup>2</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020، ص: 186.

<sup>3</sup> - محمد حسين علي حسين وبن عبد الأمير حسين الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

<sup>4</sup> - Nafei, W, **Organizational Agility The Key To Improve Organizational Performance : A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, International Business Research, Vol (9), No (3), 2016, P : 274.

<sup>5</sup> - خلود بنت أحمد الأنصاري، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (51)، 2021، ص: 504.

<sup>6</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (4)، 2021، ص: 53.

<sup>7</sup> - العابدي علي رزاق جواد، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية في القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)، 2012، ص: 156.

<sup>8</sup> - أحمد خضير أحمد وآخرون، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وأداء الأعمال، المجلد (5)، العدد (1 مكرر)، 2021، ص: 124.

<sup>9</sup> - Ebrahimpour & Al, **the Relationship Between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, European Journal of Business and Management, Vol (4), No (17), 2012, P : 187.

الجديدة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بكفاءة وتطوير مستوى الخدمات المقدمة"،<sup>1</sup> وكذلك (Rasouli & Al, 2016) الذين يعرفون الرقابة التنظيمية بأنها "الاستجابة السريعة والناجحة للتغيرات البيئية"،<sup>2</sup> ويعرفها (Aurdan, 2011) بأنها "التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ".<sup>3</sup> ويرى (Sharifi & Zhang, 1999) بأن الرقابة التنظيمية هي "مفهوم يتضمن خاصيتين أساسيتين هما: الاستجابة للتغيير المتوقع أو غير المتوقع بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب واستغلال التغيرات والاستفادة منها كفرص"،<sup>4</sup> كما عرفها (Zhang & Sharifi, 2000) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل"،<sup>5</sup> أما (Singh & Al, 2013) فيعرفون الرقابة بأنها "مزيج من المرونة والرقابة والسرعة، وينظر إليها بشكل متزايد على أنها مصدر للميزة التنافسية في أسواق شديدة التنافس وسريعة التغيير"،<sup>6</sup> ويرى (Hamel, 2012) بأن الرقابة التنظيمية هي "القدرة على إعادة نشر وتكوين وتخصيص الموارد للمنظمة على نحو يحسن استخدامها في البيئة الحالية أو يسمح لهم بخلق بيئات جديدة".<sup>7</sup>

هذا وقد أشار (Zithiené & Deksny, 2018) إلى أن الرقابة التنظيمية هي موضوع معقد ومتعدد الأبعاد يتعامل معه الباحثين من منظورات مختلفة، الأول هو منظور الأبعاد التمكينية والقدرات التي تساعد المنظمات على تحقيق الرقابة التنظيمية، بينما الثاني فهو منظور الممارسات الأساسية التي تستخدمها المنظمات الرشيقية في عملياتها اليومية، أما الثالث فهو منظور كيفية تفاعل المنظمات مع البيئة المتغيرة من خلال الإحساس والاستجابة.

وفي هذا الصدد تناول (Melian-Alzola & Al, 2020) الرقابة التنظيمية كنموذج إداري من خلال منظور شمولي وجد أن المنظمات تواجه تغييرات في البيئة (محركات الرقابة) مثل التغيرات في التكنولوجيا والعملاء والمنافسين والمناخ.. الخ، كاستجابة لهذه التغيرات يجب على المنظمة تطوير عدد من القدرات لتكون رشيقية مثل: الاستجابة، الاستباقية (الاستجابة) تنتج منتجات وخدمات متعددة بنفس الموارد (المرونة)، أداء المهام في أقصر وقت ممكن (السرعة) وامتلاك "الكفاءات الجوهرية" المرتبطة بالمنظمات الناجحة (الرؤية الإستراتيجية، إدارة الجودة، التغيير التنظيمي، إدخال منتجات وخدمات جديدة.. الخ)، وكذلك

<sup>1</sup> - سارة عبد الرحمن علي عبد الرحمن ومحمود إمام السيد، الدور المعدل للرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (2)، 2022، ص: 275.

<sup>2</sup> - Rasouli. E & Al, **Studying the Relationship Between Organizational Intelligence And Organizational Agility of Employee of Pavau**, International Journal of Leadership, 2016, P : 427.

<sup>3</sup> - محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2016، ص: 10.

<sup>4</sup> - Sharifi. H & Zhang. Z, **A methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations : An Introduction**, International Journal of Production Economics, Vol (62), No (1 – 2), 1999, P : 10.

<sup>5</sup> - Zhang. Z & Sharifi. H, **A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organizations**, International Journal of Operations And Production Management, Vol (20), No (4), 2001, P: 496.

<sup>6</sup> - Singh. J & Al, **Organizational Agility : What Is, What It Is Not, And Why It Matters**, In Academy of Management Proceedings, Vol (1), No (1), 2013, P : 12.

<sup>7</sup> - شفاء محمد علي العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

بعد استخدام الأساليب والممارسات والأدوات والتكنولوجيا والموارد البشرية من بين الأمور التي تدعم هذه القدرات من خلال العمل كمقدمي الرشاقة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها مدخل أو فلسفة إدارية حديثة تعبر عن قدرة وكفاءة ومرونة المنظمات وسرعتها في الاستجابة والتكيف مع مختلف التغييرات والتهديدات التي تواجهها ومن ثم تحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لما يريده العملاء بشكل أسرع من المنافسين وهو ما من شأنه أن يضمن للمنظمة النجاح والتميز.

ويرى السكارنة (2013) أنه يمكن أن تعتمد مجموعة مقاييس تساعد الرشاقة التنظيمية لمواجهة التغيير البيئي والتي يمكن تطويرها والتي تشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لتحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن؛
- تطوير المنتجات لزبائن محددين لتقسيمات سوقية معينة؛
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي؛
- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين؛
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة؛
- تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع؛
- تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص؛
- تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية أو تحسين أزمناة التسليم.

### ثالثاً: تعريف الرشاقة التنظيمية في الجامعات

شأن الاتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى انتقل تطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية من مجال الإدارة العامة إلى إدارة قطاع التعليم والتعليم العالي، واكتسبت أهمية حاسمة لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة لجميع المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، فهي أحد المكونات الأساسية لمواكبة التطورات العلمية والتقنية في جميع المجالات التي تتميز بها الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية، وعرفت الرشاقة التنظيمية للجامعات بأنها "مجموعة من الصفات التنظيمية التي تظهر في سرعة استجابة الجامعات للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في بيئة سريعة التغير، لاستثمار الفرص لصالحها في الوقت المناسب من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية تدرج تحت خمسة محركات ديناميكية تتمثل في توقع التغيرات والاستجابة إليها، وبناء

<sup>1</sup> - نسرين صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد (32)، العدد (2)، 2022، ص: 39.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 418.

الثقة في العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتشجيع حرية التفكير، والتركيز على تقويم النتائج بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في الجامعات".<sup>1</sup>

وعرفت (Narasihman, 2006) الرقابة التنظيمية في الجامعات بأنها "القدرة على استثمار الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها واستثمارها واجتياز الأزمات بكفاءة وفاعلية وتحويلها إلى فرص ومكاسب للجامعة"،<sup>2</sup> تعرف أيضا بأنها "قدرة الجامعات على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون تكلفة"،<sup>3</sup> كما تعرف بأنها "قدرة القادة الأكاديميين على دعم وقيادة التغيير المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الجامعية المتغيرة"،<sup>4</sup> أما (Liu, 2010) فيرى بأن الرقابة التنظيمية في الجامعات هي "القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الإستراتيجية في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للجامعات".<sup>5</sup>

أما (Salimi & Andalib, 2015) فيريان بأن الرقابة التنظيمية للجامعات تعبر عن "القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المشكلات غير المتوقعة في البيئة التعليمية، والاستفادة من التغييرات وتحويلها إلى فرص للإبداع والتحسين المستمر"،<sup>6</sup> كذلك تعرف الرقابة التنظيمية للجامعات بأنها "فن يتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها الجامعات لكي تتكيف مع المتغيرات السريعة التي تحيط بها والقدرة على استغلال الفرص وبلورة هذه الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية"، وتوصف أيضا بأنها "عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للجامعة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير والجامعة تكون رشيقة عندما تستطيع تعظيم نقاط قوتها الأساسية بطريقة مستمرة فكلما كانت الرقابة أعلى ازدادت الخيارات المطروحة أمام الجامعات لتقديم ما هو ضروري في الوقت والمكان المناسب للمستفيدين".<sup>7</sup>

والرقابة التنظيمية إذا ما طبقت في قطاع التعليم العالي فهي تعني "قدرة الجامعة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفاعلية وابتكار، والاستفادة منها

<sup>1</sup> - خلود بنت أحمد الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 504.

<sup>2</sup> - شعبان أحمد هلال، متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (15)، العدد (9)، 2021، ص: 503.

<sup>3</sup> - أحمد كمال عبد الوهاب، تحسين الأداء الإداري بكلبات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (3)، العدد (8)، 2016، ص: 29.

<sup>4</sup> - معتمد محمد مبارك الضمور، الرقابة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التربية جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2017، ص: 13.

<sup>5</sup> - شعبان أحمد هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 503.

<sup>6</sup> - Salimi. M & Andalib. B, **Relationship Between Information Technology And Organizational Entrepreneurship And Organizayional Agility In Esfahan Province** General Directorate of Youth And Sport, British Journal of Economics Management & Trade, Vol (8), No (1), 2015, P: 49.

<sup>7</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 39 - 40، 56.

باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة جديدة تساعد على الازدهار والنمو" ولخص (Sherehity, 2008) العناصر الأساسية لمختلف تعريف الرقابة التنظيمية للجامعات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- السرعة والمرونة؛
- الاستجابة السريعة للتغيير؛
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة؛
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية؛
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة؛
- تعبئة المقدرات الجوهرية؛
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية؛
- استغلال القدرات التكنولوجية؛
- التكامل الداخلي والتكامل فيما بين الجامعات مع بعضها البعض.

#### رابعاً: مبادئ الرقابة التنظيمية

تحتاج المنظمات الرشيقة إلى توفير الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية القادرة على التفكير الإداري المناسب الذي يوفر القدرة على إجراءات سريعة في النظام قادرة على إنتاج منتجات جديدة، لذلك تعتبر الإدارة وتحفيز الموارد البشرية من أهم القضايا للوصول إلى الرقابة التنظيمية، حيث يعتبر الجزء الأكثر صعوبة في الوصول للرقابة ليس التغييرات الهيكلية في المنظمة فحسب وإنما تغيير ممارسات الثقافة والإدارة في المنظمة، لذلك فإن الرقابة التنظيمية تتطلب تدريب الموارد البشرية والوقت والمال والتنمية المستمرة وهذا يشمل أربعة مبادئ أساسية للوصول للرقابة التنظيمية وهي:<sup>2</sup>

- **المبدأ الأول: قيمة العملاء:** وتعرف بأنها "مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء منظمة ما؛
- **المبدأ الثاني: أهمية دور المعلومات:** حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات منه القيام بها؛
- **المبدأ الثالث: التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى:** وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف إستراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة؛
- **المبدأ الرابع: التأهب للتغيير:** فمن الضروري أن يكون هناك استعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير.

<sup>1</sup> - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 54 - 55.

<sup>2</sup> - منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية - تصور مقترح، مجلة كلية التربية، العدد (110)، 2020، ص: 50 - 51.

## المطلب الثاني: الرشاقة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاعت مؤخرا في الوسط الأكاديمي، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات عن غيرها لامتلاكها للدقة والخفة والمرونة والتفوق على منافسيها للاستجابة للتحويلات والتغيرات المتلاحقة، لكن هذا المفهوم يتداخل مع الكثير من المفاهيم إلى حد يصعب التمييز بينه وبين هذه المفاهيم مثل المرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى مفهوم المنظمة الرشيقية، لذلك سيتم في هذا المطلب التطرق لهذه المفاهيم ومن ثم توضيح الفروق بينها.

### أولا: الرشاقة التنظيمية والمنظمات الرشيقية

يأتي مفهوم الرشاقة التنظيمية من المنظمات الرشيقية التي تسعى دائما للحصول على تقييم مستمر يمكنها من الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، لذلك فإن المنظمات الرشيقية تواجه تلك التغيرات بقوة بحيث تسعى دائما إلى إيجاد أسواق جديدة تؤدي إلى تطوير وجودها بين الأسواق التنافسية، حيث تتحول أنظمة التصنيع تدريجيا إلى أنظمة التصنيع الرشيقية التي تتميز بالشفافية بالإضافة إلى المرونة في مواجهة التغيرات بالقدرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق المتغيرة<sup>1</sup>، ويرى (Mahrabi, 2013) بأن الرشاقة التنظيمية هي إستراتيجية ومفهوم ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقية ليست التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإنما بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات<sup>2</sup>.

وهناك من يرى بأن الرشاقة هي امتداد للمرونة الإستراتيجية، فالمنظمة الناجحة تجمع بين هذا وذاك سعيا لأن تكون بنهاية المطاف منظمة رشيقية، وتوصف الرشاقة التنظيمية بأنها "عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمنظمة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير، وأن المنظمة تكون رشيقية عندما تستطيع تعظيم نقاط قوتها الأساسية وبطريقة مستمرة وهذا يعني أنه كلما كانت الرشاقة أعلى ازدادت الخيارات المطروحة أمام المنظمات لتقديم ما هو ضروري في الوقت والمكان المناسب للعملاء<sup>3</sup>.

وحسب (Su. Guanga) بأن المنظمات الرشيقية تختلف عن المنظمات الجامدة في أن الأخيرة بحاجة إلى كسر طريقة التفكير التقليدية وتشجيع الابتكار وتعلم كيفية اكتشاف الفرص الجيدة واستثمارها لرفع كفاءتها، في حين أن اهتمام المنظمات الرشيقية بالاستجابة السريعة نحو التغيير في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، فالمنظمات الجامدة تتمسك بأداء العمل بنفس الأساليب التقليدية الروتينية والتي تتسبب أحيانا في زيادة إنفاق بعض الموارد كالوقت والمال وغيرها، فهي جامدة في تصرفاتها وطريقة تعاملها مع المواقف المختلفة وتهدف فقط إلى البقاء حتى ولو كان ما تقدمه ضعيفا أو لا يلبي احتياجات الكثير من العملاء، إضافة إلى ذلك المنظمات الرشيقية تقتنص الفرص وسط تلك التغيرات وتغتتمها لتحويلها إلى مزايا تنافسية

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 48.

<sup>2</sup> - عايدة محمد أحمد أبو حطب، أثر ممارسة الإدارة الإلكترونية في الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة بحوث التعليم والابتكار، المجلد (2)، العدد (2)، 2021، ص: 119.

<sup>3</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

تؤدي إلى ازدهارها، أما المنظمات الجامدة ليس لديها الكفاءة المطلوبة لاستباق الأمور أو المبادرة، والتغيير بالنسبة لها يجلب الفوضى وتكتفي فقط في مواجهة هذا التغيير بالتوسع في حجمها وازدياد حدود عملياتها دون أن يكون لذلك تأثيرا كبيرا على جودة ما تقدمه من إنتاج أو خدمات.<sup>1</sup>

ولقد حددت الدراسات والأدبيات التي تناولت مفهوم الرقابة التنظيمية مجموعة من الخواص والسمات لتحديد قدرات وسلوك المنظمات الرشيقية، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- **التعاون مع العملاء:** وذلك من خلال بناء علاقة إستراتيجية قائمة على الثقة؛
  - **أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة:** يساعد وجود مثل هذه الأنظمة على سرعة معالجة البيانات والمساهمة في توفير المعلومات ونظم مراقبة للبيئة تساعد على استجابة أسرع، وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية في البيئات المضطربة والمتغيرة؛
  - **المناخ الإبداعي:** إن تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمة يزيد من قدراتها، ويعزز مرونتها ويساعدها على الاستجابة للتغيرات في البيئة بالسرعة المطلوبة للتكيف مع الأوضاع الجديدة؛
  - **الاتصالات الفعالة:** يجب أن تحتوي المنظمة على نظام اتصال فعال وترفع الاستجابة والسرعة في صنع القرار، عكس التنظيم الهرمي الذي يتحكم في تدفق القرار بشكل صارم وصنع القرار فيه مركزي وبطيء؛
  - **الاستعانة بمصادر المنافسين:** وذلك من خلال التعاون مع المنظمات ذات العلاقة وتكوين الشراكات السريعة بما فيها المنافسين، لسد الروابط المفقودة ضمن قنوات المنظمة واستكشاف البيئات المضطربة وتحسين القرارات الإستراتيجية وتحسين الإبداع والأداء؛
  - **عدم الاعتماد على الشركاء فقط:** لأن الاعتماد المطلق على الشركاء يحد من الاستفادة من فرص جديدة والحصول على المعلومات، ويؤدي التعلم إلى البقاء ويزيد من مرونة المنظمة؛
  - **إدارة التعقيد:** وذلك من خلال تبسيط العمليات وتقليل الوظائف أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التفويض أو الإلغاء أو التوحيد، وتحويل الاهتمام لحل المشكلات أو تحديد الفرص للتقليل من الاضطرابات البيئية أو التغييرات.
- بالإضافة إلى ضرورة بناء هيكل تنظيمي مرن يتمتع بتفويض واسع للسلطات وينقل السلطة بطريقة سهلة وسريعة ومرنة، وبهذا يصبح لدى العاملين ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير وتستجيب بسرعة للتغيرات أو التحولات الداخلية والخارجية، كما أن دعم ومساندة الإدارة العليا للرقابة التنظيمية هو ما يعزز قبولها من العاملين ويدعم اتجاه تنفيذها، كما أن اهتمام المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على الإبداع باستخدام التكنولوجيا بشكل واسع يعزز من ممارسات وتطبيقات الرقابة التنظيمية على مستواها.

<sup>1</sup> - هالة أمين مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (10)، العدد (10)، 2016، ص ص: 149 - 150.

<sup>2</sup> - رمزي سليم أبو هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23 - 24.

## ثانياً: الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة التنظيمية وغيره من المفاهيم ذات العلاقة، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف ترجمة المصطلحات الأجنبية أو يرجع إلى اختلاف فهم الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك تجد أن بعض الباحثين يرى بأن الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يراها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الآخر يرى بأن هناك فروقا في المضمون بين الرشاقة والمرونة، فيمكن الملاحظة أن المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من ناحية إدارة التغيير الذي يحدث من البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة.<sup>1</sup>

ولأجل التمييز بين الرشاقة والمرونة أوضح (Young, 2013) أن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، في حين أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة فهي تركز أيضا على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها بغية تفوق المنظمة،<sup>2</sup> وحسب المصري فإن مفهوم المرونة يقتصر على الجانب التخطيطي، أما الرشاقة التنظيمية فهي تهتم بالجانب الوقائي والتنفيذي المتعلق بالنظام الإستراتيجي للمنظمة،<sup>3</sup> أما (Narsimhan, 2006) فتري بأن الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وهي قدرة على الأعمال غير المخطط لها والقيام بالأنشطة الجديدة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها.<sup>4</sup>

وحسب (Trinh & Al, 2012) يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهومي المرونة والتكيف، إذ يرون بأن التكيف التنظيمي يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها في حين أن الرشاقة تضم كلا من المرونة والتكيف،<sup>5</sup> وهناك من يرى بأن المرونة هي القدرة على التغيير أو التفاعل مع التقليل من الجهد والوقت والتكلفة، والنظام المرن هو الذي يمتلك القدرة على التكيف بفعالية ومن ثم فإنها تعد درجة من درجات الرشاقة التنظيمية.<sup>6</sup>

وحسب (Su.Guangya ; Wendler. Roy, 2013) فإن المرونة تعني "قدرة المنظمة على انجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفعالية"، كما تساعد المرونة في التعامل مع التغيرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرشاقة التعامل مع التغيرات

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

<sup>2</sup> - سماح خليل قنديل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي - لدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2020، ص: 18.

<sup>3</sup> - مروان المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

<sup>4</sup> - منى سليمان الذبياني، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>5</sup> - عايدة محمد أحمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

<sup>6</sup> - أحمد كمال عيد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

غير المتوقعة والتي تمثل تحدياً أكبر مما يحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة، ومنه يتضح أن مفهوم الرشاقة التنظيمية أعم وأشمل من مفهوم المرونة بل من الممكن اعتبار المرونة عنصراً من العناصر التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية،<sup>1</sup> لأن الرشاقة التنظيمية هي محفظة تحوي خليطاً من المفاهيم والأبعاد والجوانب وهي إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة،<sup>2</sup> وهو ما يراه كل من (Sharifi & Zhang, 2001)، (Goldman & Al, 1995)، (Kidd, 1994) الذين يرون بأن الرشاقة هي مفهوم يتضمن أفكار المرونة، التوازن، القدرة على التكيف والتسويق تحت مظلة واحدة.<sup>3</sup>

### ثالثاً: الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية خلال العقد الماضي، على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج لأن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية بشكل متزامن، حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفعالية والكفاءة.<sup>4</sup>

وتمتد جذور كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى عام 1976، وهي كلمة لاتينية الأصل وحسب (Raymond, 2011) فإن البراعة تعني "قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية" كوصف للمنظمات البارعة، وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في مقالة تاريخية له نالت الكثير من الاهتمام، في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker, 1967; Thompson, 1961) والتي أكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقييم إبداعات جديدة، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن من الفرص واستغلالها،<sup>5</sup> وقد اقترح (Duncan) هيكلًا تنظيميًا مزدوجاً للمنظمات التي ترغب في إتباع نهجين مختلفين من الإبداع، الأول هو بدأ تطوير أنشطة إبداعية أي استكشاف الإبداع، والآخر هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي استثمار الإبداع، وفسر البراعة كمفهوم متتابع تركز المنظمات من خلاله على أي من أنشطة الاستكشاف أو الاستثمار في وقت معين ولكنها تتبع كلا النهجين في المدى الطويل،<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - هالة أمين مغاوري، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

<sup>2</sup> - عابدة محمد أحمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

<sup>3</sup> - منى سليمان الذبياني، مرجع سبق ذكره، ص: 48 - 49.

<sup>4</sup> - أحمد ناصر أبو زيد، دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (3)، 2019، ص: 311.

<sup>5</sup> - مصباح أحمودة مصباح الغنای، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات، مجلة القرطاس، العدد (18)، 2022، ص: 85 - 86.

<sup>6</sup> - صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة، ورقة علمية مقدمة ضمن وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية تحت شعار: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، يومي 28 - 29 نوفمبر 2018، ص: 33.

ويستخدم مفهوم البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمة على أداء أعمال متناقضة ومتنافسة في ذات الوقت، مثل تحقيق الاستقرار والبحث عن موارد جديدة، والاستكشاف والاستغلال، والمواءمة والتكيف، والابتكار الكلي والابتكار التدريجي، وإستراتيجية النمو وإستراتيجية تحقيق الأرباح، حيث أن فكرة البراعة التنظيمية تقوم على أن المتطلبات التي تفرضها البيئة قد تكون متناقضة لذلك ينبغي دائماً القيام بمفاضلات، فعلى الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المفاضلات بالكامل إلا أن المنظمات الأكثر نجاحاً تستطيع التوفيق بينهما إلى درجة كبيرة ومن ثم يمكن تعزيز سمعة المنظمة على المدى البعيد.<sup>1</sup>

وعرف (Raisch & Birkinshaw, 2008) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية"،<sup>2</sup> ووصفها (Ubeda-Garcia & Al, 2020, 1) بأنها "القدرة الديناميكية التي تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة تشكيل موارد ومهارات المنظمة من أجل التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار"،<sup>3</sup> كما عرفها (Tushman & O'reilly, 1996) بأنها "القدرة على السعي المتزامن في آن واحد نحو كل من الإبداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل المنظمة نفسها"،<sup>4</sup> في حين عرفها (Tempelaar, 2010) بأنها "قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم".<sup>5</sup>

ويرى (Majid & Al, 2020) بأن البراعة التنظيمية هي "قدرة تنظيمية للقيام بأمرين مختلفين في نفس الوقت من خلال المواءمة والتكيف والكفاءة والمرونة والاستغلال والاستكشاف"،<sup>6</sup> ومن وجهة نظر (Kouropalatis & Al, 2012) فهي تعبر عن "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازناً بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة"،<sup>7</sup> أما (He & Wong, 2004) فيريان بأن البراعة التنظيمية

<sup>1</sup> - فيبي نصحي راغب سليمان، أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية،

المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (7)، العدد (2)، 2016، ص: 34

<sup>2</sup> - Raisch, S & Birkinshaw, J, **Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes And Moderators**, Journal of Management, Vol (34), No (3), 2008, P: 1.

<sup>3</sup> - أثير مهدي حميد، تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القباطات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط الإستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، كربلاء - العراق، 2021، ص: 47

<sup>4</sup> - بشرى عبد إبراهيم، دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي - دائرة الصيرفة، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (31)، 2021، ص: 478.

<sup>5</sup> - مها صباح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، 2017، ص: 211

<sup>6</sup> - Majid, A & Al, **Network Capability And Strategic Performance In SMEs: The Role of Strategic Flexibility And Organizational Ambidexterity**, Eurasian Business Review, 2020, P: 8

<sup>7</sup> - وفاء فنجري مرزوق سعيد، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1)، 2022، ص: 23 - 24.

تعبّر عن احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق"<sup>1</sup>، ويرى (Yigit, 2013) بأن البراعة التنظيمية تعبر عن "قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معا"<sup>2</sup>.

ويرى (Oseph, 2014) أن الفكرة الرئيسية وراء البراعة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية ونشر إستراتيجيات الاستكشاف والاستثمار<sup>3</sup>، وأشار (Simsek & Al, 2009) أن هناك ثلاثة طرق لتعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية، وسياقية وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيراً تركز وجهة النظر الإدراكية على الانجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء السياقي<sup>4</sup>.

ووصف (Tushman O'reilly, 1996) المنظمة البارعة بأن "لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته" كما تعد قادرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية"<sup>5</sup>، أما (Zhang & Duan, 2013) فيرى أن "المنظمات الناجحة هي المنظمات البارعة لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير"<sup>6</sup>، وحسب (Preda, 2014) فالمنظمات البارعة هي "عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعياً على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير، فضلاً عن الإبداع على المدى الطويل"<sup>7</sup>، ويرى (Andriopoulos & Lewis, 2009) بأن المنظمات البارعة هي "المنظمات المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية"<sup>8</sup>، كما أشار (Tushman & O'reilly, 1996)

<sup>1</sup> - لميس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص: 25.

<sup>2</sup> - حنين فوزي سعد القتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة حالة جامعة الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس، القدس - فلسطين، 2020، ص: 32.

<sup>3</sup> - وفاء فنجري مرزوق سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>4</sup> - نجوى متولي حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (32)، العدد (1)، 2016، ص: 434.

<sup>5</sup> - صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

<sup>6</sup> - جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، 2022، ص: 115.

<sup>7</sup> - Preda, G, Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model, Management & Marketing Journal, Vol (15), No (1), P: 71.

<sup>8</sup> - حنين فوزي سعد القتال، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

إلى أن الأداء المتفوق يتوقع أن يتأتى من المنظمات البارعة، ووصفا الآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة على مستوى المنظمات.<sup>1</sup>

وبشكل عام أجمعت تعريفات البراعة التنظيمية على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن (Jonsen, 2011)، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلا من اختيار أحد الطرفين، إذ أن القدرة تقود المنظمات إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية (Datta, 2011)، وكذلك توفيق بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة (عريس، 2015)، وتؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية (Yigit, 2013).<sup>2</sup>

وتتمثل أهمية البراعة التنظيمية في كونها صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة فتجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي للدخول في مجالات جديدة من خلال الاستكشاف، وحسب (Yagit, 2013) تبرز أهمية البراعة التنظيمية ودورها في المنظمات في السعي الجاد لضمان بقاء المنظمات على المدى الطويل، فبسبب سرعة التغير في الظروف البيئية فهي بحاجة إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها.<sup>3</sup>

كما تتمثل أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والذي يعود إيجابا على المنظمات من خلال تحسين مؤشرات الأداء فيها، كما أن للبراعة التنظيمية دورا فعالا في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أثبتت نجاحها في تقديم منتجات جديدة والتغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص وهذا ما أدى إلى اتجاه الكثير من المنظمات إلى العمل بها.<sup>4</sup>

وقد اتفقت عدة دراسات (Hooper & Martin, 2019) (Guava ؛ Leo & Zhang, 2020) (Slater & Kellwood, 2017) على أهمية البراعة التنظيمية من خلال ما يلي:<sup>5</sup>

- تمكين المنظمات من التنويع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> - محمود محمد أمين عثمان الباشقالي وألفن ناظر ججو الداود، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القابات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (35)، العدد (2)، 2015، ص: 331.

<sup>2</sup> - جلال إسماعيل شبان، البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، 2021، ص: 4 - 5.

<sup>3</sup> - وفاء بنت عايض معيوض الجميعي و نولى بنت عبد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر الملمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، العدد (4)، 2021، ص: 485 - 486.

<sup>4</sup> - أمجاد رجاء الله المحمادي، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، 2022، ص: 6 - 7.

<sup>5</sup> - أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (1)، 2022، ص: 829.

- تحقيق التوافق بين براءة الاستغلال والاستكشاف والتوافق باستكشاف فرص جديدة واستغلال الملائم منها؛
- إعطاء المنظمات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح؛
- تفيد في الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة متاحة؛
- تساهم في إعطاء المنظمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمات للأسواق؛
- تساعد في تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء المنظمات؛
- توازن بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات.

وبالنسبة للعلاقة بين الرقابة التنظيمية والبراءة التنظيمية فقد توصلت عدة دراسات إلى وجود علاقة واضحة بين البراءة التنظيمية والرقابة التنظيمية، فقد أشار (Lee & Al, 2015) إلى أن البراءة التنظيمية تعزز الرقابة التنظيمية من خلال تعزيز البراءة التشغيلية، حيث أن استكشاف واستغلال الموارد ضروريان للمنظمات لتحسين الرقابة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص للتعامل مع بيئة السوق المعقدة والديناميكية بشكل متزايد تحتاج المنظمات إلى استكشاف الموارد لتعديل العمليات وخلق فرص جديدة في السوق، كما توصلت دراسة (Zhen & Al, 2021) أن استكشاف واستغلال الموارد المتاحة مرتبطين بشكل إيجابي بالرقابة التنظيمية، حيث أكدت هذه النتائج أن تحقيق الرقابة التنظيمية بشكل مرتفع يتطلب استكشاف موارد وممارسات جديدة واستغلال الموارد والممارسات الحالية، كما أكدت ذات الدراسة أن تحسين استغلال الموارد يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وفعالة، كما تعمل على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات السريعة وتناقضات السوق المحتملة، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المفهومين، وبالتالي فإن البراءة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تعزيز الرقابة التنظيمية في المنظمة.<sup>1</sup>

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العديد من الدراسات والبحوث وضحت العلاقة الوثيقة بين البراءة التنظيمية والرقابة التنظيمية، فأغلب الدراسات وضحت أن البراءة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية مثل دراسة (المحاسنة 2017)، ودراسة (أبو حطب 2021)، ودراسة (Zhen & Al, 2021)، بينما وضحت دراسات أخرى أن الرقابة التنظيمية هي التي تسهم في تعزيز البراءة التنظيمية مثل دراسة (مقاط 2020)، ودراسة (فريجات 2019)، ودراسة (Azar & Al, 2020)

### المطلب الثالث: أهمية، عناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة واحدة من الطرائق الحديثة المعتمدة للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يهيمن عليها التغيير وعدم التأكد، فهي تهدف إلى النجاح في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية وإدراك الزبائن في الأسواق التنافسية والحرص على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين التنظيم الإداري وتطوير المنتجات والخدمات، بما ينسجم مع التغييرات المتجددة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على الزبائن، وسيتم في هذا المطلب التطرق لأهمية الرقابة التنظيمية ومن ثم العناصر المكونة لها وكذلك أبعاد الرقابة التنظيمية التي سيتم تناولها بنوع من التفصيل.

<sup>1</sup> - نسرين صالح محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 45 - 46.

## أولاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية صمام النجاح الإستراتيجي لمواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالمنظمات الرشيقة تسعى لتعزيز موقعها التنافسي والمحافظة عليه من خلال الإنتاج السريع والفعال للمنتجات والخدمات عالية الجودة، وخفض التكاليف والحصول على رضا العملاء والموظفين، وزيادة سرعة تقديم خدمات ومنتجات جديدة والقضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة للمنظمة، وتساهم الرشاقة التنظيمية حسب رأي (Bunton, 2017) في فهم التغيرات البيئية التي تواجه المنظمات والاستجابة لها بسرعة، وتطبيق الشفافية في القيادة، وتمكين العاملين، والتركيز على الابتكار، واستخدام نماذج الميزانية المناسبة، والتعاون من أجل زيادة استثمارات التقنية التي تعكس حجم وقدرات المنظمة، كما تدعم الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة المتاحة للمنظمة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.<sup>1</sup>

ويرى (Ahmadi & Al, 2012) بأن الرشاقة التنظيمية تعد من أساليب النهوض بواقع المنظمات في الوقت الحالي نظراً لحدة المنافسة والتغيرات السريعة والمتزايدة في رغبات الزبائن فهي تساعد على استمرار نمو المنظمات من خلال جملة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالاستغناء عن الأساليب القديمة نسبياً والتي تناسب ظروف ثابتة من العمليات التقليدية، فالرشاقة التنظيمية تتعلق بإنشاء وتطوير أنظمة مرنة جداً مع حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية ومتطلبات السوق في بيئة تنافسية متغيرة جداً،<sup>2</sup> إذ يرى (Appelbaum & Al, 2017) أن زيادة المرونة التنظيمية يزيد من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة وبشكل استباقي، فإن الالتزام بالتحول المستمر وإستراتيجيات رشيقة ينطوي على تغييرات على جميع مستويات هيكل المنظمة من خلال ديناميكيتها القيادية وصنع القرار وصولاً إلى المهارات والعلاقات الشخصية للأفراد الذين ينفذون المهمة الرشيقة.<sup>3</sup>

وفي هذا الصدد ترى الدباغ (2017) أن الرشاقة التنظيمية تعد ضرورة حتمية في هذا العصر مستشهدة على ذلك بأقوال بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت الذي يقول "زبائنك الغير الراضين عن خدماتك هم أكبر مصدر للتعلم بالنسبة لك"، ويقول أيضاً "في مجال الأعمال في اللحظة التي تدرك فيها فداحة المشكلة يكون الأوان قد فات، عليك أن تكون مستعداً دائماً"، لذلك يجب على المنظمات معرفة ماذا يريد الزبائن والسعي لإرضائهم وما الذي يجعلهم غير راضين عن الخدمات أو المنتجات، والسعي لمعرفة المشاكل قبل وقوعها لتلافي الخسائر، والتعلم المستمر لاكتساب المعرفة والخبرة، وبالتالي مواجهة أصعب الظروف بكل هدوء واحترافية، وهذا يتم عن طريق الرشاقة التنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خلود بنت أحمد الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 502 - 516.

<sup>2</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>3</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>4</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

كما يرى (Young, 2013) أن الرقابة التنظيمية تعد من المفاهيم البالغة الأهمية في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات غير مستقرة، حيث أنها تتيح للمنظمات القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وطلبات الزبائن الغير متوقعة، ويرى (Chamanifardet & Al, 2015) أهميتها في مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل المواقف الصعبة في العمل، وأضاف (Teece & Al, 2016) أنه نظرا لتمييز البيئات الحالية بالتعقيد والديناميكية والاضطراب فإن الرقابة التنظيمية تساعد المنظمات على إعادة تكوين مواردها البشرية ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع الذي يخلق قيمة مستدامة وفقا للعوامل الداخلية والخارجية،<sup>1</sup> ويؤيد هذا الطرح (Moshki & Telmouri, 2013) فقد توصلوا إلى استنتاج مفاده أن المنظمات التي تتبنى الرقابة التنظيمية في أعمالها وأنشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، زيادة حصتها السوقية، تحسين السيطرة على الكلف، كسب قيمة مضافة نتيجة استثماراتها في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة، زيادة رضا العاملين، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن).<sup>2</sup>

كما تكمن أهمية الرقابة التنظيمية في كونها مطلوبة في جانبيين الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدرتها، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، إضافة إلى لك تكمن أهميتها في أنها تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة فمع زيادة الرقابة على مستوى المنظمات تزداد فرص الابتكار.<sup>3</sup>

وبشكل عام يأتي مدخل الرقابة التنظيمية بوصفه أحد المداخل المهمة التي تستوعب كل التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بوصفها خطوة أولى للنجاح أو إجراءات في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف وتأكيد وضع رؤية ورسالة المنظمة، ويمكن إيجاز أهمية الرقابة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها واتخاذ الإجراءات الكاملة لمواجهتها؛
- تحديد خيارات المنظمة في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيقه؛
- التوظيف الرشيد لقدرات المنظمة المالية وتحقيق أفضل النتائج في المستقبل؛
- تعزيز العمل الجماعي واكتساب الخبرة لكافة الأفراد في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها؛
- تحسين أداء المنظمة وكشف الصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع التغيرات؛
- اتخاذ أفضل القرارات والأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات؛

<sup>1</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>2</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

<sup>3</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>4</sup> - هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية

لكلية التربية بسوهاج، العدد (88)، 2021، ص: 909 - 910.

- توسيع معارف المنظمة وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب العمل الداخلية والخارجية.

وبالنسبة لأهمية الرقابة التنظيمية في قطاع التعليم العالي فإنها تعد إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من الفوائد التي تجعل الجامعات تتجه نحو تطبيق مدخل الرقابة التنظيمية منها:<sup>1</sup>

▪ تساعد الرقابة التنظيمية على زيادة قدرة الجامعة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية وتمائزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً وعقلية مبتكرة؛

▪ تساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة قدرة وسرعة الجامعة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين ومن ثم تحقيق أهدافها، كما تساعد الجامعات على بلورة إستراتيجية متكاملة للمنظمة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها؛

▪ تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل الرقابة التكنولوجية، ورقابة القوى العاملة، ورقابة العمليات، ورقابة اتخاذ القرار والرقابة الإستراتيجية؛

▪ تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتعد إستراتيجية تنمية لمساعدتها على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغيير، وتلعب دوراً هاماً في حياة الجامعة حيث أنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية، وتقوم على إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة؛

▪ يرى (Hamanifard & Al, 2015) أن أهمية الرقابة التنظيمية تتمثل في: توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر، القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، الابتكار والتعلم المشترك، تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وعليه فإن تطبيق الرقابة التنظيمية بالجامعات له العديد من المميزات فهي تؤدي دور هام في المحافظة على بقاء الجامعة في ظل التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة بين الجامعات اليوم، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة بها وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الرقابة التنظيمية تعد إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق ميزات تنافسية لها.

### ثانياً: عناصر الرقابة التنظيمية

يمكن توضيح أهم عناصر الرقابة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:<sup>2</sup>

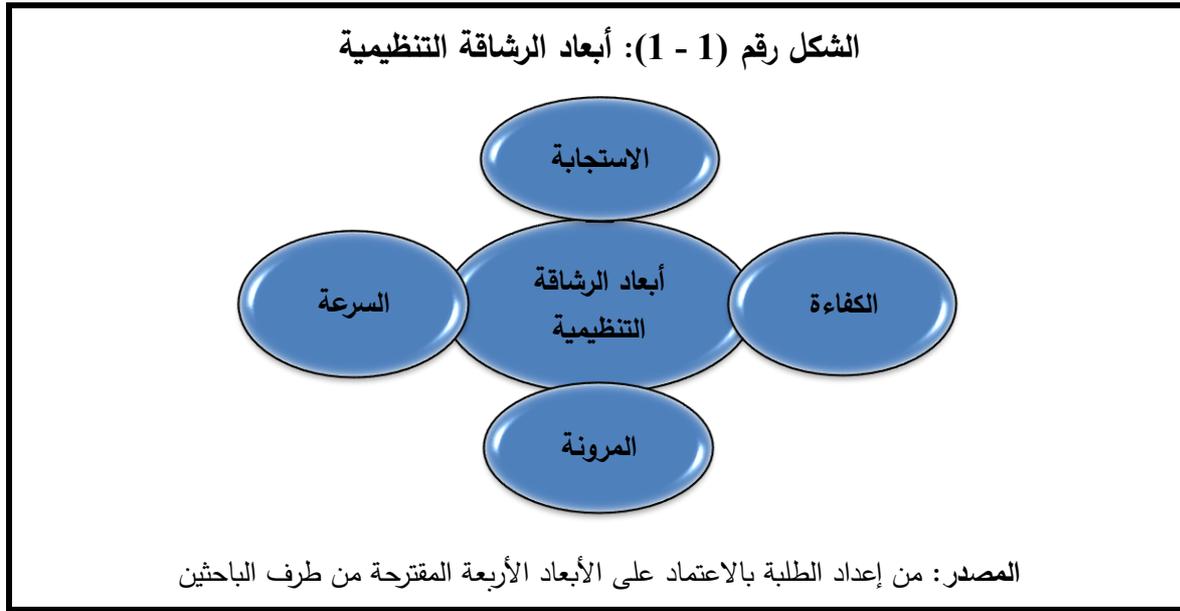
<sup>1</sup> - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61 - 64.

<sup>2</sup> - هالة أمين مغاوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 152 - 154.

1. **استشعار التغيير (Sensing Change):** ويعني قدرة المنظمة على تحديد عوامل التغيير في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة لتحقيق النجاح المنشود؛
2. **سرعة الاستجابة للتغيير (Rapid of Responding to Change):** وتعني قدرة المنظمة على تشخيص التغيير والتفاعل معه والاستجابة الدقيقة له بسرعة، فمن المهم أن تواكب المنظمة سرعة التغيير وتستجيب له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب بفعالية؛
3. **الاستباقية (Proactive):** وتعني قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبابة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المنظمة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد لكي تواكبه كتقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة أو أنشطة وإجراءات عمل إستباقية تسهم في تحقيق أهدافها بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير، فلا بد أن تتحكم المنظمة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده ومحاولة التنبؤ به وتوقعه ومن ثم الاستعداد وسرعة الاستجابة له واتخاذ إجراءات عمل إستباقية أو تقديم مخرجات مبتكرة؛
4. **المبادرة (Initiative):** ويقصد بها تمتع الأفراد بالمنظمة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم خاصة الجديدة والمبدعة منها والتي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية بما يحقق الأفضل للمنظمة، وأن يبادروا في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك؛
5. **الابتكار (Innovation):** ويعني قدرة المنظمة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء ومن ثم تكون دوما في الصدارة؛
6. **الاعتماد على الكفاءات (Competencies):** من المهم أن تعتمد المنظمة في عملها على أفراد يملكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيدا حجم التحديات التي تواجه المنظمة ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تقاني وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية؛
7. **اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية (Competitive Advantages):** ويعني قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتساعد في تحقيق أهدافها بفعالية، مما يؤهلها إلى التقدم والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة.

### ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

إن وجود اختلاف حول مفهوم الرشاقة التنظيمية أدى إلى اختلاف الأبعاد المحددة لها وفقاً لأهداف كل دراسة من الدراسات المقدمة، إذ انطلق كل منهم وفق منظورات وتوجهات مختلفة، ومن الأبعاد المستخدمة لقياس الرشاقة التنظيمية ما أورده كل من (Sharifi & Zhang, 1999) ؛ (Zhang & Sharifi, 2000) ؛ (Sharifi & Al, 2001) ؛ (Yeganegi & Azar, 2012) ؛ (On & Al, 2013) ؛ (Mohammadi & Al, 2015) ؛ (Kulelung & Ussahawanitchakit, 2015) ؛ (Baraei & Mirzaei, 2019) ؛ (Rotich & Okello, 2019) ؛ (Akkaya & Tabak, 2020)، حيث حددوا أربعة أبعاد يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي فيما يلي:



وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من أبعاد الرشاقة الأربعة كالتالي:

1. **الاستجابة (Responsiveness):** تعرف الاستجابة بأنها "القدرة على تحديد التغييرات ومواجهتها بسرعة ممكنة أو التفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، الإدراك، توقع التغييرات، أو رد الفعل السريع تجاه التغييرات"،<sup>1</sup> كما يعرفها (Chang, 2011) بأنها "القدرة على تحديد ومعرفة التغييرات وسرعة الاستجابة لها بشكل استباقي أو علاجها"،<sup>2</sup> وتعرف أيضاً بأنها "القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة، وهي تشمل الشعور بالتغييرات وفهمها والتنبؤ بها ورد الفعل الفوري للتغيير وإنشاء وتعديل التغيير والترويج له"،<sup>3</sup> ويرى (Chamanifard & Al, 2015) أن الاستجابة تعبر عن "قدرة المنظمات على إدراك ومواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة والتأقلم والتكيف معها، كما تتضمن أيضاً التنبؤ بهذه التغييرات واستغلال الفرص المتوقعة في الوقت المناسب".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 188 - 189.

<sup>2</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>4</sup> - أحمد عبد السلام إنفراوي، دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022، ص: 462.

ويعرف (Mavengere, 2014) الاستجابة بأنها "قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها وعملياتها بسرعة ودقة لإعادة العمل حسب متطلبات بيئة العمل المتغيرة"<sup>1</sup>، كما عرفها (Ginkel, 2012) بأنها "إعادة تكوين مجموعة من القدرات وتشكيلها بسهولة وبتحركات مبتكرة"<sup>2</sup>، وأضاف (Holsapple & Li, 2008) إلى أن الاستجابة تشير أيضا إلى القدرة على التصرف تجاه التغيرات في الوقت المناسب، فالفعل السريع غير الصحيح لا يعد استجابة بل يمكن قياس الاستجابة عن طريق العدد النسبي للفرص المحتملة واستغلالها، وعليه يتضح مما سبق أن بعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على إدراك التغيرات، والاستجابة السريعة للتغيرات والاستفادة منها عن طريق اقتناص الفرص المتاحة والمحملة في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

**2. الكفاءة (Competency):** يعرف (Jones & George, 2006) الكفاءة بأنها "مجموعة محددة من المهارات والقابليات والخبرات التي تمكن المنظمة من الأداء المتميز في ظل الظروف التنظيمية الخاصة"، ويتفق مع هذا الطرح كل من (Daivi & Al, 2013) فقد عرفوها بأنها "تلك القابليات التي تتوافر لدى المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>، كما يعرفها (Lin & Al, 2006) بأنها "سرعة القيام بمجموعة من الإجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>5</sup>، وعليه فإن الكفاءة تعني توفير مجموعة واسعة من القدرات وإنتاجية الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يشمل: وجود رؤية إستراتيجية، تقنيات الأجهزة والبرامج المناسبة وجودة المنتج، وتتبع القدرة التنافسية للمنظمات من الكفاءات الأساسية والبضائع الأساسية (النتائج الملموسة للكفاءات الأساسية) القدرات الأساسية هي التعلم الجماعي داخل المنظمة، وخاصة القدرة على تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات التكنولوجيا.<sup>6</sup>

كما أشار (Sharifi & Zhang, 1999) إلى أن الكفاءات هي "مجموعة من القدرات التي تضمن كفاءة الأنشطة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه العوامل ما يلي: امتلاك رؤية إستراتيجية، أجهزة وبرامج تكنولوجية، منتجات وخدمات عالية الجودة، فعالية التكلفة، إدخال منتجات جديدة بمعدل متزايد، إدارة التغيير، الأشخاص المؤهلين والقادرين، المعرفة، فعالية وكفاءة العمليات، التعاون الداخلي والخارجي، تكامل الأنشطة"<sup>7</sup>، وعليه يتضح أن الكفاءات تتجسد بالقدرة على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق مجموعة الموارد والقابليات والإمكانات الأساسية التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة.

**3. المرونة (Flexibility):** يعرف (Al-Matrody, 2017) المرونة بأنها "القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال للواجبات الوظيفية أو إحداث أي فوضى

<sup>1</sup> - رمزي سليم أبو هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>3</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 188 - 189.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 188 - 189.

<sup>5</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>6</sup> - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>7</sup> - أحمد عبد السلام النفراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 462 - 463.

داخل الإدارة تنعكس سلبيًا على أداء المنظمة<sup>1</sup>، وحسب (Dalvi & Al, 2013) فإن المرونة تتعلق بقدرة المنظمة على انجاز العمليات المختلفة وتحقيق الأهداف المختلفة عن طريق استخدام التسهيلات والمعدات المتوفرة لديها<sup>2</sup>، وعزز هذا الاتجاه كل من (Baraei & Mirzaei, 2019) عندما أشاروا إلى أن المرونة تعبر عن القدرة على إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات المتنوعة وتحقيق الأهداف المختلفة بنفس الموارد والمعدات، والمرونة تتضمن أربعة مجالات أساسية هي: المرونة في الإنتاج، المرونة في شكل وتصميم المنتج، مرونة المنظمة، مرونة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

ويعرفها (Lin & Al, 2006) أيضًا بأنها "مستوى تقديم منتجات مختلفة لنفس الموارد والمكانن وتحقيق أهداف المنظمة"، ويميز (Oosterhout, 2010) بين ثلاثة أنواع من المرونة وهي<sup>4</sup>:

- **المرونة التشغيلية:** تشير إلى إجراءات الاستجابة للتغيرات المألوفة التي تستند إلى المنظمات القائمة أو أهداف المنظمة؛
- **المرونة الهيكلية:** تشير إلى قدرة الإدارة على التكيف في عمليات اتخاذ القرار والاتصال ضمن هيكل معين وذلك السرعة لتحقيق ذلك؛
- **المرونة الإستراتيجية:** تشير إلى قدرة الإدارة على الاستجابة للتغيرات غير المألوفة وغير الروتينية ولها عواقب في المستقبل البعيد.

**4. السرعة (Quickness):** يعرف (Dalvi & Al, 2013) السرعة بأنها "القدرة على انجاز وتنفيذ الأعمال بأقصر وقت ممكن" وفي ذات السياق أشار (Kulelung & Ussahawanitchakit, 2015) إلى أن السرعة تتمثل بالقدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن فهي تشمل السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، السرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب، السرعة في وقت العملية<sup>5</sup>، وهذا ما أكدته (Li & Al, 2020) حيث يرون بأن السرعة تتمثل في قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة في أقصر وقت ممكن، وهي تشمل ما يلي: إطلاق منتجات وخدمات جديدة إلى السوق بسرعة، وتنفيذ الوظائف والعمليات بسرعة في وقت قصير، تسليم سريع وفي الوقت المناسب للسلع والخدمات<sup>6</sup>.

كما أشارت (Karima & Al, 2018) إلى أن السرعة تشمل أيضًا اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماطلة في ذلك، والبدء بالعمل وعدم تأخيره وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة<sup>7</sup>، ويرى (Idris & Al-Ruhai, 2013) بأن المرونة والسرعة سمتان تمنحان المنظمة القدرة على مواجهة الظروف

<sup>1</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 188 - 189.

<sup>3</sup> - أحمد عبد السلام النفراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

<sup>4</sup> - إياد محمود الرحيم ورفق سعيدي أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>5</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>6</sup> - أحمد عبد السلام النفراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

<sup>7</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

الخارجية والعوامل البيئية الغامضة وغير المتوقعة،<sup>1</sup> وهناك من يرى بأن السرعة هي "تلك المدة الزمنية بين إدراك أو استشعار التغيير وبداية الاستجابة لذلك التغيير"،<sup>2</sup> وحسب (Lu & Ramamurthy, 2011) تصنف السرعة إلى صنفين اثنين هما:<sup>3</sup>

- **سرعة الاستجابة الداخلية:** أي سرعة تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تساعد المديرين التنفيذيين لاتخاذ القرارات بشأن تحسين منتجات أو عمليات المنظمة، فهذا النوع يركز داخليا على سرعة تكيف الوحدات التشغيلية لدمج العمليات التشغيلية لتوفير الدعم للأفكار المبتكرة وتحويلها إلى قرارات كي تنفذ؛
  - **سرعة الاستجابة الخارجية:** وهي مستوى سرعة تحسين المنتجات والخدمات وفقا لتغيرات الزبائن، وهي تركز على رشاقة السوق الخارجي ومراقبته بشكل مستمر ومعرفة اتجاهاته وكذلك التواصل مع الزبائن.
- إضافة إلى التقسيم السابق قدم (Park, 2011) نموذجا للرشاقة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية هي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

**1. رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):** يعرف (Park, 2011) رشاقة الاستشعار بأنها "القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات وتفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب"، مع القدرة أيضا على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها من خلال التخطيط الإستراتيجي والتطوير المستمر لأساليب العمل للتكيف مع هذه التغيرات وتحقيق أهداف المنظمة،<sup>4</sup> ويشمل الاستشعار: الإدراك التام لاتجاهات التغيير، مصادره، أنواعه، وخصائصه،<sup>5</sup> وهو ما أشار إليه (Donghack & Ariel, 2008) عندما عرف رشاقة الاستشعار بأنها "القدرة التنظيمية لفحص عوامل التغيير في بيئة العمل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، وذلك لتحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير وأنواعه وخصائصه والاستعداد لمواجهته من خلال وضع الرؤى والإستراتيجيات المناسبة".<sup>6</sup>

كما تعكس رشاقة الاستشعار المقدرة التنظيمية على مراقبة الأحداث والتغييرات ورصدها في البيئة المحيطة وبشكل خاص التغييرات في تفضيلات الزبائن وتوجهات المنافسين والعوامل الخارجية الأخرى، وبالتركيز على جانب الفرص فإنها تمثل قدرة المنظمة على إدراك وتحديد الفرص البيئية واستغلالها،<sup>7</sup> وهو ما أشار إليه (Kharabe, 2012) عندما عرفها بأنها "قدرة المنظمة على الكشف عن الفرص للابتكار

<sup>1</sup> رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 188 – 189.

<sup>2</sup> ابتسام تركي سالم العتيبي وأمانى أحمد محمود العقالي، الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد (6)، العدد (24)، 2022، ص: 46.

<sup>3</sup> إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>4</sup> أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (3)، 2022، ص: 49.

<sup>5</sup> سارة عزيز العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>6</sup> منى سليمان الذبياني، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>7</sup> حسين وليد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

واستثمار تلك الفرص في السوق التنافسية"، وفي ذات السياق يعرفها (Atapattu, 2013) بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة من الإحساس بالتغير السريع بالبيئة الخارجية (فرص وتهديدات) وكذلك احتياجات الزبائن"<sup>1</sup>، وكذلك (Dove, 1999) الذي عرف رشاقة الاستشعار بأنها "قدرة المنظمة على العمل بنشاط لجمع البيانات الصالحة للاستخدام والإفادة منها عن طريق معالجتها وتفسيرها وتحليل أسبابها والوقوف على الآثار المرتبة عليها وتوقع التهديدات والفرص في بيئة المنظمة"<sup>2</sup>.

**2. رشاقة اتخاذ القرار (Decision Making Agility):** يعرف (Park, 2011) رشاقة اتخاذ القرار بأنها "القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة ومراكمتها وهيكلتها وتقييمها لتفسير الآثار المترتبة على الأهداف الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة"<sup>3</sup>، وحسب (Houghton & Al, 2004) فإن عملية صنع القرار تتألف من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعينة وتجميع المعلومات وهيكلتها وتقييم المنظمات، وتحديد الفرص والتهديدات والمعلومات المرتبطة من مصادر متنوعة لفهم الآثار المترتبة على الأحداث الحاصلة، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد الفرص والتهديدات<sup>4</sup>، أما (Kester & Al, 2011) فيرى بأنها "قدرة المنظمة على تحويل تركيزها الاستثماري بسرعة من خلال دمج أو إدراج تكنولوجيا جديدة في خطوط إنتاجها"<sup>5</sup>.

كما تعرف رشاقة اتخاذ القرار بأنها "القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات، وتغيير التجهيزات، على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب"<sup>6</sup>، وينظر (Dutton & Duncan, 1987) إلى رشاقة الممارسة على أنها تحوي مجموعة من النشاطات وإعادة تجميع الموارد التنظيمية، وعمليات تعديل الأعمال المختلفة على مجموعة من الأسس الخاصة بنتائج العمل من خلال مهام اتخاذ القرار في سبيل التفرقة وتحديد المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة من حيث أن المنظمة قد تقوم بتغيير في العمليات من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات وإعادة التصميم<sup>7</sup>.

**3. رشاقة التطبيق/الممارسة (Acting Agility):** يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية وإعادة هيكلة عملياتها وعلاقاتها بالشكل الذي يساعد على تقديم منتجاتها في

<sup>1</sup> - محمد حسين علي حسين وبن عبد الأمير حسين الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

<sup>2</sup> - رمزي سليم أبو هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>3</sup> - نايف غازي حسين الريشي، درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنبع، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، المجلد (35)، العدد (35)، 2022، ص: 750.

<sup>4</sup> - وجيه عبد الستار محمد نافع ويوسف عبد الله العنزي، علاقة الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022، ص: 4.

<sup>5</sup> - منار منصور أحمد منصور تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (4)، العدد (4)، 2020، ص: 13.

<sup>6</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 41.

<sup>7</sup> - منى سليمان الذبياني، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

الوقت المناسب، وتشمل مهمة التطبيق/الممارسة التعرف على المنظمات المنافسة في السوق وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات جديدة، فالمنظمة الجيدة لا بد لها أن تتعرف على منافسيها حتى يكون لها صفة البقاء والاستمرار في ظل البيئة المتغيرة،<sup>1</sup> ويعرف (Park, 2011) رقابة التطبيق/الممارسة بأنها "الممارسة التي تسعى لتكوين الموارد وتعديل العمليات وتقديم ابتكار جديد للسوق في الوقت المناسب".<sup>2</sup>

كما يعرفها (Eisenhardt & Martin, 2000) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والاتساق مع بيئة العمل المتغيرة ومرورتها في تحمل أعمال مختلفة للوصول إلى أهداف مختلفة بنفس الطرق وخلق منتجات وخدمات مختلفة لتحقيق الأهداف المختلفة من نفس الموارد والوسائل المتاحة"،<sup>3</sup> وتتكون مهام الممارسة من عدد من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل القائمة على صنع القرار لمقاومة التغيير في البيئة فتمتلك المنظمات من تغيير عملياتها حسب الموارد والإجراءات المختلفة أو إعادة تصميم هيكلها التنظيمي.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: مقومات ومتطلبات وركائز الرقابة التنظيمية وسبل تفعيلها

يعتبر تطبيق الرقابة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لكنها في ذات الوقت في غاية الصعوبة فهي ليست بالأمر الهين، ذلك أن تطبيقها على مستوى المنظمات بالشكل المطلوب وتحقيق النتائج المرجوة منها يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات والشروط التي بدونها لن تتحقق الرقابة التنظيمية، وفي هذا المطلب سيتم التطرق لعملية تطبيق الرقابة التنظيمية من خلال تحديد أهم المقومات والمتطلبات والركائز المطلوبة لنجاح الرقابة التنظيمية على مستوى المنظمات ومن ثم سيتم الإشارة لسبل تحسين الرقابة التنظيمية.

#### أولاً: المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية

توجد عدة مقومات يمكن أن تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمنظمات يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>5</sup>

1. **مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة:** وهذا ما سيسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف بالمنظمة وفهم الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها وبالتالي تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة وبما يتوافق مع آخر المستجدات وفقاً لعمق التغييرات بما يحقق تقدمها نحو الأفضل؛

2. **إيجاد هياكل شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل:** وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على

اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> - منال أحمد محمد غنيم، أثر جودة الحياة الوظيفية على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية،

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد العدد ، 2020، ص: 66

<sup>2</sup> - رمزي سليم أبو هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>3</sup> - منار منصور أحمد منصور مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>4</sup> - شفاء محمد علي العزاوي وإيناس نهاد كامل الدباغ، تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء العالي - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

المجلد (24)، العدد (105)، 2018، ص: 335.

<sup>5</sup> - نسرين صالح محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

3. الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: باعتبارها أحد أهم الموارد الناعمة للرقابة التنظيمية لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات؛
4. المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية: وهذا يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة ومواجهة التحديات بفعالية لأن المنظمات الرشيقة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق العمل واتخاذ قرارات لا مركزية؛
5. كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة: وذلك من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، مع وجوب توفرهم على القدرة على تبادل ونقل الخبرات وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية؛
6. إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميز بالمنظمة: وذلك من خلال توفير سياسة داعمة للابتكار ونظام تحفيز ومكافآت مجزية.

#### ثانياً: متطلبات الرقابة التنظيمية

- أكدت العديد من الدراسات على وجود عدة متطلبات لتطبيق الرقابة التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي:
1. الشريك الإستراتيجي: لتحقيق بيئة تمتاز بالرقابة التنظيمية لابد من توافر بعض المتطلبات منها ما يتعلق باختيار الشريك، واختيار الشريك وفق الإمكانيات التكنولوجية الحديثة المتوفرة لإعداد خريج معين، أو إنتاج براءات بحثية تساعد بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين، ويجب أن يتفاعل الشركاء بصورة جماعية وسريعة لاستثمار الفرص الناتجة عن التغييرات غير المتوقعة في البيئة، ومن ثم فاختيار الكلية أو الجامعة أو القسم لشركاء إستراتيجيين سواء من المستفيدين أو مجتمع الصناعة أو من الجامعات بالدول الأخرى يساعد المنظمة على تحقيق رقابة تنظيمية تحقق أهدافها وتساعد على اكتساب مزايا تنافسية؛
  2. التناغم: وهو مطلوب لربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام؛
  3. التكنولوجيا الحديثة: وتمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء والتي يجب أن تتصف بالمرونة لربط العديد من الشركاء، بالإضافة إلى إمكانية التوسع والنقل السلس بما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو إلغائها في أي وقت وبما يؤثر بالإيجاب على قدرة البرامج وأدائها؛<sup>1</sup>
  4. ثقافة الابتكار: تشير ثقافة الابتكار إلى قيام المنظمة باستمرار بتغيير الأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة، من أجل إيجاد طريقة جديدة ومتطورة لأداء بعض الوظائف أو

<sup>1</sup> - محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العملي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص:

تقديم بعض الخدمات، بمعنى القدرة على فعل أشياء قديمة بطرق جديدة، وتختلف ثقافة الابتكار عن التغيير في أن المنظمة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون رشيقة وسريعة دون أن تكون بالضرورة مبتكرة؛

**5. التمكين:** التمكين ركيزة تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والاستقلالية وعوامل أخرى، وتشير أيضا إلى الدرجة التي يتم بها توزيع سلطات القادة التنظيميين والموظفين من المستوى الأدنى أو فصلها أو مشاركتها والعنصر الأساسي لهذه الركيزة هو مفهوم المركزية واللامركزية وتحديد السلطات؛<sup>1</sup>

**6. مركزية ولا مركزية السلطة:** تميل المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة وأن تكون قادرة على الاستجابة للبيئة الخارجية بشكل أفضل، عندما يكون لدى الموظفين ذوي المستوى الأدنى بعض السلطة تكون الاستجابة للبيئة أسرع وأكثر دقة، مع ذلك فإن التحذير لهذه القاعدة العامة هو أنه وخاصة في أوقات الأزمات يتم اتخاذ القرار من المستوى الأعلى بشكل أسرع ويمكن تنفيذه بسرعة أكبر، وهذا يسمح باستجابة أسرع لتهديد فوري أو مشكلة خطيرة تتطلب السماح لصناع القرار على مستوى أدنى بالاستجابة لوقت طويل، ومع ذلك فإن المفاضلة بين فعالية الاستجابة (التي تزداد عادة عن طريق اللامركزية) وتوقيت الاستجابة (التي تزداد في كثير من الأحيان عن طريق المركزية) إلى درجة تجعل اللامركزية أكثر فعالية في كثير من الأحيان، حيث أن ميزة وتأثير اتخاذ القرار على مستوى أقل على الموظفين واستجابة المنظمة ككل تؤدي إلى زيادة الفعالية ومعنويات الموظفين نتيجة الاستقلالية تفوق هذه المزايا تكاليف الوقت المعتادة المرتبطة بتأجيل السلطات إلى مستوى أقل بكثير من الإدارة العليا؛

**7. التسامح مع الغموض:** يجب أن تعمل المنظمات الرشيقة على مواجهة الغموض الملازم لاقتصاد المعرفة، كما يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتحديد التغيير والاستجابة وفقا لذلك، فعلى الرغم من وجود وفرة من المعلومات والمعرفة في السوق بشكل عام، لكن كمية المعلومات تجعل العثور على البيانات ذات الصلة أكثر صعوبة علاوة على ذلك يميل المنافسون إلى الوصول إلى مصادر مماثلة للمعلومات ولكن من الصعب تحديد كيفية استجابتهم، وهذا يضاف إلى الغموض المرتبط بالمنافسة العالمية ففي ظل ظروف السوق غير المؤكدة، لكن ورغم ذلك فإن المنظمة الرشيقة التي تستوفي المعايير لن تتعثر وإنما تزدهر في اتخاذ القرارات المناسبة على المدى القصير لتحقيق الأهداف طويلة المدى.<sup>2</sup>

### ثالثا: ركائز الرشاقة التنظيمية

في تقرير موجز أعده مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادو بالولايات المتحدة (University of Northern Colorado) عن الرشاقة التنظيمية، جاء فيه أن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من منظمة لأخرى طبقا لطبيعة مجالها ووفقا لاحتياجاتها، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Harraf. A & Al, **Organizational Agility**, The Journal of Applied Business Research, Vol (31), No (2), 2015, P P: 678 – 679.

<sup>2</sup>- مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58 – 59.

<sup>3</sup>- دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61 – 64.

1. **ثقافة الإبداع:** تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية فهي تدل على عقلية تنظيمية واضحة، والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المنظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم والهياكل والإجراءات وفرق العمل والمكونات التنظيمية الأخرى، ودائماً ما تكون بحاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات؛
2. **تمكين العاملين:** التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين، ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية، لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة؛
3. **تطوير منظمة التعلم:** تشجع منظمة التعلم أفرادها على التعلم، وتسعى دائماً للتحسين وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم: التعلم الفردي والتعلم الثنائي؛
4. **الاتصال التنظيمي الفعال:** هناك أهمية لتواصل المنظمة داخليا وخارجيا مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الناجحة هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال متعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة؛
5. **مرونة الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أثناء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيراً عميقاً على رؤية المنظمة؛
6. **مرونة العمليات:** لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لابد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من المرونة؛
7. **إدارة التغيير:** المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة، وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثقافة مراحل هي: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير فهو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلامة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة؛

8. **مواجهة المخاطر:** يجب على المنظمات الرشيقة أن تتجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية، مما يساعد على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة؛

9. **التحليل البيئي والاستجابة:** الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرقابة، وفي الواقع بعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته مقياسا لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

ويتضح من العرض السابق لركائز الرقابة التنظيمية كما جاء في تقرير جامعة شمال كولورادوا بالولايات المتحدة الأمريكية عن الرقابة التنظيمية، أن الرقابة التنظيمية داخل المنظمة تقوم على عدة مرتكزات ومنها أن تكون ثقافة المنظمة تدعو إلى ابتكار طرق جديدة في أداء العمليات، ومرونة العمليات والهيكلة التنظيمية بها، تحديد رؤية واتجاه إستراتيجي للمنظمة وإدارة التغيير، وتحليل السوق والاستجابة لتحدياته، وتوفير نظام فعال للاتصالات داخل المنظمة.

#### رابعا: سبل تحسين مستوى الرقابة التنظيمية

حددت دراسة (Holsapple & Li, 2008) أربعة عناصر لفاعلية الرقابة وهي: التوقيت والمرونة والملاءمة وتحمل التكاليف، ويشير التوقيت إلى إيصال القيمة في الوقت المناسب، ويختلف تماما عن مفهوم السرعة في تحقيق الإنتاج، وتشير المرونة في تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المنظمة بدلا من الاقتصار على خيارات قليلة محددة مسبقا، وتضمن المرونة العالية القدرة والرغبة النشطة في التعرف على خيارات جديدة، كما تشمل إدارة المخاطر من خلال انتهاج خيارات جديدة، وتعتبر المرونة درجة من درجات الرقابة، وتشير الملاءمة إلى التغلب على الجمود، وتتضمن فاعلية الرقابة القدرة على تحمل التكاليف وهي درجة عالية من الرقابة تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

وحسب (Sanatigar & Al, 2017) فإن هناك طريقتان لزيادة الرقابة بالمنظمات، الأولى هي توظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات كمصادر لتقليل وقت الخدمة وتنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات مثل التواصل مع العملاء لاكتشاف بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وتحديد الموارد المراد إدارتها، أما الثانية فهي تقليل تكاليف التنسيق اللازمة للتواصل مع المشاركين في عمليات المنظمة وتعزيز خدمات التنسيق، كما وضع (Jafarnejed & Shahaie, 2008) نموذج لتحسين رقابة المنظمات يشتمل على ثلاثة مراحل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55 - 56.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 67.

❖ **تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** ويتحدد مستوى الرشاقة المطلوب في ضوء احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الإستراتيجي لتحسين الرشاقة، والإستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في (الاستباقية ورد الفعل)؛

❖ **تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** وهي مجموعة قدرات لازمة للمنظمة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة من الفرص التي تطرحها، وتتمثل في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة)؛

❖ **تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** وهي تلك الاحتياجات اللازم توفرها لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه وتتمثل في: (مرونة الممارسات والأساليب والتقنيات، توفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار).

كما قدم (Strategic Direction, 2019) إطاراً لتطوير وتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالمنظمات يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية هي:<sup>1</sup>

❖ **البعد الأول: مهام خاصة بوضع إستراتيجية خاصة بالرشاقة:** وهذه الخطوة مهمة جداً لأنها تضمن التركيز على سبب الحاجة للرشاقة وما يجب فعله لتطويرها، وفي هذه المرحلة لا بد أن يراعي المدراء ما يلي:

- العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالرشاقة وكيف يمكن أن يختلف تأثيرها مع تطور القدرة التنافسية للمنظمة ومتطلبات العملاء والتكنولوجيا؛
- إستراتيجية المنظمة وأهدافها المتعلقة بالرشاقة ويتم تشكيل هذه الإجراءات في ضوء خصائص بيئة التشغيل الخاصة بها، وكذلك يستلزم التأكد من مستوى الرشاقة المطلوب؛
- تحديد نقاط القوة والضعف الحالية المتعلقة باحتياجات الرشاقة في جميع أنحاء المنظمة.

كما يجب أن تستهدف الأنشطة المضطلع بها إلى تطوير القدرة التنظيمية للاستشعار بالتغيرات والاستجابة لها بسرعة وفاعلية.

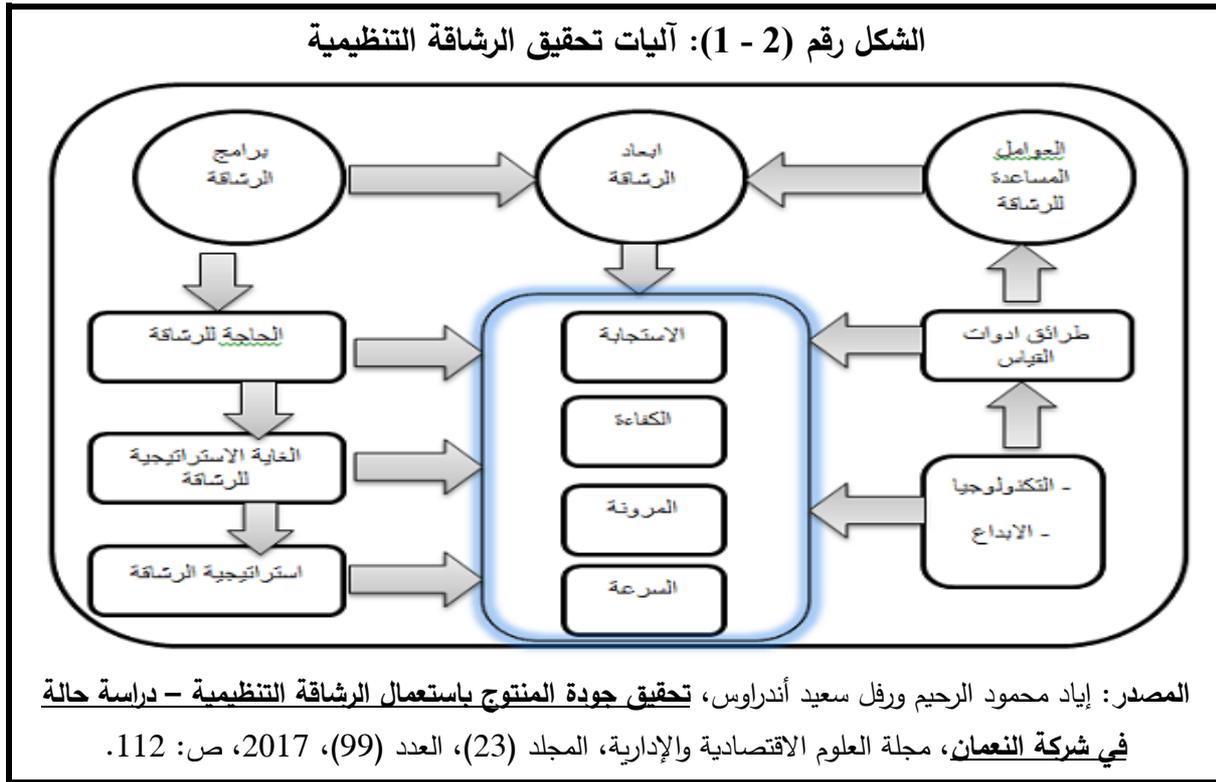
❖ **البعد الثاني: تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً:** وتشمل الآتي:

- تعديل العمليات الحالية للمساعدة في تسهيل بناء الرشاقة على مختلف المستويات والوظائف التنظيمية؛
- تحديد الإجراءات والعمليات الجديدة لتحديد أولوياتها في تحقيق أو تعزيز الرشاقة على سبيل المثال الإجراءات المرتبطة بحل المشكلات أو التحسين المستمر أو تطوير القدرات؛
- التأكد من وجود التقنيات والنظم التكنولوجية بالإضافة إلى الكفاءات والدعم المناسب، كما هناك حاجة إلى موارد بشرية فعالة إذا أريد لنظم المعلومات أن تحقق نتائج الرشاقة المرجوة؛
- تزويد أفراد المنظمة بالمعرفة والمهارات والمواقف الخاصة بالرشاقة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 68 - 69.

❖ **البعد الثالث:** يرتبط بتقييم أداء الرشاقة التنظيمية: من الأمور المهمة والحيوية في هذه المرحلة هو تحديد واستخدام مؤشرات مناسبة لإجراء تقييم دقيق لتطوير الرشاقة بالمنظمة، ويمكن هذا الإجراء من تقييم الجوانب الرئيسية للأداء والمواءمة بين أهداف العمل والرشاقة التنظيمية، وتحديد كيفية زيادة تأثير الرشاقة التنظيمية على مقاييس الأداء المختلفة.

وحسب (Sharifi & Zhang, 2001) فإن الرشاقة التنظيمية تتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين مجموعة من العوامل والأبعاد والبرامج، وهي موضحة في الشكل التالي:



يلاحظ من الشكل أعلاه والذي يقدم مفهوما عاما وشاملا للرشاقة التنظيمية على مستوى المنظمات، أن الرشاقة من منظور (Sharifi & Zhang, 2001) تتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين موجهو الرشاقة (Agility Drivers) وأبعاد الرشاقة (Agility Capabilities) والعوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة (Agility Providers) وهذا لا يكفي ما لم تتوافر التكنولوجيا والدعم من الإدارة العليا، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

❖ **موجهو الرشاقة (Agility Drivers):** وهي التغييرات في بيئة الأعمال التي تدفع المنظمة لمواقف جديدة في إدارة أعمالها والبحث عن الميزة التنافسية وهذا من شأنه أن يحث المنظمة على إعادة النظر في إستراتيجياتها وإعادة بنائها؛

❖ **أبعاد الرشاقة (Agility Capabilities):** إن تحديد الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية من شأنه أن يوفر القوة المطلوبة للاستجابة للتغييرات وهذه الأبعاد هي: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة؛

<sup>1</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

❖ العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة (Agility Providers): وهذه العوامل يمكن من خلالها

تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية وتتمثل أساسا في طرائق وأدوات القياس والتكنولوجيا والإبداع.

وحسب (Jafarnejad & Shahaie, 2008) فإنه لتحسين الرشاقة التنظيمية تحتاج المنظمات إلى تحليل بيئتها التنظيمية كمرحلة أولية، ويتم ذلك من خلال مراجعة الرؤية والغايات والأهداف والسياسات والإجراءات والإستراتيجيات والهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي، ثم تأتي المرحلة الثانية وفيها يتم تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط عليها لتواجه التغير وتتوافق معه ثم تأتي المرحلة الثالثة وفيها يتم تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه، أما (Trinh & Al, 2012) فيرى بأنه وللحفاظ على استدامة الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستعادة القسوى من الموارد التنظيمية لزيادة القدرة الديناميكية وذلك يتحقق من خلال النظرة الإستراتيجية والنظرة النظامية والتعلم التنظيمي والمشاركة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup> وقدمت دراسة (Wahyono, 2018) رؤية شاملة لتنمية الرشاقة التنظيمية تشمل على ثلاثة خطوات

وهي: صياغة إستراتيجية الرشاقة، تنفيذ إجراءات الرشاقة، ثم التحقق من أداء الرشاقة، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

1. صياغة إستراتيجية الرشاقة: وهي الخطوة الأولى الحاسمة لبناء الرشاقة حيث يسمح تحديد إستراتيجية المنظمة بإجراء مسار عمل واضح لما يجب القيام به، ويشمل هذا البعد عددا من العناصر المتعلقة بالتحقيق في المحددات المحتملة للتغيير وتوليد رد الفعل السليم أو إستراتيجية العمل وتقييم القدرات المطلوبة والمفقودة والمتمثلة فيما يلي:

▪ دوافع الرشاقة وعوامل التغيير: يعالج هذا الجانب المحددات الحقيقية لبناء الرشاقة ويمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي، وتشمل التغييرات في السوق والمنافسة ومتطلبات العملاء ومسارات التكنولوجيا وديناميكية الابتكار والاتجاهات الاجتماعية والسياسية؛

▪ إستراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة: يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة في التوصل إلى بيان شامل لتصميم إستراتيجية الرشاقة، حيث يتعلق هذا الجانب بتحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرشاقة، فكل منظمة لها وجهة نظرها الخاصة حول الرد على التغييرات أو توقعها، ويعد تطوير الرشاقة بمثابة "رد فعل" على بيئة الأعمال المتغيرة وكذلك فإن المستوى المرغوب من الرشاقة يعد متغيرات أساسيا يجب تحديده عند تحديد إستراتيجية الاستجابة؛

▪ قدرات الرشاقة: يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل، فالرشاقة التنظيمية عبارة عن قدرة المنظمة وتشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات، فبمجرد أن تدرك المنظمة مستوى احتياجاتها من الرشاقة ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.

2. تنفيذ إجراء الرشاقة: ترتبط هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لإستراتيجية الرشاقة مثل: تحديد فريق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوقيت النشاط والمعالم، وفي هذه الخطوة تصبح الأهداف الإستراتيجية أبعادا

<sup>1</sup> - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 66 - 67.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 69 - 70.

عملية للتنفيذ بغرض تحديد الممارسات أو المبادرات المطلوبة، وبالتالي فإن معظم إجراءات التنفيذ تهدف إلى تطوير العمليات التي تحركها الرشاقة وكفاءة الموارد البشرية والتكنولوجيا مع الهدف النهائي وهو تعزيز الأداء التنظيمي الشامل، ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها وهي: إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة، كفاءة الموارد البشرية، التكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة.

**3. تقييم أداء الرشاقة:** ترتبط هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية مبادرة بناء الرشاقة وهذه الخطوة مهمة للتحقق إذا كان الأداء الناتج مرضيا أم لا واتخاذ الإجراءات المناسبة.

خلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن الرشاقة التنظيمية هي مدخل حديث للإدارة المعاصرة جاء كاستجابة للتحديات والتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال مع نهاية القرن الماضي، والتي أدت إلى زيادة درجة التعقيد وحالة عدم التأكد في بيئة أعمال المنظمات الأمر الذي يجعل هذه الأخيرة مجبرة على تبني مداخل حديثة تتلاءم وتستجيب لهذه التحديات وتساعد على البقاء والاستمرار، وبالتالي فالرشاقة التنظيمية اليوم أصبحت ضرورة وليس خيار بالنسبة للمنظمات بشكل عام خصوصا في ظل المزايا الكثيرة التي قد تتحقق من جرائها والتي ستجعل المنظمات أكثر استجابة وكفاءة ومرونة وسرعة في التعامل مع ما قد يطرح من تغيرات في بيئتها الخارجية وأكثر قدرة وكفاءة في اتخاذ القرار ما من شأنه أن يقلل حالة عدم التأكد وهنا الأمر يشمل الجامعات خصوصا في ظل التنافس الشديد بينها لاستقطاب الطلبة وطالبي الخدمات من الأفراد والمنظمات وحتى الدول خصوصا في ظل اتساع دور ومهام ونشاطات الجامعات من الجوانب البيداغوجية إلى البحث العلمي والمساهمة في المجتمع في ظل انفتاح الجامعات على العالم الخارجي

### المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية وتحسين جودة الخدمة التعليمية

أدى ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام به في مجال التعليم والبحث العلمي، إلى تحول الجامعات من مجرد ناقل للمعرفة إلى منظمات تنافس في إنتاج المعرفة تسهم في زيادة الدخل القومي، وتلبي احتياجات عملائها ومن ثم تنامت فكرة الاهتمام بالعملاء ورضاهم لما لها من تأثير إنتاجي واقتصادي على الفرد والمجتمع، هذا بالإضافة إلى أنه مع تزايد حاجات سوق العمل ومتطلباته ومع قلة الموارد المتاحة أصبح الاهتمام بمستوى الخدمة أمرا مهما لاستمرار العلاقة بين الجامعات وعملائها، وعليه أصبح التركيز على رغبات الطالب ومعرفة احتياجاته من الخدمة التعليمية من أبرز اهتمامات الجامعات التي تسعى إلى التميز والريادة، وفي هذا السياق يمكن أن تساهم الرشاقة التنظيمية في مساعدة الجامعات على النجاح وتحسين جودة خدماتها ومن ثم تحقيق الريادة والتميز، وسيتم في هذا المبحث التطرق لمفهوم الجودة في التعليم العالي، ومن ثم تناول مفهوم جودة الخدمات التعليمية ونماذج قياسها وفي الأخير سيتم تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية.

### المطلب الأول: الجودة في التعليم العالي

يعد مفهوم الجودة في التعليم العالي من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما ورواجا كبيرا، وقد أولت جل الدول والجامعات عناية خاصة لتحقيق الجودة الأكاديمية ومعايير اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم

العالي بسبب قناعتها بأنه يقع على عاتق جامعاتها المسؤولية الأولى في إعداد وتأهيل أجيالها لمواجهة التحديات والصعوبات والمنافسة الشديدة التي يشهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين، وعليه سيتم في هذا المطالب التطرق للجودة في التعليم العالي من خلال تعريف الجودة بشكل عام، ومن ثم التعرف على مفهوم الجودة في التعليم العالي وأهميتها وكذا أبعادها وركائزها.

### أولاً: مفهوم الجودة

يعتمد التعريف التقليدي للجودة على وجهة النظر القائلة بأن المنتجات والخدمات يجب أن تفي بمتطلبات أولئك الذين يستخدمونها،<sup>1</sup> ويعرف قاموس (oxford) الجودة بأنها "درجة التميز"،<sup>2</sup> كما يعرف قاموس (Webster) الجودة بأنها "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة"،<sup>3</sup> وتعرف الجودة عموماً بأنها "ما يرضي الزبون" وتتكون من "جميع خصائص ومكونات المنتج أو الخدمة التي تمنحه القدرة على تلبية الاحتياجات الصريحة أو الضمنية"،<sup>4</sup> وتتضمن النظرة الشمولية للجودة تفاعل وتكامل جميع مكونات النظام وتركز على العنصر البشري في إرضاء المتطلبات الخاصة ب: الزبائن، الموردين، المالكين، المسيرين، المستثمرين، المجتمع، والأفراد العاملين في المنظمة.. الخ.<sup>5</sup>

لقد عرفت الجودة بأشكال مختلفة حسب روادها فقد عرفها (Deming) بأنها "درجة التميز التي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق هذا المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت"،<sup>6</sup> أما الجودة عند (Fisher) فهي تعبر عن درجة التآلق والتميز عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور العميل،<sup>7</sup> وحسب (Juran) فهي تعبر عن "ملائمة المنتج للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون المنتج قادراً على تحقيق ما ينتظره العميل منه"،<sup>8</sup> أما (Crosby) فيعرف الجودة بأنها "المطابقة مع المواصفات إذ أكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحققها من خلال كلف عدم المطابقة"،<sup>9</sup> في حين عرفها (Feignbaum) على أنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات العملاء"،<sup>10</sup> أما الياباني (Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن للمنظمة تفاديها والتي يسببها المنتج الرديء بعد تسليمه للعميل، ويتضمن ذلك

1- Montgomry. D. C, Introduction to Srtistical Quality Control, John Wiley & Sons Inc, Usa, Sixth Edition, 2009, P: 5.

2- Knowles. G, Quality Management, eBooks at bookboom.com, 2011, P: 10.

3- رعد عبد الله الطائي وعيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 30.

4- Jonston. R and Clark. G, Service Operations Management – Improving Service Delivery, Prentice Hall, Second Edition, 2005, P: 18

5- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 28.

6- بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص: 9.

7- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 24.

8- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 8.

9- حامدي محمد وفؤاد بوفطيمة، تأثير الجودة على تكاليف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (12) العدد (02)، 2017، ص: 79.

10- محمد إبراهيم أبو حلوة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 16.

الفشل في تلبية توقعات العميل، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج.. وغيرها"<sup>1</sup> ويرى (Ishikawa) بأن الجودة قد يتسع مداها ويتعدى المنتج نفسه لتشمل كل جوانب المنظمة: جودة الخدمة، طريقة الأداء، المعلومات، النظام، الأفراد ومستوياتهم العلمية، الأهداف، أماكن العمل والمنظمة ككل.<sup>2</sup> والجدول التالي يوضح تعريف الجودة وفقا لأهم روادها:

الجدول رقم (1 - 1): مفاهيم الجودة وفقا لروادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملاءمة للاستخدام (Fitness for Use)	(Juran)
المستهلك	الملاءمة للغرض (Fitness for Purpose)	Deming
المستهلك والمورد	حسب خصوصية المستخدم (None Specific)	Garvin
المورد (المجهز)	المطابقة للمواصفات (Conformance to Requirements)	Crosby
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم (None Specific)	Ishikawa
المورد (المجهز)	رضا المستهلك عند أقل كلفة (Customer Satisfacion at the Lowest Cost)	Figenbaum
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم (None Specific)	Taguchi

Source: Jouran J & Grynaf, Quality Planning and Analytysis, Megraw Hill – Inc, New York, 3<sup>th</sup> Ed, 1993, P: 4.

أما (Canard) فيرى بأن مفهوم الجودة يشير إلى "الخصائص الجوهرية لمنتج لديه القدرة على تلبية المتطلبات"<sup>3</sup> وهو ما يتوافق مع التعريف الذي قدمته المواصفة القياسية (Iso 9000 - 2000) التي عرفت الجودة بأنها "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات"<sup>4</sup>، في حين عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة اللتين عرفتا الجودة على أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة"<sup>5</sup>، أما الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) فتعرف الجودة بأنها "مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة والتي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون أو سد احتياجاته"<sup>6</sup>، أما المنظمة الأوروبية للجودة فتعرف الجودة بأنها

<sup>1</sup> - يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص: 54.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، الجيزة - مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص ص: 21.

<sup>3</sup> - Canard. F, Master pro Management de la Qualité, Gualino Lextenso Editions, Paris, 2009, P: 20.

<sup>4</sup> - Pillet. M, Qualité en Production – de L'ISO 9000 à Six Sigma, Editions D'organisation, Paris, 2005, P: 24.

<sup>5</sup> - باسم عباس كريدي الجاسمي، جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون/مدخل قيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007، ص: 52.

<sup>6</sup> - نادية لطفي عبد الوهاب وأنفال عبد الستار عبد الجبار، ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على الإبداع - بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23) العدد (100)، 2017، ص: 180.

"مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، وتحدد قدرته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"<sup>1</sup>، أما الجمعية الفرنسية للتقنيين (Afnor) فقد عرفت أنها "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"<sup>2</sup>.

وحسب (Kotler) فالجودة تعبر عن "المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة) التي تجعله قادرا على إشباع حاجات الزبون"<sup>3</sup>، أما (Krajewski & Al) فيرى بأن "الجودة تستخدم من الزبائن لوصف الرضا العام عن الخدمة أو المنتج، ويتحقق ذلك الرضا للزبائن الداخليين والخارجيين عند تلبية أداء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبون"<sup>4</sup>، كما قدم (Judd & Winder) تعريفا للجودة بأنها "تقديم سلعة أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات"<sup>5</sup>، وفي ذات السياق عرفها (Evans & Lindsay) بأنها "تقديم نفس المنفعة بسعر أقل أو تقديم منفعة أعلى بسعر أفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى"<sup>6</sup>، حيث ربطت هذه التعاريف للجودة بين تلبية حاجات المستخدمين والتكلفة أو السعر الأقل.

ويختلف مفهوم الجودة حسب المنتج عنه مفهومها من منظور الزبون، فمفهوم الجودة حسب المنتج يمكن النظر إليه من خلال جودة التصميم (Disign Quality) وجودة الأداء (Performance Quality) وجودة الإنتاج أو جودة المطابقة (Production Quality)، أما الزبون فينظر إلى الجودة على أنها قيمة، بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب دفعه، أو أنها تعني الملاءمة للاستعمال.<sup>7</sup>

وتشمل الجودة جانبان: كمي وحسي وكل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتقنية وهي كنظام فرعي من المنظمات شاملة لكل وظائفها وأن تسييرها يتم من قبل كل أفراد المنظمات مع ضرورة وجود اتصال فعال بين عناصر المنظمات وزبائنها بغية التكيف المستمر للمنتجات (سلع أو خدمات) مع ضرورة انتظارات الزبائن وتطوراتها"<sup>8</sup>، ومن الشواهد على عدم الجودة في المؤسسة حسب (Jablonski):<sup>9</sup>

- 1- صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013 - 2014، ص: 13.
- 2- Sure. D et Pillet. M, Qualité en Production de Iso 9000 a Six Sigma, D'organisation, Paris, 2<sup>eme</sup> éd, 2002, P: 21.
- 3- هالة فاضل حسين وسالم محمد عبود، تأثير أبعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء (الأسواق التجارية، المولات أنموذجاً)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (5)، العدد (1)، 2013، ص: 102.
- 4- كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة - دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44)، 2015، ص: 227.
- 5- عباس ياسر ميمون، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها وأساليب تقويمها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عمان، المنعقد أيام 10 - 12 ماي 2011، ص: 907.
- 6- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم في عصر الانترنت، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 31.
- 7- عبد الله مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 22.
- 8- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العدد (5)، 2007، ص: 47-48.
- 9- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة (1) العدد (6)، 1993، ص: 2.

انخفاض الجودة، زيادة الوقت المقرر للعمليات، زيادة عمليات المراقبة، اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة، زيادة عدد الاجتماعات، كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين، زيادة عدد الشكاوي.

وتتبلور أهمية الجودة من خلال سعي المنظمة لتحقيق أهدافها عن طريق تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، وكذلك من خلال تقليص شكاوي الزبائن بشأن المنتجات المقدمة وتقليص تكاليف النوعية، وزيادة الحصة السوقية وزيادة الكفاءة الإنتاجية والأرباح،<sup>1</sup> كذلك للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المنظمات باختلاف أنشطتها أو على مستوى الدول، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم جودة التعليم العالي

تختلف الجودة في التعليم العالي عن الجودة في المجالات الأخرى، لأن جودة التعليم العالي لا تخص منتجاً بعينه أو سلعة للتسويق وإنما تتعلق بمواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه لسوق العمل، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الجامعات وضع مواصفات الخريج الذي يحتاجه سوق العمل،<sup>3</sup> ويرى (Asiyai, 2013) أن الجودة في التعليم العالي هي مفهوم معقد ويكاد لا يكون هناك توافق في الآراء حوله،<sup>4</sup> فهي مفهوم متعدد الأبعاد لا بد أن يشمل وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، المرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً،<sup>5</sup> وهو ما أشار إليه (Chen & Al, 2007) بالقول بأن الجودة في التعليم العالي هي "مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع الوظائف والأنشطة، المناهج الدراسية ومؤهلات التدريس بالجامعة، الحكومة، المرافق، خصائص الطلبة، التنظيم والإدارة، والشبكات التفاعلية".<sup>6</sup>

ويرى (Brown, 2006) بأن الجودة في التعليم العالي تعد من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، هذا إضافة إلى أنها تعد مدخلاً جديداً للجامعات لخفض تكاليفها،<sup>7</sup> وأكد (Juran) أن رسالة الجودة

<sup>1</sup> - قتيبة صبحي أحمج الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح - رؤية مستقبلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005، ص: 182.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنزوا (2000 - 9001)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 30 - 32.

<sup>3</sup> - الطبيب مصطفى عبد العظيم، ضمان جودة التعليم العالي في ليبيا: المعايير والمقترحات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي حول: ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2007، ص: 7.

<sup>4</sup> - Asiyai. R. I, Service Quality In Higher Education Case Study: Masuring Service Quality of Islamic Azad University Firoozkooch Brach, Interdisciplinary Journal of Research In Business, Vol (1), No (9), 2011, P: 38.

<sup>5</sup> - العبيدي سيلان جبران، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية والثقافة، تونس، 2009، ص: 2.

<sup>6</sup> - Chen. C & Al, Benchmanking Potentiel Factors Leading To Education Quality A Study of Cambodian Higher Education, Emerald Group Publishing Limited, Vol (15), No (2), 2007, P: 131.

<sup>7</sup> - وجيه عبد الستار نافع، تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، مجلة آفاق جديدة، المجلد (16) العدد (3 و 4)، 2009، ص: 240.

الأساسية للمنظمة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب والمجتمع) عن طريق التركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسين الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء عمله بطريقة ملائمة وبالأدوات الملائمة، بحيث يتم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء باستمرار؛<sup>1</sup>

وفي ذات السياق يرى السامرائي بأن الجودة في التعليم العالي تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية، وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط، ونظمها ولوائحها وتشريعاتها، ووسائل التحويل والتسويق ثم المادة العلمية والمختبرات والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات التعلم، ثم التقويم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته،<sup>2</sup> فمفهوم الجودة في التعليم العالي هو انعكاس لمجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعاملين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية؛<sup>3</sup>

وتعرف الجودة في التعليم العالي بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية"،<sup>4</sup> ويشير (Yang) (2013) إلى أن الجودة في التعليم العالي هي "برنامج منهجي يشير إلى مشاركة جميع العاملين بالجامعة في عملية التحسين المستمر"،<sup>5</sup> كما تعرف بأنها "أسلوب في الممارسة الإدارية والتكوينية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لمخرجات التكوين عبر تطوير عمليات المنظومة التكوينية على أساس العمل الجماعي بما يتحقق معه انتظارات أساتذة والطلبة وكذا سوق العمل"،<sup>6</sup> كما عرفت بكونها "القوة الدافعة المطلوبة لدفع النظام التعليمي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع ومختلف الأطراف ذات العلاقة بالتربية والتعليم"،<sup>7</sup> وهناك من يعرفها بأنها "إجمالي جهود المسؤولين في الحقل التعليمي بهدف زيادة قيمة الخريج، وتحسينها لأهليتها لتحقيق رغبات المستفيدين من المجتمع منهم كسوق العمل كما يرتبط مفهوم

<sup>1</sup> زيدان سلمان، المسايرة المتوازنة لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم الجامعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 8.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة، ص: 38.

<sup>3</sup> محمد رجب أبو عوف، قياس جودة الخدمة التعليمية في المعاهد العليا الخاصة بمصر - دراسة حالة معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (28)، العدد (43)، 2017، ص: 256.

<sup>4</sup> بصير خلف خزل، واقع تطبيق أبعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من مدرسي جامعة كركوك، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، 2019، ص: 477 - 478.

<sup>5</sup> طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فبصل السيد السعداوي، أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - تحليل الدور الوسيط للقرارات التنظيمية (دراسة تطبيقية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (3)، 2020، ص: 693.

<sup>6</sup> أمال قرع وعريفة السراي، تقييم جودة الخدمة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة الجبالي، المجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (12)، 2016، ص: 78، 75 - 84.

<sup>7</sup> أحمد ربهام مصطفى محمد، توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (9)، 2012، ص: 3.

الجودة في الجامعات بمعايير الاعتماد الأكاديمي"، أما (Mukhopachyay, 2001) فيرى بأنها تعني "تحقيق القيمة المضافة للعملية التعليمية".<sup>1</sup>

وهناك من يرى بأن الجودة في التعليم العالي هي "معايير تسعى الجامعات لتحقيقها من أجل الوصول إلى مخرجات تفي بمتطلبات واحتياجات سوق العمل قادرة على المنافسة"،<sup>2</sup> وهو ما يتوافق مع وجهة نظر المنظمة الدولية للموصفات التي عرفت الجودة في التعليم العالي بأنها "تأهيل الجامعة للحصول على شهادة الجودة، أي تحقيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO) وإعادة صياغتها لتصبح قابلة للتطبيق في الجامعة"،<sup>3</sup> وهذا ما يعني تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مما يسهم في توفير قاعدة معرفية لكافة المسؤولين والقائمين على تقديم الخدمات التعليمية بما فيهم الطاقم والبيداغوجي في الجامعات، في كل مستويات التعليم العالي حتى تساعدهم على تطبيق هذه المفاهيم والاسترشاد بهذه المبادئ بما يحقق أداء مهني أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف العملية التعليمية لإشباع احتياجات الطلاب والارتقاء بالمستوى التعليمي المقدم إليهم.<sup>4</sup>

كما تعني الجودة في التعليم العالي "مقدرة مجموعة من خصائص ومميزات المنتج العلمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة"، ومن المعروف أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ للطالب لبلوغ المستوى المطلوب،<sup>5</sup> كما يمكن أن تعني تعليماً ذا نوعية عالية أو متوسطة أو متدنية، فالتعليم ذو الجودة العالية يعني التميز في التعليم وفي نوعية المتخرجين وهيئة التدريس والعملية التعليمية، والبحوث العلمية وفقاً لمعايير معتمدة تؤهلها لنيل رضا المجتمع وذوي العلاقة مع الجامعة والمنظومة الأكاديمية، وهم الطلبة وأولياؤهم، والمنظمات والهيئات، ويتطلب ذلك من الجامعة أن تتأكد من أن مخرجاتها تتواءم مع متطلبات هذه الجهات، وهذا بالضرورة يتطلب الثقة بين الجامعة وهذه الجهات المستفيدة، ولبناء هذه الثقة يتوجب ضبط الجودة في عناصر التعليم العالي من أجل تقديم مخرجات معينة ذات مواصفات محددة.<sup>6</sup>

وتتفاوت تطبيقات منظمات التعليم العالي لمفاهيم ونظريات ومداخل الجودة، وتتراوح بين الاهتمام بتقويم مستوى جودة التعليم العالي (المرحلة الأولى في تطبيق الجودة) والاهتمام بتحقيق ضمان جودة التعليم

<sup>1</sup> - عاطف محمد عبد الباري مبروك، تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، المجلد (20)، العدد (1)، 2018، ص: 53.

<sup>2</sup> - وفاء عبد السميع عمارة سعيدة، دور نظام التعليم عن بعد في تحسين جودة الخدمة التعليمية خلال فترة جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (12)، العدد (4)، 2021، ص: 929.

<sup>3</sup> - إيمان حسين فضلي وآخرون، دور القيادة التربوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (127)، 2021، ص: 57.

<sup>4</sup> - طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فيصل السيد السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 693.

<sup>5</sup> - بياض مصطفى وآخرون، تقييم جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي تندوف من وجهة نظر مقدمي الخدمة (الأساتذة)، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)، 2016، ص: 27.

<sup>6</sup> - محمد زهرة عيد، جودة التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (93)، 2012، ص: 5.

العالي (المرحلة الثانية في تطبيق الجودة) والاهتمام بتحقيق منهج متكامل في جودة التعليم العالي (المرحلة الأخيرة في تطبيق الجودة)، ولا يمكن النظر إليها مباشرة دون الاهتمام بالمراحل السابقة لتكون ركائز ثابتة تبنى عليها إدارة الجودة في منظمات التعليم العالي،<sup>1</sup> كما يشير (Pedro & Al, 2018) إلى أنه هناك أربعة قضايا رئيسية لمفاهيم الجودة في المنظمات التعليمية وهي:<sup>2</sup>

- إدماج مفاهيم الجودة لتحسين الإدارة التعليمية؛
- استخدام مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية؛
- إشاعة مفاهيم الجودة لتحسين جودة التدريس؛
- مفاهيم عن إجراء المزيد من البحوث لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

### ثالثاً: أهمية جودة التعليم العالي

التعليم هو الأساس فهو يلعب دوراً مهماً في تطور وتحسين الاقتصاد والظروف الاجتماعية للأفراد والمجتمعات،<sup>3</sup> وتشير الأدبيات أن التعليم العالي بدأ تركيزه الأخير على جهود تحسين الجودة نظراً لزيادة المنافسة على التمويل والموارد والطلاب والمحفزات مما زاد الاهتمام بالجودة في التعليم العالي،<sup>4</sup> إن الأخذ بتحقيق الجودة بالتعليم يعد أداة التنمية والتقدم، وتكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات كوادر التدريس القادرة على تحقيق التميز التنظيمي،<sup>5</sup> إذ يعد مفهوم الجودة من الركائز الأساسية التي يستند عليها التعليم الجامعي، فهي تعني الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة هذا الانجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الخصائص في ضوء بعض المعايير والأهداف المتفق عليها؛<sup>6</sup>

وحسب (Freed & File, 1997) فقد أصبح نظام الجودة في التعليم العالي جزءاً من العملية التعليمية فهو يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الأكاديمية دون إحداث إهدار للموارد المتاحة، هذا بالإضافة إلى أنه يوحد جميع جوانب العملية التعليمية (الطالب، المقررات، أولياء الأمور، المجتمع، أعضاء هيئة التدريس)، ويأخذ بعين الاعتبار ما يطرأ من مستجدات (محلية أو عالمية) لاسيما أن هذا النظام يقوم على التماثل في تقديم الخدمة التعليمية، وأن أحد المبادئ الأساسية لنظام الجودة هو التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتهيئة كافة الظروف المحيطة بالطالب وذلك من حيث المختبرات، المكتبات، المقررات،

<sup>1</sup>- بصير خلف خزل، مرجع سبق ذكره، ص: 478.

<sup>2</sup>- Pedro. E & Al, **Perceived Service Quality and Student's Satisfaction In Higher Education: The Influence of Teaching Method**, International Journal For Quality Research, Vol (12), No (1), 2018, P: 166.

<sup>3</sup>- بصير خلف خزل، مرجع سبق ذكره، ص: 477.

<sup>4</sup>- Quinn. A & Al, **Service Quality In Higher Education, Total Quality Management**, Total Quality Management & Business Excellence , Vol (20), No (2), 2009, P: 142.

<sup>5</sup>- البيلاوي حسن حسين، **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 14.

<sup>6</sup>- إدريس جعفر عبد الله وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم التطبيقية، المجلد (3)، العدد (13)، 2012، ص: 7.

أعضاء هيئة التدريس الأكفاء، القاعات التدريسية والمعدات التجهيزات والأدوات.. وغيرها، والتي تؤدي في النهاية إلى تخريج طلاب يتمتعون بخصائص ومواصفات جيدة.<sup>1</sup>

ويتطلب تطبيق مدخل الجودة في الجامعات ومنظمات التعليم العالي توفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، هذا إضافة إلى ضرورة توفير القيادة الإدارية التي تتوفر لديها القناعة التامة بفلسفة الجودة، والعمل على توجيه العاملين لنشر هذه القناعة، وليس هناك جامعة أو منظمة تعليمية حققت تقدماً ملحوظاً دون أن تكون هناك قيادة إدارية لديها القناعة والرغبة في تطبيق الجودة في منظمات التعليم العالي.<sup>2</sup>

ويكمن الهدف من تطبيق معايير الجودة على أي برنامج تعليمي في الارتقاء به لكي يتطابق مع معايير الجودة المطبقة عالمياً في كل مجال من مجالات الاختصاصات المختلفة ولكل برنامج تعليمي معياره الخاصة للجودة، فمعايير الجودة لبرنامج تعليمي في ميدان الطب تختلف عن برنامج الجودة في ميدان الاقتصاد أو الهندسة أو غيرها من الميادين والتخصصات، والحكم على جودة البرامج التعليمية يمكن أن يخضع لإحدى الوسائل المتبعة عالمياً والمتمثلة في: الاعتماد، التدقيق، التقويم، والجودة.<sup>3</sup>

وبشكل عام فإن جودة التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال، وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين بل تبدأ من المنظمات التعليمية ومن الفصول ومن اهتمام الأولياء ومن مشاركة الإدارة وطاقم التدريس والطلاب في تحمل مسؤولية تطوير التعليم وضبط جودته، وتتحقق جودة التعليم بوجود سياسات واضحة ومحددة للجودة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتقادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب وتعليم عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية؛<sup>4</sup>

ذلك أن الاهتمام بضبط الجودة في المنظمات التعليمية ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة كغيره من السلع إذ لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء متلقي الخدمة من الطلاب والمجتمع والدولة، فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد أعداد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية.<sup>5</sup>

وتتمثل فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي في النقاط التالية:<sup>6</sup>

- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار ووضوح المسؤوليات؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصيتهم؛

<sup>1</sup> - وجيه عبد الستار نافع، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 240.

<sup>3</sup> - سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر، عمان، 2008، ص: 396.

<sup>4</sup> - محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، قياس إدراك الطلاب لمستوى جودة الخدمة التعليمية بفرع جامعة الطائف: دراسة تطبيقية على فرع الجامعة بمحافظة الخزمية، مجلة الباحث، العدد (16)، ص: 171.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 171.

<sup>6</sup> - بياض مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27 - 28.

- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي لكل الطاقم الأكاديمي والإداري؛
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم؛
- توفير الجو المناسب للعمل والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين في الجامعة؛
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً؛
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال الالتزام بنظام الجودة؛
- الترابط والتكامل بين الطاقم الأكاديمي والإداري في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

#### رابعاً: أبعاد وركائز الجودة في التعليم العالي

تسعى الجامعات للتميز في تقديم خدماتها التعليمية بالارتقاء إلى مستوى عالي من الجودة، وأشارت الكثير من البحوث والدراسات إلى أن الجودة يجري تقييمها من منظور المستفيد/ الطالب الجامعي ومن منظور سوق العمل ومن منظور المنظمة التي تقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة،<sup>1</sup> وعموماً يوجد خمسة أبعاد أو متغيرات لجودة التعليم العالي وهي:<sup>2</sup>

- ❖ **التحسين المستمر:** يعد التعليم العالي مفهوماً يؤمن بأن كل شيء يؤدي في العمل هو موضوع تقويم مستمر، وأن الوقاية خير من العلاج والتركيز على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من البداية؛
- ❖ **القياس والتحليل:** يقوم بالكشف عن الأساليب والطرائق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات، ويركز هذا البعد على إدارة نظم المعلومات لأنه شرط أساسي لعمل المنظمات كتطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني، أسلوب الاستقصاء والاتجاهات، خرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها؛
- ❖ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات، وهناك عوامل تحدد الثقافة السائدة داخل أي جامعة أهمها: المناخ العام والجو المحيط، روح المنظمة أو الجماعة، الطريقة التي يتم بها التخطيط للأمر، فرق العمل، الحماسة والصدقة والمثل السائدة كرسالة الجامعة ونمط الإدارة واتجاهها العاملين، والمشاركة والبيئة المحيطة والانتماء والدافعية وقيم الجامعة؛
- ❖ **الاستخدام الأمثل للموارد:** يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من معدات وموارد بشرية ومادية وتكنولوجية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية والمعايير والمواصفات وغيرها، كما تعد أسلوباً متكاملاً يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعات والمنظمات التعليمية ليوثر للعاملين الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين من عملية التعليم، لتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبأقل كلفة وأعلى جودة؛

<sup>1</sup>- يوسف أحمد أبو فارة، تقويم جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (31)، العدد (1)، 2005، ص: 5.

<sup>2</sup>- إيمان حسين فضلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

- ❖ **رضا العملاء:** الشعور المرضي للعملاء نتيجة لنجاح الجامعة في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، ويجب أن تتقبل الجامعة الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعمل هنا هو الطالب بالدرجة الأولى إضافة إلى المجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.
- وبالنسبة للركائز التي تقوم عليها الجودة في التعليم العالي، فقد حدد محجوب حمد السيد (2012) مجموعة من المعايير والركائز التي تقوم عليها الجودة في التعليم وهي موضحة في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- ❖ **الرسالة والغايات والأهداف:** حيث يجب أن تكون رسالة البرنامج متسقة مع رسالة الجامعة، ويجب أن تحدد بوضوح تام وبشكل مناسب الأهداف أو الأغراض الأساسية للبرنامج وأولوياته؛
- ❖ **إدارة البرنامج:** إذ يجب أن تقوم إدارة البرنامج بقيادة البرنامج قيادة فاعلة تعكس توازنا مناسباً بين تحقيق المساءلة أمام كبار المسؤولين بالإدارة العليا والمجلس الإداري الأعلى (مجلس الجامعة أو الإدارة العليا للجامعة ممثلة في مدير الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ورؤساء المصالح) للمنظمة التعليمية التي تقدم البرنامج، وبين تحقيق المرونة التي تسمح بالوفاء بالمتطلبات الخاصة بالبرنامج المعني؛
- ❖ **إدارة ضمان جودة البرنامج:** حيث يجب أن تقوم هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين بالبرنامج بتقييم وتحسين أدائهم بشكل دوري، وأن يلتزموا بتحسين أدائهم وتحسين الجودة في البرنامج ككل؛
- ❖ **التعلم والتعليم:** إذ من الواجب أن تكون نواتج (مخرجات أو حصيلة) محددة بدقة، ومتسقة مع متطلبات التوظيف أو ما تتطلبه ممارسة المهنة؛
- ❖ **إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة:** إذ يجب أن تكون عمليات قبول الطلبة فاعلة وعادلة ومتجاوبة مع احتياجات الطلاب المقبولين في البرنامج؛
- ❖ **مصادر التعلم:** حيث يجب أن تكون المصادر كافية لتلبية احتياجات البرنامج ومقرراته الدراسية، ويمكن الوصول إليها بسهولة عند حاجة الطلبة لها؛
- ❖ **المرافق والتجهيزات:** يجب أن تكون المرافق والتجهيزات كافية للوفاء باحتياجات البرنامج التعليم والتعلم في البرنامج، ويجب أن يتم متابعة مدى استخدام المرافق والتجهيزات وأن يتم التقييم بشكل منتظم لمدى كفايتها من خلال المشاورات مع هيئة التدريس والموظفين والطلبة؛
- ❖ **التخطيط والإدارة المالية:** يجب أن تكون الموارد المالية كافية لضمان تقديم البرنامج بفعالية، ويجب أن تكون متطلبات البرنامج معروفة مقدماً بوقت كاف، بحيث يمكن إدراجها ضمن خطة ميزانية الجامعة؛
- ❖ **عمليات التوظيف:** يجب أن يكون لدى هيئة التدريس والموظفين في البرنامج المعرفة والخبرة اللازمة للقيام بمهامهم التدريسية أو مسؤولياتهم الأخرى، كما يجب التحقق من مؤهلاتهم وخبراتهم قبل تعيينهم؛
- ❖ **البحث العلمي:** ينبغي وضع إستراتيجية للبحث العلمي تتفق مع طبيعة الجامعة ورسالتها، وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون البرامج والمقررات التعليمية في الجامعات أن يشاركوا في

<sup>1</sup> - أمال قراع وعريفة السراي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78 - 79.

أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة بشكل يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصهم، مع أهمية أن ينعكس ذلك على أدائهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم أثناء التدريس؛

❖ **العلاقات مع المجتمع:** يجب أن تكون هناك إسهامات جوهرية مناسبة للمجتمع الذي توجد به الجامعة، وتتم الاستعانة بعلم وخبرة أعضاء هيئة التدريس وحاجات المجتمع لتلك الخبرات.

### المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة التعليمية والعوامل المؤثرة فيها

إذا كانت جودة الخدمة تعتبر مفهوماً متشعباً فإن جودة الخدمة التعليمية تعد أكثر تشعباً لأنها أكثر خصوصية مقارنة مع جودة الخدمات الأخرى، وهذا راجع للخدمة التعليمية نفسها التي ترتبط بالبشر وكيفية الاستثمار فيها بشكل صحيح من أجل الحصول على كوارر بشرية ذات كفاءة وفي نفس الوقت متلائمة مع ما يريده سوق العمل، وعموماً فإن جودة الخدمة التعليمية يمكن أن ترتبط بالكثير من المتغيرات والعناصر المكونة للتعليم العالي وبالتالي فإن جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي مرهونة بجودة بقية العناصر المكونة المتمثلة في الموارد البشرية، والعملية التعليمية والبرامج والسياسات والجامعة نفسها والتي بدونها لن تتحقق الجودة، وسيتم في هذا المطلب تناول مفهوم جودة الخدمة التعليمية وكذا العوامل المؤثرة فيها.

#### أولاً: مفهوم الخدمة

يرجع أصل كلمة خدمة (Service) إلى اللغة اللاتينية (Servicium) التي تعني العبودية، أي كثرة خدمة الأسياد - الملوك - أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو الزبون،<sup>1</sup> وبالنسبة لتعريف الخدمة فقد قدم الرواد والباحثين العديد من التعريفات لمفهوم الخدمة، ولكن جميعها تحتوي على قاسم مشترك في كون الخدمة غير ملموسة واستهلاكها متزامن، ومن بين التعريفات التي جاءت بها الأدبيات حول مفهوم الخدمات التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق بقولها بأن الخدمة هي "مجملة النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أي التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"،<sup>2</sup> إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة، كما عرفها (Gronroos) بأنها "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها منظمات معينة بشكل عام معنية بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها منظمات خدمية" إن فائدة التعريف الذي قدمه للخدمة بهذا الشكل تكمن في أنه يسمح لأي منظمة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصاً للتعامل مع مختلف المشاكل ذات العلاقة بالخدمات.<sup>3</sup>

وحسب المواصفة (Iso, 9004) فالخدمة "تعبّر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون"،<sup>4</sup> كما عرف (Lovell) الخدمة بأنها "حزمة من المنافع الناتجة عن جوانب

<sup>1</sup> - تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية، مجلة الحقيقة، المجلد (15)، العدد (36)، 2016، ص: 262.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 20.

<sup>3</sup> - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص: 65.

<sup>4</sup> - بشرى هاشم محمد العزاوي وأيسر حسن إسماعيل، دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017، ص: 194.

لملموسة أو غير ملموسة يسعى العملاء إلى تحقيقها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمة، كما أنه يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة وبخصائص تثري البعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيلات العملاء<sup>1</sup>، كما يعرفها (Lapeyre) أنها "ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك الإنتاج شيء مادي ملموس"<sup>2</sup>، ويعرفها (Rumaswamy) بأنها "تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومتلقيها من أجل إنتاج شيء وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمة"<sup>3</sup>، وبالتالي فإن الخدمة هي أداة رئيسية يمكنها إيصال مجموعة الفوائد للعميل من أجل إظهار القيمة المحتملة للخدمة<sup>4</sup>.

كما يعرف (Barry) الخدمة بأنها "المنتج غير المادي والذي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء لا يمكن امتلاكه مادياً"<sup>5</sup>، وقد أضاف هذا التعريف خاصية جديدة للخدمة في كونها لا تمتلك من قبل مقبتيها، وفي نفس السياق عرف (Kotler & Armstrong) الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أولاً يكون مرتبط به"<sup>6</sup>، ويعرف (Fitzsimmons) الخدمة بأنها "الوقت الضائع لأداء تجربة غير ملموسة لعميل يتصرف في دور المنتج المشارك"<sup>7</sup>، كما يقول (Lovell) "إذا كان إشباع الحاجة وتلبية متطلباتهم يتم بشكله الأكبر بشيء غير ملموس عندها يكون ما يشتريه المنتفع هو خدمة أما إذا كان الحال عكس ذلك فإن وسيلة الإشباع في هذه الحالة تكون سلعة"<sup>8</sup>، أما (Palmer) فيرى بأن الخدمة هي "أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الطرفين لطرف آخر، وهي في الأساس غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء"<sup>9</sup>.

أما (Stanton) فيقول بأن الخدمة "تمثل أوجه النشاط غير الملموسة والتي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تقديمها وتسويقها إلى المستهلك الأخير أو المستهلك الصناعي مقابل أجر معين من المال على أن لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى"<sup>10</sup>، تعرف الخدمة كذلك بأنها "نشاط اقتصادي يتم بين طرفين (بائع ومشتري) يتبادلان القيمة بينهما في السوق"<sup>11</sup>، كما يعرفها (Fletcher)

<sup>1</sup> - صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير أبعاد ثقافة التميز - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 21.

<sup>2</sup> - عتيق عائشة، جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة، الطبعة الأولى، 2016، ص: 19.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 23.

<sup>4</sup> - Giordano. J. L., L'approche Qualité Perçue, Editions D'organisation, Paris, 2006, P: 43.

<sup>5</sup> - صفاء محمد هادي الجزائري وآخرون، قياس وتقييم جودة الخدمة المصرفية - بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل - البصرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، العدد (32)، 2012، ص: 169.

<sup>6</sup> - سالم محمد عبود، قياس جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث التسويق وحماية المستهلك، المجلد (6)، العدد (1)، 2014، ص: 109.

<sup>7</sup> - Fitzsimmons. J. A & Fitzsimmons. M. J., Service Management – Operations, Strategy, Information Technology, McGraw-Hill Irwin, New York, Seventh Edition, 2011, P: 4.

<sup>8</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 19.

<sup>9</sup> - Baker. M. J., The Marketing Book, Butter-Heinemann, Oxford, Fifth Edition, 2003, p : 588

<sup>10</sup> - بشير العلق، ثقافة الجودة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 37.

<sup>11</sup> - أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص: 369.

على أنها "مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية" وعليه فإن الخدمة التي يحصل عليها الزبون عبارة عن أعمال أو نوع من الأداء الفعال الذي يحقق الرضا لدى الزبون،<sup>1</sup> غير أن (Vogler) يرى بأن الخدمة "أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة، فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج".<sup>2</sup>

وفي مسعى لتعريف الخدمة ميزت (Shostack) بين الخدمة الجوهر (Core Service) والعناصر المحيطة بها (Supplementary Services) حيث تقول أن هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة (Service Offering) هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمنظمة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون" وتكمن أهمية تعريف (Shostack) للخدمة أنها تقارنها مع السلعة المادية، فإذا كانت الجوانب غير المحسوسة هي الغالبة أو السائدة في العرض فإن ذلك يعني أنها خدمة أكثر مما هي سلعة والعكس صحيح.<sup>3</sup>

وحسب (Kotler) تتصف الخدمة بمجموعة من السمات والخصائص تضي عليها طابعا خاصا، وهذه الخصائص هي:<sup>4</sup> التلازمية (Inséparable)، اللاملموسية (Intangibilité)، التغير (La Variabilité)، الفناء (La Périssabilité).

وقد ميز (Rathmel) بين عدة أنواع من الخدمات هي:<sup>5</sup> "الخدمات التعليمية، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية، الخدمات الاستشارية، الخدمات الاجتماعية، الخدمات السياحية، الخدمات الدينية، الخدمات المصرفية، الخدمات المرورية، الخدمات الترفيهية، الخدمات الحكومية، الخدمات القضائية، الخدمات التأمينية، خدمات النقل، خدمات الاتصال، خدمات الماء والكهرباء والغاز، الخدمات الأمنية"، وعليه يتبين مدى تنوع المنظمات التي تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات، سواء كانت هادفة إلى تحقيق الربح أو لا تستهدف تحقيق الربح، بالإضافة إلى المنظمات الاجتماعية والحكومية والوكالات وغيرها.

### ثانيا: مفهوم الخدمة التعليمية

يعد التعليم بشكل عام أحد أهم الأدوات والوسائل التي تستخدمها الدول والمنظمات كافة في عملية تطوير مواردها البشرية، وتقدم الأمم والركيزة الأساسية في تطوير المجتمعات وفي تنشئة الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن العملية التعليمية في العصر الحديث هي العنصر المؤثر على عملية التنمية في أي دولة، فالدول التي تمكنت من تحقيق معدل عالي من التنمية والتطوير سواء من الناحية الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية والثقافية، كانت بوابة التعليم هي البوابة

<sup>1</sup> - عياد ليلي، مقارنة نظرية حول جودة الخدمات الصحية، مجلة الحقيقة، المجلد (12)، العدد (27)، 2013، ص: 312.

<sup>2</sup> - عبد القادر خليل وعبد الوهاب الرميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف - حالة الوكالات العمومية العاملة بمدينة المدية (وجهتا نظر العملاء والعاملين)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (2)، العدد (27)، 2013، ص: 177.

<sup>3</sup> - حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 212 - 213.

<sup>4</sup> - Kotler. P et Dubois B, **Marketing Management**, Pearson édition, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2004, P: 341.

<sup>5</sup> - زكي خليل مساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 35 - 37.

الأولى التي مرت منها هذه الدول في مشوارها نحو التنمية والرقى والتطور، كما أن التعليم يخدم سياسات الدول ويرسخ قيمها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذلك تعمل كافة الدول والأمم والمنظمات على تهيئة برامجها وتسخير كافة مواردها لخدمة العملية التعليمية وكافة العاملين بالمنظمات التعليمية.<sup>1</sup>

ويعرف (Munna & Kalam, 2021) الخدمة التعليمية بأنها "مجموعة من العناصر المختلفة داخل العملية التعليمية، حيث يحدد المعلم/الأستاذ ويضع أهداف التعلم ويطور موارد التدريس وينفذ إستراتيجية التعليم والتعلم"،<sup>2</sup> كما عرفها (Ivanovna & Sabirjanovich, 2017) بأنها "عملية مؤسسية رسمية تقوم على أساسها بنقل المجتمع للقيم والمهارات والمعارف من شخص وجماعة ومجتمع إلى آخر"،<sup>3</sup> كذلك تعرف الخدمة التعليمية بأنها "عملية تتضمن بذل مجهود من أجل مساعدة شخص آخر على التعلم، حيث أن التعليم يمثل عملية تنشيط واستثارة لقوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي، وذلك بغرض تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن المتعلم من التعلم ليختار المدرس الطريقة التي يراها مناسبة لإدارة مواقف التعليم والتي يمارس فيها سلوك التعليم الذي يتراوح ما بين التلقين والفهم".<sup>4</sup>

وتعرف الخدمة التعليمية أيضا بأنها "نشاط إنساني يقوم من خلالها الفرد بتأدية مهمة لشخص آخر"،<sup>5</sup> أما (Graham Gibbs) فيرى بأن الخدمة التعليمية هي "كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم"،<sup>6</sup> كما تعرف الخدمة التعليمية بأنها "إحدى أشكال الخدمات التي تنتجها المنظمات التعليمية"، وتعرف أيضا بأنها "منفعة يحصل عليها الأفراد إما مجانا أو نظير مبلغ من المال"، وتعرف كذلك بأنها "المجهودات الإنسانية أو الآلية التي تقابل احتياجات التعلم والمعرفة لدى الأفراد"، في حين أن هناك من يعرفها بأنها "نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر تكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج آخر مادي ملموس أو غير ملموس".<sup>7</sup>

وتعرف الخدمة التعليمية في التعليم العالي بأنها "العملية التي تقوم بها الجامعات من خلال كوادرها البشرية، سعيا منها نحو تحقيق التقدم بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات المجتمع"،<sup>8</sup> ويعرفها (محبوب،

<sup>1</sup> - هند يحي بكري كيلاني، دور القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38) العدد (13)، 2022، ص: 245.

<sup>2</sup> - Munna. A. S & Kalam. A, **Teaching and Learning Process To Enhance Teaching Effectiveness: A Literature Review**, Internatinal Journal of Humanities and Innovation (IJHI), Vol (4), No (1), 2021, P: 3.

<sup>3</sup> - Ivanovna. M. I & Sabirjanovich. K. A, **Managing Educational Process In University Based On Database Management System**, Advances In Economics Business and Management Research, Vol (38), No (1), 2017, P: 443.

<sup>4</sup> - هند يحي بكري كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

<sup>5</sup> - عويس محمد زكي، **الطريق إلى الجودة في التعليم العالي**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2008، ص: 54.

<sup>6</sup> - مسعودة عجال، **مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (7)، العدد (27)، 2018، ص: 823.

<sup>7</sup> - علي عبد الله محمد سعد، **إسهامات تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية لمعاهد الخدمة الاجتماعية**، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد (2)، 2020، ص: 18.

<sup>8</sup> - رشا عبد الله محمد الجمل وآخرون، **أثر المشاركة الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي على جودة الخدمة التعليمية - دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (2)، 2022، ص: 471.

2003) بأنها "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة"<sup>1</sup>، ويرى كل من (Sahney & Al, 2004) بأن جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي تعتبر خدمة مهنية تختلف عن الخدمات الأخرى في جوانب متعددة، ويمكن التعامل مع هذه الأنواع من الخدمات بصورة منفصلة ومختلفة عن غيرها من الخدمات، حيث أن الخدمة في منظمات التعليم العالي هي خدمة خالصة مثل الخدمات القانونية والاستشارية والفنية، وتتسم بدرجة عالية من الاتصال الشخصي والتعقيد والاعتماد على متطلبات السوق والاعتماد على طلب العملاء.<sup>2</sup>

ويرى (Babalola, 2010) & (Ntawiha, 2016) أن المدخلات التعليمية هي أي نوع من الموارد البشرية والمادية والمالية المستخدمة في نظام التعليم للحصول على النتائج المرجوة، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

❖ **المدخلات الذاتية:** وهي موارد تعليمية تمتلكها المنظمة التعليمية وتسيطر عليها وهي تشمل طاقم التدريس، والمواد التعليمية، والمباني والتجهيزات والمعدات والمباني.. وغيرها؛

❖ **المدخلات الخارجية:** وهي موارد تعليمية لا تتحكم فيها المنظمة التعليمية، وهي تشمل الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي لأولياء الأمور، وموقع المنظمة التعليمية وما إلى ذلك؛

❖ **المدخلات المالية:** وهي جميع النفقات المالية داخل النظام التعليمي، وحتى تشمل نفقات كل طالب ورواتب الطاقم التدريسي والإداري والموظفين والنفقات الأخرى ذات العلاقة.. وغيرها من النفقات؛

❖ **المدخلات الإدارية:** وهي الإدارة الجيدة (القيادة القوية والمهمنة، البيئة الآمنة، المجتمع الجيد، العلاقات ونظم الحوافر)، والتي تدعم وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التدريس والتعلم، والتي بدورها تؤثر على نطاق ونوع المدخلات المستخدمة ومدى فعالية استخدامها.

ويرى (Lyazat & Al, 2018) بأنه توجد مجموعة من الأساليب التي يجب الاهتمام بها لتحسين العملية التعليمية وهي كما يلي:<sup>4</sup>

- **الاهتمام بالشفافية والنزاهة:** حيث يحتوي نظام التعليم على العديد من الأقسام والعناصر بما في ذلك الطاقم التدريسي والتربوي والمتعلمين والمشرفين والبيئة التعليمية وغيرها، والتي تشكل نظام التعليم بأكمله؛
- **الترابط والاتصال الفعال:** لا توجد عناصر وأقسام لنظام التعليم بمعزل عن بعضها البعض، بما يسهم في إتاحة الفرصة لكي تتفاعل وتنسق مع بعضها البعض لتؤثر على تحقيق هدف تعليم وتنقيف الأفراد؛

<sup>1</sup> - بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 105.

<sup>2</sup> - عمار فتحي موسى إسماعيل وأسامة محمد مهجي مبارز، دور تقنية الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (8)، العدد (2)، 2020، ص: 11 - 12.

<sup>3</sup> - هند يحي بكرى كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

<sup>4</sup> - Lyazat. I & Al, **Mechanisms On Improving The Education System Quality In The Republic of Kazakhstan**, Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment, Vol (6), No (1), 2018, P: 119.

■ **الاهتمام بالمرونة والديناميكية:** إن العناصر الأساسية لنظام التعليم هي التطوير والتغيير، لذا يجب أن يكون نظام التعليم قابل دائماً للتغيير والتحسين والتطور.

### ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة

يرجع (Guo) دراسة جودة الخدمة إلى (Sasser) وزملائه سنة 1987، كما يرجعها آخرون إلى أبحاث (Anderson) وزملائه عام 1976، في حين يرى البعض بأن دراسة مفهوم جودة الخدمة يرجع إلى أواسط الستينيات بالتحديد إلى أبحاث (Rathmell) عام 1966<sup>1</sup>، وتؤكد التوجهات الحديثة على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة بحكم أنها إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية والشريان الذي يمد المنظمة بالمزيد من الزبائن والربحية العالية، ومن ثم زيادة قدرتها على الاستمرار والنمو، إن الميزة التنافسية لا تكمن في تقديم خدمات عديدة بل في تحقيق مستويات عالية من الجودة في تلك الخدمات.<sup>2</sup>

ويعرف معهد المعايير البريطانية (BSI) جودة الخدمة بأنها "مجمل السمات والخصائص التي تؤثر على قدرة الخدمة على إشباع حاجة معينة"<sup>3</sup>، ويرى (Berry et Al) بأن جودة الخدمة هي "دالة التغيرات والاختلافات بين التوقعات والأداء الفعلي لأبعاد الخدمة" ومن خلال التعريف يتبين بأن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة فالزبون يحكم على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما يتوقعه مع الأداء الفعلي للخدمة المقدمة،<sup>4</sup> أما (Lewis & Booms) فقد عرفا جودة الخدمة بأنها "قياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة عالية معناه مطابقة توقعات الزبون على أساس ثابت" ومن هنا يتبين أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها.<sup>5</sup>

كما يعرفها (Zeitham & Berry) بأنها "مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة"<sup>6</sup>، أما (Payne) فيرى بأن جودة الخدمة "تتعلق بقدرة المنظمة على الإيفاء بتوقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء"<sup>7</sup>، وفي هذه الحالة إذا كانت النتيجة المقبولة فهذا يعني جودة جيدة وأن عملية تقديم الخدمة ممتازة تخلق ميزة تنافسية

<sup>1</sup> مصطفى وليد نور الله، فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية - سوريا، مجلة الباحث، العدد (14)، 2014، ص: 395.

<sup>2</sup> خيرى علي أوسو ولؤي لطيف بطرس، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الريفين، المجلد (30)، العدد (89)، 2008، ص: 14.

<sup>3</sup> Knowles. G, Quality Management, eBooks at bookboom.com, 2011, P: 10.

<sup>4</sup> صوار يوسف ومحيي كلثوم، أثر جودة الخدمة البنكية على ولاء العميل - دراسة حالة عينة من عملاء البنوك التجارية بولاية سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد (5)، 2016، ص: 109.

<sup>5</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2010، ص: 71.

<sup>6</sup> عيسى مرازقة وسيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (01)، 2017، ص: 389-388.

<sup>7</sup> خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون - دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (23)، 2011، ص: 33.

للمنظمة،<sup>1</sup> في حين عرفها (Kotler) بأنها "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل" وهذا التعريف يعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية يمكن للمنظمة أن تواجه به المنافسة،<sup>2</sup> كما عرفها (Kotler) بأنها "مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق تقديم الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن ومواصفاتهم"، وتميل جل تعريفات جودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، ويمكن التعبير عنها رياضياً كما يلي:<sup>3</sup>

**جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لأداء الخدمة**

كما عرفها (Gronroos) على أنها "نتيجة تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له"،<sup>4</sup> في حين عرفها (Culiberg & Rojsek) على أنها "إدراك الزبائن لمدى تلبية أو تجاوز الخدمة لتوقعاتهم"،<sup>5</sup> أما (Stebbing) فقد عرفها بأنها "مجموعة من الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته"،<sup>6</sup> كذلك عرفها كل من (Lovell & Wight) بأنها "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم"،<sup>7</sup> وحسب (Zeithaml) فإن جودة الخدمة يمكن أن تعرف من وجهة نظر الزبون بأنها "الحكم المتفوق أو الجيد حول كل المنتجات المتفوقة أو الجيدة فالجودة من وجهة نظر الزبون هي: الاختلاف عن الهدف أو الجودة الفعلية، التقييم العالمي وذلك في بعض الحالات والمواقف المتشابهة، الحكم من قبل المستخدم عن مجموعة خيارات".<sup>8</sup>

كما اقترح (Parasuraman & Al) عام 1985 تعريفاً أكثر شمولية بقولهم بأن جودة الخدمة هي "درجة واتجاه التباين بين الإدراك والتوقعات نحو جودة الخدمة المقدمة" و "الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم لأداء الخدمة" حيث كلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة الخدمة جيدة ورضا الزبون مرتفعاً،<sup>9</sup> ولقد حدد (Parasuraman) ثلاث نقاط أساسية متعلقة بجودة الخدمة وهي:<sup>10</sup>

<sup>1</sup>- Gabriel. P et Al, Marketing des Services, Dunod, Paris, 2014, P: 74.

<sup>2</sup>- خيرن قرن وفاطنة بلقرع، تفسير جودة الخدمات، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد (1)، العدد (2)، 2011، ص: 153.

<sup>3</sup>- عبد العليم التاوتي، دور جودة خدمات موبيليس في تحقيق ولاء الزبون - دراسة حالة عينة من زبائن موبيليس (الأغواط)، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص: 393.

<sup>4</sup>- Gronroos. C, Adopting A Service Logic For Marketing, Marketing Theory, Vol (6), No (3), 2006, P: 323.

<sup>5</sup>- Culiberg. B and Rojsek. I, Identifying Service Quality Dimensions as Antecedents to Customer Satisfaction in Retail Banking, Economic & Business Review, Vol (12), No (3), 2010, P: 56.

<sup>6</sup>- يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 32.

<sup>7</sup>- شفاء بلاسم حسن ومحمد مهدي عكاب، تقييم جودة الخدمة باستخدام تحليل محتوى البيانات - دراسة حالة مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017، ص: 2018.

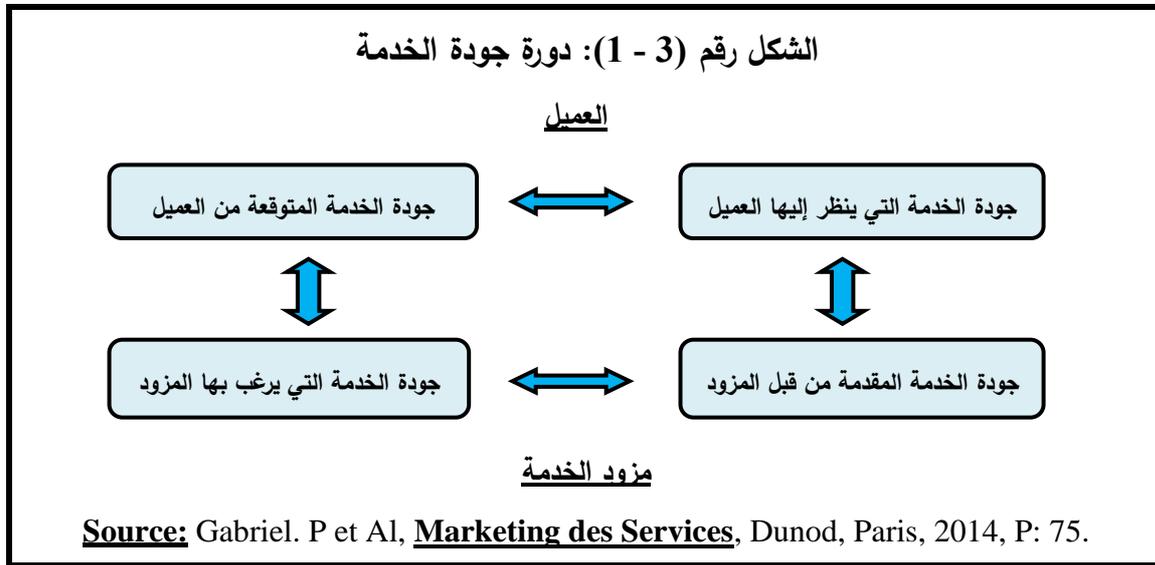
<sup>8</sup>- Zeithaml. V, Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means and Model and Synthesis of Evidence, Journal of Marketing, Vol (52), No (3), 1988, PP: 3 - 4.

<sup>9</sup>- Parasuraman. A and Al, A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Futur Research, Journal of Marketing, Vol (49), No (4), 1985, P: 42.

<sup>10</sup>- نور الدين مزباني وإيمان عاشور، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج Servqual - دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد (26 أ)، 2016، ص: 180.

- جودة الخدمة أكثر صعوبة للتقييم من جودة السلع بالنسبة للزبون؛
- إدراكات جودة الخدمة تنتج من مقارنة الزبون لتوقعاته مع الأداء الفعلي للخدمة؛
- تقييم جودة الخدمة يعتمد على مخرجات مقدم الخدمة وعملية تقييم الخدمة.

وعموماً فالنهج الأكثر تفضيلاً لجودة الخدمة يتمحور حول العميل حيث يقوم هذا الأخير بتقييم الجودة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، وتتشكل التوقعات من عناصر مختلفة وستكون على وجه الخصوص اتصالات المنظمة، وسمعتها، والكلام الشفهي أو الظاهري، واحتياجات وقيم العملاء، وتجاربهم السابقة مع مقدمي الخدمات المماثلة، ومن وجهة نظر المزود، يمكن أيضاً تحليل جودة الخدمة على مستويين: الجودة المطلوبة كما حددتها المنظمة، والجودة المقدمة والتي تتوافق مع أدائها الموضوع، ويمكن الموازنة بين هذين المستويين من وجهة نظر العميل ومن وجهة نظر المزود وذلك لتشكيل دورة الجودة، إن إدارة الجودة عند هذه المستويات تقلل من مخاطر عدم كفاية الجودة المتصورة واستياء العملاء، والشكل يوضح ذلك:<sup>1</sup>



إن المنظمات المنتجة للخدمة تحاول أن تميز خدماتها المقدمة ومواصلة تقديم خدمات ذات جودة أفضل مما يقدمه المنافسون، وذلك من خلال تجاوزها لما يتوقع الزبون من جودة الخدمة المطلوبة، وهذا يشكل الأساس الذي يقارن به الزبون ما بين جودة الخدمة المتوقعة التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة وبين الخدمة الفعلية، فإن لم تصل جودة الخدمة التي حصل عليها من المنظمة للمستوى المطلوب وفقاً لتوقعاته أو ما يأمل أو ما يريد، فإنه في هذه الحالة سيفقد اهتمامه بمقدم الخدمة والمنظمة التي ينتمي إليها، وإذا كان العكس فإن الزبون غالباً سيتمسك بتكرار التعامل مع المنظمة التي ينتمي إليها مقدم الخدمة.<sup>2</sup>

#### رابعاً: مفهوم جودة الخدمة التعليمية

لقد اختلفت وجهات نظر وأفكار كثير من الباحثين حول جودة الخدمات التعليمية لكن هذا الاختلاف شكلي لأن المفهوم الأساسي لجودة الخدمات التعليمية يجسده الهدف الذي تسعى المنظمة التعليمية إلى

<sup>1</sup>- Gabriel. P et Al, Op. Cit., P: 75.

<sup>2</sup>- محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95 - 96.

تحقيقه والوصول إليه من خلال مخرجات التعليم، وهذا الهدف يتم تحقيقه من خلال تكامل وتفاعل جميع العناصر التنظيمية (النظام الأكاديمي والنظام المالي والنظام الإداري) باتجاه تحديد حاجات المستفيد وتبنيها بكفاءة وفعالية، أو تلبية توقعات الطلبة أو تقديم ما يفوق ويتجاوز هذا التوقعات.<sup>1</sup>

ويرى (سلمان، 2013) بأنه يوجد اتجاهان بخصوص تعريف مفهوم جودة الخدمة التعليمية، الاتجاه الأول يهتم بمدى تطابق المخرجات التعليمية مع المواصفات التي وضعت من قبل هيئات أو جهات متخصصة، أما الاتجاه الثاني فيهتم بمدى تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة (الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل.. الخ) وانطباعاتهم نحوها،<sup>2</sup> من جهة أخرى يرى (Stella & Martin) أن هناك مفهومين لجودة الخدمة التعليمية في منظمات التعليم العالي هما: احترام المعايير الموضوعة من قبل الجامعة بحيث تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة أو معايير التميز، ومطابقة الأهداف الموضوعة من قبل الجامعة.<sup>3</sup>

ويعرف أبو فارة (2005) جودة الخدمة التعليمية بأنها "توفير وتقديم الخدمات التعليمية بصورة تكفل إعداد وتكوين خريج فاعل قادر على دخول سوق العمل بنجاح، ملم بأساسيات مجاله، وهذا يتطلب عمليات قياس وتقييم مستمرة لضمان المستوى المستهدف في المدخلات والعمليات والمخرجات"،<sup>4</sup> كما تعني جودة الخدمة التعليمية "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية من خلال توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المنتج التعليمي لمتطلبات الطالب".<sup>5</sup>

كما تعرف جودة الخدمة التعليمية بأنها "عملية تحقيق أفضل خدمة للطالب وفقا لما يريده، ولتحقيق جودة الخدمات التعليمية يتطلب ذلك توافر مجموعة من الخدمات (الأكاديمية والإدارية) بالمنظمة التعليمية كي تساعد الطالب على بلوغ المستوى الذي يسعى لتحقيقه"،<sup>6</sup> ويعرفها (سلمان، 2013) بأنها "كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة تتطابق مع المواصفات وتؤدي إلى رضا الطلاب وتتحدد من خلال الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف وخصوصيات الجامعة"،<sup>7</sup> ويعرفها (الحوري وآخرون، 2012) بأنها "عملية تحقيق رغبات الطلاب واحتياجاتهم بالشكل المناسب ووفق ما يروونه من

<sup>1</sup> - محمد رجب أبو عوف، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

<sup>2</sup> - سلمان محمد إبراهيم، مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طلقا لمقياس جودة الخدمة (ServPerf)، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد (1)، 2020، ص: 14.

<sup>3</sup> - نصيرة عسولي وعمر بن جيمة، قياس جودة خدمات التعليم العالي باستخدام مقياس (HedPerf) وأثرها على رضا الطلبة: دراسة ميدانية بجامعة تاهري محمد بشار - الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، 2022، ص: 416.

<sup>4</sup> - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>5</sup> - محمد رجب أبو عوف، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

<sup>6</sup> - لندة سيد محمد مصطفى، واقع جودة الخدمات التعليمية كمنطلق لتحقيق التميز المؤسسي بخدمات الخدمة الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (26)، العدد (3)، 2022، ص: 229.

<sup>7</sup> - سلمان محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

وجهة نظرهم"<sup>1</sup>، ويعرفها (مصطفى، 2013) بأنها "الخصائص التي تتميز بها الجامعة مثل: المناهج الدراسية والبنية التحتية والتجهيزات والخدمات المتبادلة بين المجتمع المحلي والجامعة والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمكتبات"<sup>2</sup>.

كما عرفت بأنها "الحكم على مدى تميز الخدمة المقدمة من وجهة نظر الطلاب الذين يتلقون الخدمة"<sup>3</sup>، وهو ما أشار إليه (Holdford & Anuprita, 2003) بالقول بأن جودة الخدمة التعليمية هي "تقييم شامل من الطلاب للخدمات التي يتم تلقيها كجزء من خبرتهم التعليمية، وهي تصف مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية داخل وخارج الفصول الدراسية بما في ذلك قاعات التدريس وأعضاء هيئة التدريس، والمرافق التعليمية، والاتصالات مع الإدارة التعليمية"، وبالتالي تعد جودة الخدمة التعليمية بمثابة الحكم العام من المستفيدين على تفوقها وتميزها، أو أنها تقييم شامل للخدمة من قبل العملاء باعتبارهم المعيار الرئيسي في عملية التقييم، وقد تكون جودة الخدمة المدركة ناتجة عن المقارنة بين توقعات العملاء السابقة بشأن الخدمة التعليمية وتصوراتهم بعد التجربة الفعلية، وهنا يكون التركيز على نتائج الخدمة.<sup>4</sup>

وتعرف جودة الخدمة التعليمية أيضا بأنها "نشاط غير ملموس يتم انجازه وتقديمه من قبل العاملين بالجامعة بالطريقة التي تحقق رضا الطلاب وذلك لإشباع حاجاتهم و رغباتهم"<sup>5</sup>، وعرفت كذلك بأنها "كل خدمة تقدمها الجامعة لطلابها بما يتوافق مع المواصفات التي يترتب عليها حالة من الرضا من جهة متلقي الخدمة"<sup>6</sup>، ويرى (Oneili & Palmer, 2004) بأن جودة الخدمة التعليمية هي "الفجوة بين ما يتوقعه الطلاب للخدمة ومستوى إدراكهم للأداء الفعلي" وبالتالي تحتاج الجامعات إلى تقليل الفجوة بين المستوى الفعلي للخدمة وتوقعات الطلاب للخدمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة،<sup>7</sup> وفي هذا السياق عرفها (حدابي وعكاشة، 2007) بأنها "تصورات الطلاب عن مستوى أداء الخدمات الجامعية مقارنة بما يتوقعونه عنها، ويتم تقديرها بالدرجة من خلال إستبانة مصممة لهذا الغرض يتم تطبيقها مرة واحدة بعد الخدمة"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - الحوري وآخرون، قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا في كلية إدارة المال والأعمال - دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (18)، العدد (1)، 2012، ص: 250.

<sup>2</sup> - مصطفى أمل محمد، تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية - دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، 2013، ص: 766.

<sup>3</sup> - الحدابي داوود عبد الملك وقشوة هدى عبد الله، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (2)، 2009، ص: 96.

<sup>4</sup> - كوثر عبد المجيد السيد وآخرون، جودة الخدمة التعليمية المدركة من وجهة نظر طالبات السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (27)، العدد (127)، 2020، ص: 205.

<sup>5</sup> - السيد حسام حمدي، قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية باستخدام مقياس (ServQual) مقارنة ببعض الجامعات العربية والأجنبية - دراسة تطبيقية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد (29)، العدد (3)، 2014، ص: 136.

<sup>6</sup> - عمار فتحي موسى إسماعيل وأسامة محمد مهجي مبارز، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

<sup>7</sup> - جيهان أحمد عمر، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية - التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (35)، العدد (4)، 2019، ص: 105.

<sup>8</sup> - الحدابي داوود عبد المالك وعكاشة محمود فتحي، جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، 2007، ص: 30.

ويرى (Tam, 2001) أن جودة الخدمة التعليمية تتحدد في ضوء صلتها بأصحاب المصلحة في التعليم، فضلا عن الظروف المحيطة بأداء تلك الخدمة، بحيث يمثل أصحاب المصلحة مجموع الطلبة بالدرجة الأولى (العملاء الحقيقيين)، بيئة/محيط العمل (الداخلي والخارجي)، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع (أو الدولة)، الأولياء، الإدارة، العاملين، النقابات، إذن فمفهوم جودة الخدمة التعليمية يكمن في مجموعة من الشروط والمواصفات أو المعايير التي يجب أن تتوفر في هذه العملية لتلبية حاجات أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

وهناك من يرى بأن جودة الخدمة التعليمية تتعلق بجودة مناهج التعليم التي تعطي خريجين أكثر كفاءة في العمل وجودة البحوث العلمية ذات التميز على المستوى الدولي،<sup>2</sup> وبالتالي ملائمة البرامج الأكاديمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع وكافة الأنشطة الأخرى لرسالة الجامعة وأهدافها المعلنة، ويتحقق ذلك بوضع معايير ومؤشرات محددة لكل العناصر الداخلة والمؤثرة على العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع من برامج أكاديمية وخطط بحثية وتقوية الروابط بالخريجين والمنظمات الإنتاجية والخدمية للمجتمع مع قياس الجودة في كل الأنشطة وكذا تضع الجودة آليات ومؤشرات القياس وتتابع خطط العمل للتطوير وتحيط المستفيدين من طلاب وطاقتهم التدريس والمجتمع،<sup>3</sup> وحسب (Essays, 2018) فإن جودة الخدمة التعليمية تعتمد على إستراتيجية التعلم النشط داخل الفصول وكيفية إتقان الأستاذ للمحتوى حتى يستطيع إيصاله للطلاب واستخدام طرق وأساليب مختلفة لتقييم الطلاب.<sup>4</sup>

ويمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية إجرائياً بأنها مدى استجابة الخدمة التعليمية المقدمة لتوقعات الطلاب أي الفجوة بين توقعات الطلبة وإدراكاتهم لأداء الخدمة التعليمية المقدمة، حيث كلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة الخدمة التعليمية جيدة ورضا الطلاب مرتفع والعكس، لذلك يجب على الجامعات أن تقدم أفضل خدمة تعليمية ممكنة بما يستجيب أو يتجاوز توقعات الطلاب.

#### خامسا: العوامل المؤثرة في جودة الخدمة التعليمية

يمكن تحديد العوامل المؤثرة في جودة الخدمة التعليمية بالتعليم الجامعي على النحو التالي:<sup>5</sup>

1. عوامل متعلقة بالمنظمة التعليمية: ويمكن تقسيمها بدورها إلى ما يلي:

❖ **عوامل مالية:** وتتمثل في الإمكانيات المادية المتاحة لدى المنظمة التعليمية مثل: البنية التحتية والمباني المؤسس عليها المنظمة التعليمية، والموارد المادية التي تحصل عليها الجامعة لتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة لتقديم الخدمة وصيانتها بشكل دوري؛

<sup>1</sup> - عماد علي الكساسبة، أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في جامعة مؤتة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (8)، العدد (2)، 2019، ص: 194.

<sup>2</sup> - مسعودة عجال، مرجع سبق ذكره، ص: 823.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآية محمد محمد الشراوي، دور تمكين منظمات الأعمال في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية على بعض البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (34)، العدد (3)، 2019، ص: 229.

<sup>4</sup> - طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فيصل السيد السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 694.

<sup>5</sup> - أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية - جامعة المنصورة دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (5)، العدد (3)، 2017، ص: 130.

❖ **عوامل بشرية:** وتتمثل في توافر أعداد كافية من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة التعليمية سواء من الهيئة الإدارية أو التدريسية أو العمالة الخدمية، لتقديم الخدمة التعليمية دون وجود ضغوط في العمل اليومي، واقتناعهم بأهمية تلبية احتياجات ورغبات الطلاب الدارسين بالجامعة باعتبارهم أهم العملاء المستفيدين منها وامتلاكهم مهارات التعامل الشخصي مع الطلاب؛

❖ **عوامل تنظيمية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة التعليمية ومدى بساطتها وسهولة إجرائها وخلوها من الروتين والتعقيد، ومدى توظيف التكنولوجيا وتقنياتها المستخدمة في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى إجراءات تحسين الخدمة المقدمة والارتقاء بها.

2. **عوامل متعلقة بالطلاب والدارسين:** وتتمثل في مدى فهم الطلاب لاحتياجاتهم ومدى تطلعاتهم وتوقعاتهم للخدمة المقدمة لهم، ومدى فهمهم لطبيعة الخدمة التعليمية وما يجب عليهم القيام به حتى يتمكنوا بأعلى مستوى من الخدمة التعليمية، هذا بالإضافة إلى تأثيرهم بمستوى ونوع الخدمة التعليمية التي حصلوا عليها مسبقاً في منظمات تعليمية أخرى.

3. **عوامل بيئية ومجتمعية:** ويقصد بها ما يمتلكه المجتمع المحيط بالجامعة من سمات وخصائص اقتصادية واجتماعية وثقافية، وكذلك هيئات ومراكز ومنظمات تعليمية وغير تعليمية، والتي تعد فرصاً داعمة للخدمة التعليمية بالجامعة أو قد تمثل تحدياً أو تهديداً لها، فعلى سبيل المثال عدم وجود جامعات أو معاهد تقدم نفس الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة في نفي المحيط الجغرافي يمثل فرصة جيدة لتقديم الخدمة التعليمية بينما وجود مثل هكذا جامعات أو معاهد يمثل تهديداً وتحدياً لما تقدمه الجامعة من خدمات تعليمية. كما حدد (الحدراوي وسهيل، 2015) في دراستهما بعض العوامل المؤثرة على جودة الخدمات التعليمية في منظمات التعليم العالي كما يلي:<sup>1</sup>

❖ **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في الاتجاهات التضخمية لاقتصاد الدولة ووتيرة النشاط الاقتصادي، وأسعار الفائدة فضلاً عن السياسة المالية للدولة فيما يتعلق بإدارة الفائض أو العجز في الموازنة العامة للدولة وهذه العوامل من شأنها أن تؤثر على الإنفاق والاستثمار وتطوير قطاع التعليم بشكل عام؛

❖ **العوامل السياسية:** ويقصد بها خطط الحكومة وقراراتها وتوجهاتها في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، والفرص التي تمنحها للمنظمات الحكومية والمجتمعية في دعم العملية التعليمية والارتقاء بها؛

❖ **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه ومنظومة القيم والأعراف والتقاليد المؤثرة في جودة الخدمات التعليمية من حيث تأثيرها على الإجراءات التي تقدمها وموضوعيتها أو تأثيرها على المعاملات وكفاءة الأداء داخل المنظمات التعليمية؛

❖ **العوامل التكنولوجية:** يقصد بها مجموعة الأنظمة والأساليب المادية والفكرية المستعملة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتي تمكن المنظمات التعليمية من التكيف مع البيئة وتقديم الخدمة بشكل جيد

<sup>1</sup> - الحدراوي حامد كريم وسهيل كزار صالح، بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية أكاديمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (7)، العدد (2)، 2015، ص ص: 54 - 55.

ومتطور خصوصا في ظل الانفجار الرقمي التي يشهده العالم حاليا وتوجه المنظمات التعليمية نحو رقمنة عملياتها وكذا توجه نحو التعليم الإلكتروني بالموازاة مع التعليم الحضوري.

### المطلب الثالث: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة التعليمية

يعد قياس جودة الخدمات أكثر صعوبة بكثير من قياس جودة السلع، نظرا لخصوصية الخدمة وطبيعتها غير الملموسة وكذلك كون إنتاجها واستهلاكها فوري، فهي لا تخزن ولا تملك، إضافة إلى أنها لا يمكن أن تفصل عن مقدمها لأنها ذات شق فني وشق وظيفي وهو ما يجعل قياسها صعب جدا، وعلى العموم يوجد تباين كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة بما فيها جودة الخدمة التعليمية التي تعد أكثر خصوصية، وسيتم في هذا المطلب التطرق على أبعاد جودة الخدمة التعليمية، ومن ثم تناول أهم نماذج قياس جودة الخدمة بشكل عام ثم نماذج قياس جودة الخدمة التعليمية.

#### أولا: أبعاد جودة الخدمة التعليمية

إن قياس الجودة في الخدمات يتم عن طريق أسلوب أثر الجودة والذي يعرف بأنه "أسلوب يسعى لتوثيق احتياجات المستفيد ويستخدم في تحديد أولويات معايير الخدمة وإطارها العام"، إن عرض احتياجات المستفيد تتم عن طريق المصفوفة (Matrix) التي تحتوي على مؤشرات يقوم الفريق العامل بتحديد مؤشر واحد منها على الأقل يصلح للقياس، ويمكن التحكم فيه بحيث يعبر هذا المؤشر عن تلبية احتياجات المستفيدين من كونها متوقعة من قبل المستفيد ومدركة من قبل مقدم الخدمة.<sup>1</sup>

وبشكل عام تنوعت أبعاد جودة الخدمة حسب نوعية المنظمة وكذا طبيعة الخدمة، ففي سياق الخدمات التقليدية ركزت قياسات جودة الخدمة بشكل رئيسي على تفاعلات العملاء مع الموظفين (اللقاءات البشرية/ بشرية)، إلى جانب استخدام بعض متغيرات مزيج التسويق، أما في حالة الخدمات الإلكترونية فحدد البحوث أبعادا جديدة لجودة خدماتها، كالبحث الآلي، والتواصل بين العملاء، واكتساب المعلومات والمحتوى، وسهولة الاستخدام، كما يتأثر تصور العملاء بجودة الخدمات المتعلقة بالتكنولوجيا من خلال استعدادهم لاستخدام التكنولوجيا الجديدة والتكيف معها، وقد تستخدم مقاييس فريدة من نوعها مثل القلق التكنولوجي، ومؤشر الجاهزية التكنولوجية لقياس جودة الخدمة في الخدمات التي تدعم التكنولوجيا.<sup>2</sup>

يرى (Kotler) أن لجودة الخدمة أربعة معايير أو أبعاد أساسية هي: الضمان وتحقيق الاعتمادية والاعتناق والاستجابة والملموسية؛ وكذلك (Massy) الذي حدد أربعة معايير أساسية لجودة الخدمة هي: التفوق وتحقيق التوقعات والقيمة ومطابقة المواصفات،<sup>3</sup> أما (Lehtinen, 1982) فقد قسم جودة الخدمة إلى جودة العمليات (Process Quality) وجودة المخرجات (Output Quality)، جودة العمليات

<sup>1</sup> - أحمد عبد محمود، تقييم جودة خدمة دائرة البعثات وانعكاساتها في رضا الزبون باستخدام مقياس "Servqual"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (27)، 2016، ص ص: 172 - 173.

<sup>2</sup> - كوثر عبد المجيد السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205 - 206.

<sup>3</sup> - خيرى علي أوسو ولؤي لطيف بطرس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.

يلاحظها الزبون أثناء تقديم الخدمة، وجودة المخرجات تلاحظ بعد تلقي الخدمة، ومثال ذلك أن جودة العمليات يمكن التعبير عنها بالمهارة التي يظهرها الحلاق أثناء الحلاقة بحركته وحديثه، ومثال جودة المخرجات التسريحة النهائية التي يحكم عليها الزبون في نهاية الأمر.<sup>1</sup>

وحسب (Lehtinen & Lehtinen's, 1982) يمكن قياس جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد هي:<sup>2</sup> الجودة المادية (Physical Quality)، جودة المنظمة (Corporate Quality)، الجودة التفاعلية (Internative Quality)، كما قام (Gronroos) في دراسته الأولى سنة 1982 بتقسيم أبعاد جودة الخدمة إلى بعدين هما: الجودة الفنية والجودة الوظيفية، غير أنه وفي دراسته لسنة 1984 قام بإضافة بعد ثالث هو الصورة الذهنية، وفيما يلي شرح موجز لها:<sup>3</sup>

- **الجودة الفنية (Technical Quality):** والتي تجيب على السؤال: ما الذي يحصل عليه العميل؟ فالجودة الفنية تعني ما يتم تقديمه للعملاء فعلا ويمكن قياسها بشكل موضوعي من خلال العميل؛
  - **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** والتي تجيب على السؤال كيف حصل عليه؟ فالجودة الوظيفية تعني الكيفية التي تم بها تقديم الخدمة للعميل، وبالتالي فمن الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية؛
  - **الصورة الذهنية (Corporate Image):** تعكس انطباعات العملاء عن المنظمة، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على الجودة الفنية والجودة الوظيفية بالإضافة إلى عناصر أخرى أقل أهمية تتمثل في: عوامل خارجية تضم العادات، الإيديولوجيات والكلمة المنطوقة، وعوامل داخلية تضم أنشطة التسويق التقليدية كالإشهار، التسعير والعلاقات العامة.
- ويعد التصنيف (Parasuraman, Zeithaml, Berry ; 1985-1988) الذي قدمه هؤلاء سنة 1985 من أهم الإسهامات المتعلقة بجودة الخدمة، إذ حددوا أبعادها في عشرة أبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الوصول، اللطافة واللباقة، المصداقية، الأمان، الملموسية، فهم العميل، الاتصالات، الجدارة، وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين سنة 1988 اختصروا الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية هي:<sup>4</sup>
- **الاعتمادية:** هي "إدراك العميل لمدى اعتماد مقدمي الخدمة في تأدية الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المنظمة بوعودها والمحافظة على المصداقية في تعاملها والدقة عند انجاز الخدمة"؛
  - **الاستجابة:** وهي "القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة"؛

<sup>1</sup> - صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013 - 2014، ص: 67.

<sup>2</sup> - Parasuraman. A and AI, Op. cit., P: 43.

<sup>3</sup> - جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>4</sup> - عيسى مرازقة وسيهام مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 389-391.

- **الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المنظمة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة؛
  - **الأمان:** يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة لغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمنظمة كان صائبا؛
  - **التعاطف:** ويقصد به "العناية التي يوفرها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تكييف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات".
- وحسب (Eiglier & Langeard) فإن جودة الخدمة يجب أن تقيم وفقا لثلاث أبعاد مختلفة هي:
- المخرجات (L'output)، عناصر نظام الخدمة (Les Elément de la Servuvyion)، وعملية تقديم الخدمة في حد ذاتها (Le Processus de la Servuuction) والتي يدركها ويقتنيها العميل.<sup>1</sup>
- أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة التعليمية في منظمات التعليم العالي فيمكن التمييز بين بعدين هما:<sup>2</sup>
- **البعد الأول:** خدمات التعلم والتعليم والتي تتم داخل القاعات الدراسية، وما يرتبط بها من تقديم مناهج وإستراتيجيات تدريس وأنشطة تعليمية، وهذه الخدمة ترتبط بشكل مباشر بالكادر الأكاديمي (الأساتذة)؛
  - **البعد الثاني:** خدمات مساندة وتتم خارج الفصول الدراسية وما يرتبط بها من خدمات إدارية بدءا من عمليات القبول والتسجيل وخدمات دعم التعلم، والأنشطة والإرشاد الأكاديمي والنفسي، والمكتبات ومصادر التعلم، والمرافق الدراسية.. وغيرها، وهذه الخدمات ترتبط بالدرجة الأولى بالكادر الإداري بالمنظمة التعليمية، لذا ينبغي على المنظمات التعليمية أن تحدد نوعية الخدمة التي تريد التميز فيها.
- وحسب المنظمة الكندية (Observatoire des Tout-petits, 2018) يوجد بعدين أساسيين لقياس جودة الخدمة التعليمية هما:<sup>3</sup>

- ❖ **جودة الهيكل التعليمي:** ويقصد به كل من حجم طاقة استيعاب قاعة التدريس الواحدة، تكوين الأساتذة والمدرسين، البيئة، العتاد المتوفر، وأخيرا النظام التعليمي - مقررات التدريس؛
  - ❖ **جودة الإجراءات:** ويقصد بها تنوع الأنشطة، نوعية تفاعل الأستاذ والطالب، دور أعضاء هيئة التدريس في المنظومة التعليمية، علاقة المنظمة التعليمية بالأولياء.
- كما قدم (الحدابي وعكاشة، 2007) نموذجا لقياس جودة الخدمة التعليمية يتضمن تسعة أبعاد كما يلي: المادة العلمية، أعضاء هيئة التدريس، المكتبة، الموظفين، القبول والتسجيل، الأنشطة الطلابية، الصورة الذهنية للجامعة، وأخيرا البنية التحتية للجامعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ألفة مريم، **الجودة المدركة للخدمة**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (1)، 2012، ص ص: 258 - 259.

<sup>2</sup> - كوثر عبد المجيد السيد وآخرون **مرجع سبق ذكره**، ص: 206.

<sup>3</sup> - هبة طوال وزوييدة بلي، **أثر جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الخاصة على رضا الأولياء - دراسة لعينة من أولياء التلاميذ بالمدارس الخاصة بالجزائر**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (1)، 2022، ص ص: 1179 - 1180.

<sup>4</sup> - الحدابي داوود عبد المالك وعكاشة محمود فتحي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 8 - 46.

إضافة إلى مقياس (الحسنية، 2016) الذي قدم نموذجا لقياس جودة الخدمة التعليمية يتضمن عشرة أبعاد هي: الرسالة والمهام والأهداف، الأداء الإداري، أداء الهيئة التعليمية، أداء الطلبة والخدمات المقدمة لهم، العمليات التعليمية، البحث العلمي، الحياة الجامعية، المباني والمرافق والتجهيزات، الخدمات المكتبية، توزيع الموارد والنفقات.<sup>1</sup>

### ثانيا: النماذج العامة لقياس جودة الخدمة التعليمية

تختلف معايير الجودة في المنظمات الخدمية عنها في المنظمات السلعية لاسيما وأن المعايير في المنظمات السلعية تميل إلى الثبات، في حين أنها تكون متغيرة في المنظمات الخدمية وفقا لبيئة المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، وبسبب التغيير المرتبط بالجودة في القطاع الخدمي ظهرت محاولات لتطوير مقاييس لجودة الخدمة، ولعل من أهمها مقياس جودة الخدمة (ServQual) ومقياس أداء الخدمة (ServPerf) والذين حظيا بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين في العقود الأخيرة، هذا إضافة إلى الكثير من النماذج التي اقترحها الباحثين في التسويق والجودة.

#### 1. نموذج الفجوات (Servqual)

أول الدراسات حول جودة الخدمة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أسهم البحث الذي قام به كل من (Parasuraman, Berry, Zeithaml) سنة 1985 بشكل كبير في إرساء القواعد الأساسية لفهم نوعية الخدمة وكيفية قياسها باستعمال طرق كمية، حيث لاقى هذا البحث نجاحا كبيرا وذاع صيته في جميع ربوع العالم حيث اختزل هؤلاء الباحثون المركبات المعقدة في مجموعة من الأبعاد شكلت نموذجهم المشهور الذي يدعى (Servqual) هذا الأخير تم اختياره لأكثر من 30 سنة، حيث وجهت له العديد من الانتقادات مع مر الزمن، مما حتم على أصحابه إعادة النظر فيه حيث اختزلوا أبعاده إلى خمسة أبعاد فقط هي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمانة، التعاطف، كما هي موضحة:

#### الجدول رقم (2 - 1): بنود وأبعاد جودة الخدمة في مقياس (Servqual)

Tangibles	الملموسة: 4 بنود	التسهيلات المادية، التجهيزات، ومظهر العاملين
Reliability	الاعتمادية: 4 بنود	القدرة على تأدية الخدمات بجدارة وعلى الوجه الصحيح
Responsiveness	الاستجابة: 4 بنود	الحرص على مساعدة المستخدم وتقديم الخدمة بسرعة
Assurance	الضمان: 5 بنود	تحلي الموظفين بالمعرفة واللفظ والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للعميل
Emparty	التعاطف: 5 بنود	الاهتمام والعناية الشخصية التي توليها المنظمة لزيائنها

المصدر: بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013 - 2014، ص: 59.

<sup>1</sup> - الحسنية سليم إبراهيم، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكتبتهم - دراسة تحليلية أكاديمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (2)، 2016، ص: 285 - 312.

ويعمل النموذج من خلال 22 عبارة تطرح على مستهلكي الخدمة المدروسة، ففي الأول يطلب منهم تعيين خبراتهم على سلم ليكرت السباعي (7 درجات) حسب الرغبة التي بداخلهم والتي يتمنون أن يحصلوا على الخدمة وفقها، ثم يعاد طرح العبارة لكل الخيارات وهذه المرة تكون وفقا لما يجدهونه فعلا من خدمات، ثم يحسب فيما بعد الفوارق بين العملية الأولى والثانية لاكتشاف حقيقة الحكم على الجودة حيث ينتج ثلاث فرضيات أحكام هي:<sup>1</sup>

- الأولى: التوقعات أكبر من الأداء ومنه لا نحصل على الرضا؛
- الثانية: التوقعات أقل من الأداء ومنه نحصل على الرضا؛
- الثالثة: التوقعات تساوي الأداء ومنه نحصل على القبول.

وقد طور (Parasuraman, Zeithmal & Berry) هذا النموذج سنة 1985 لتشخيص المسببات الرئيسية لفجوة الخدمة المدركة، أي مقدار الفجوة بين ما يتوقعه الزبون لجودة الخدمة والجودة الفعلية المدركة من قبله، وقد أطلقوا عليه تسمية نموذج الفجوات (Gap Model).<sup>2</sup>

وقد وضع هذا النموذج وفقا للمفهوم التقليدي لجودة الخدمة، ويتضمن خمسة فجوات (أنظر الملحق رقم 01) كما هو موضح فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ **الفجوة الأولى بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:** فالإدارة قد لا تملك التصور الصحيح عما يريده العملاء، فقد تفكر إدارة المستشفى بأن المريض يريد طعاما أفضل إلا أنه يهتم بمدى استجابة الممرضين؛
- ❖ **الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها:** فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات العملاء إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين فقط، فقد تطلب إدارة المستشفى من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها؛
- ❖ **الفجوة ما بين خصائص الخدمة وتقديمها:** حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محلياً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما هو مطلوب منهم أو يعترضون على أعمال معينة كالاستماع للزيائن بشكل مطول مما يضعف تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة؛
- ❖ **الفجوة ما بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:** حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يبدي بها ممثلي المنظمات وإعلانها، فإذا ظهر في إحدى بطاقات مستشفى ما وجود غرف جميلة وعند وصول المريض يكتشف أن الإعلان مبالغ فيه بذلك فإن الاتصال الخارجي قد شوه ما كان العميل يتوقعه؛

<sup>1</sup> - غيشي عبد العالي وشمام عبد الوهاب، قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة - الجزائر - دراسة ميدانية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (1)، 2007، ص: 108.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور وبشير عباس العلق، تسويق الخدمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 46.

<sup>3</sup> - محمود الصميدعي وريدينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

❖ **الفجوة ما بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة:** حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور، فمثلاً أن يستمر الطبيب في زيارة المريض ورعايته إلا أن المريض يفسر تكرار الزيارة لأغراض أخرى أو أن هناك خطأ في العلاج يدعو الطبيب لتكرار زيارته. ومن الواجب الإشارة إلى أن الفجوات لا تظهر أصلاً إلا بوجود طرفين، وسواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداهها الواسع أو المحدد، ومتى شعرت الإدارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة ومتنوعة.

## 2. نموذج الأداء الفعلي (Servperf)

استمرارا للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج عملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق خصوصاً بعد الانتقادات الكثيرة التي وجهت لنموذج الفجوات، فقد توصل كل من (Gronin & Taylor) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه عجز عن مساعدة الإدارة عن الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون عن الخدمة.<sup>1</sup>

ويقوم هذا النموذج على أساس التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، بمعنى أنه يعتمد على قياس جودة الخدمة على اعتبار أنها تمثل شكلاً من أشكال اتجاهات الزبائن نحو الأداء الفعلي للخدمة بعدما قاموا بإجراء اختبار لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة، وهي:<sup>2</sup>

- جودة الخدمة = الأداء - التوقعات (Servqual)

- جودة الخدمة = الأهمية x (الأداء - التوقعات) (Servqual Weighted)

- جودة الخدمة = الأداء (Servperf)

- جودة الخدمة = الأهمية x الأداء (Servperf Weighted)

وقد خلص أصحاب النموذج بأن مقياس (Servperf) هو أفضل المقاييس والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

**جودة الخدمة = الأداء الفعلي.**

ويرتكز هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوات في تقييم جودة الخدمة، ويرتكز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعملاء فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

<sup>2</sup> - بوعمره فتحي، الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد (6)، العدد (6)، 2016، ص: 121.

عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع المنظمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون فهذا الأخير يقيم الخدمة على أساس خبراته السابقة وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الاستفادة من الخدمة، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، بمعنى أن الاتجاه أو موقف الزبون من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المنظمة، وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المنظمة، فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها؛
- بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المنظمة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة؛
- إن الخبرات المتعاقبة مع المنظمة الخدمية ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي الذي يقوم بها هذا الأخير فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضاه عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له تأثير مساعد في تشكيل إدراكاته للجودة، وعند تكرار تلقي الخدمة فإن رضاه يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

وبالتالي فإن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمات يتضمن الأفكار التالية:<sup>2</sup>

- أن الأداء الحالي للخدمة له دور كبير في تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من قبل المنظمة في الوقت الحالي؛
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة، أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا؛
- تعتبر الأبعاد أو المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج (Servperf).

ورغم القبول الواسع الذي حظي به نموذج أداء الخدمة لدى العديد من الباحثين والذين انتقوا على أن مفهوم جودة الخدمة إنما ينعكس من خلال تقييم العميل أو المستفيد للخدمة المقدمة له، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات وإن تركزت معظمها حول منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته، ويرى (Liosa & Al) أن قياس (الإدراكات - التوقعات) أكثر منطقية ومعنى من قياس الأداء وحده، وذلك لأن المجيبين حتى عند قياسهم للأداء وحده سوف يقومون ذهنيا بحساب (الإدراكات - التوقعات) بصرف النظر عن فهمهم أو عدم فهمهم لمفهوم التوقعات.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (2)، 1998، ص: 362.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 362.

ويرى (Parasuraman & Ai, 1994) أن نسبة التباين التي يفسرها نموذج أداء الخدمة والمقدر بـ (45%) وإن كانت أعلى من نسبة التباين التي يفسرها نموذج جودة الخدمة والمقدرة بـ (39%) إلا أن الفرق بين النسبتين والمقدر بـ (6%) غير كاف للإدعاء والمطالبة بأفضلية نموذج أداء الخدمة على نموذج جودة الخدمة، وذلك راجع حسبهم إلى طريقة التغير المشتركة (Shared Method Variances)، ويرى ذات الباحثين أيضا أنه وإن أظهر نموذج جودة الخدمة قدرة تفسيرية أقل من نموذج أداء الخدمة إلا أنه يتفوق عليه في قيمته التشخيصية (Diagnostic Value)، بحيث يسمح للمسيرين بتحديد مواطن الضعف في الخدمة حسب ما يراه العملاء والعمل على معالجتها.<sup>1</sup>

وعموما يؤيد الكثير من الباحثين حجة الباحثين الأمريكيين (Berry, Zeithmal & Parasuraman) بأن مقياس (Servqual) أكثر غنى من حيث المعلومات المستخلصة وأكثر إفادة للمسير في تشخيص مواقع القوة والنقص، لأنه يظهر ما إذا كانت العلامات المتدنية ناتجة عن توقعات عالية أم عن أداء ضعيف، لكن مقياس الأداء (Servperf) أكثر قدرة على تفسير التباين في مقياس الجودة المدركة، كما أنه أكثر عملية كونه يتجنب المفهوم المعقد للتوقعات والنقائص العملية المترتبة عن مفهوم الفجوة،<sup>2</sup> وعليه يعتبر مقياس جودة الخدمة ومقياس أداء الخدمة أكثر مقياسين استعمالا في قياس جودة الخدمة حتى الآن إلا أن الجدل مزال مستمرا حول أفضلية أي منهما على الآخر، فقد انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما،<sup>3</sup> وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (Servperf) في قياس وتقييم جودة الخدمة إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (Servqual) في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس.<sup>4</sup>

### 3. نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة

رغم شهرة والاهتمام الذي حظي به نموذجي (Servqual) و (Servperf) في الأوساط البحثية في مجال قياس جودة الخدمة من قبل الرواد والباحثين والمنظمات، إلا أن هذا لم يمنع من ظهور نماذج أخرى تركز على جوانب مختلفة من الخدمة (تصورات العملاء، رضا العملاء، جودة الخدمة، والعلاقة فيما بينها) ومن بين هذه النماذج المميزة كما أشار إليها (Grigooudis & Sikos)، ويكن تناولها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 326.

<sup>2</sup> - صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المجلد (10)، العدد (10)، 2010، ص: 68.

<sup>3</sup> - وزاني محمد ودياب زقاي، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية - حالة مجموعة من الوكالات - سعيدة الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد (2)، 2016، ص: 326.

<sup>4</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

الجدول رقم (3 - 1): نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة

صاحب النموذج	اسم النموذج
(Grounroos) 1984	نموذج الجودة الفنية والوظيفية <b>The Technical and Functional Quality Model</b>
(Moore) 1987	نموذج تحسين جودة الخدمة التنظيمية <b>Organizational Service Quality Improvement Model</b>
(Beddowess & Al) 1987	نموذج جودة الخدمة السلوكية <b>Behavioral Service Quality Model</b>
(Nash) 1988	نموذج جودة الخدمة المعدل <b>Modified Service Journey Model</b>
(Hawood & Farmer) 1988	المفاضلة في جودة الخدمة المتصلة <b>Service Quality Trade – off Contium</b>
(Brogowicz & Al) 1990	نموذج توليفة من جودة الخدمة <b>Synthesized Model of Service Quality</b>
(Dobholkar) 1996	السمة ونموذج الأثر الكلي <b>Attribute and Overall Affect Model</b>
(Spreng & Mckoy) 1996	نموذج الرضا والجودة المدركة <b>Perceived Quality and Satisfaction Model</b>
(Philip & Hazlett) 1997	نموذج السمة <b>PCP (Pivotal, Core, and Peripheral) Attribute Model</b>
(Sweeney & Al) 1997	نموذج القيمة المدركة وجودة الخدمة المجزأة <b>Relaited Service Quality and Perceived Value Model</b>
(Frost & Kumar) 2000	نموذج جودة الخدمة الداخلية <b>Internal Service Quality Model</b>

المصدر: فوزي فايز عودة أبو بكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص: 25.

يلاحظ من الجدول أعلاه مدى تعدد والتنوع والثرى في النماذج والمقاييس التي تناولت قياس جودة الخدمة، وقد ركز كل نموذج من بين هذه النماذج على جانب أو زاوية معينة لقياس جودة الخدمة وهذا راجع بالأساس لتعدد وصعوبة الموضوع نتيجة لاختلاف طبيعة الخدمة وخصائص كل نوع من أنواع الخدمات فقد يكون نموذج ما ملاحظ للخدمة الصحية لكل قد لا يكون ملائم لقياس جودة الخدمة التعليمية أو التأمينية.. وغيرها هذا من جهة، ومن جهة ثانية اختلاف وجهات النظر بين الباحثين والمهتمين بموضوع الجودة بشكل عام وجودة الخدمة بشخص خاص خصوصا وأنه يوجد تباين في تعريف جودة الخدمة.

### ثالثاً: النماذج الخاصة بقياس جودة الخدمة التعليمية

نظراً لأن أبعاد جودة الخدمة تتأثر بنوع الخدمة وطرق قياسها وكذلك باختلاف الثقافات، فقد اتجهت عدة دراسات لتطوير مقاييس الخدمة وفقاً لتنوعها ومستواها وأيضاً للثقافة التي تنتمي إليها، وعليه ظهرت مقاييس خاصة بالخدمة التعليمية ومنها ما يلي:

#### 1. مقياس جودة أداء التعليم العالي (HedPerf)

وهو امتداد مطور للمقياس المبني على الأداء فقط (ServPerf) ولكن بعد تهيئته للتعليم العالي من خلال دراسة (Abdallah, 2006, 38) وتضمن هذا المقياس أربعة أبعاد على النحو التالي:

- الجوانب غير الأكاديمية (Non-Academic Aspects): وتعني مدى ولاء الموظفين غير الأكاديميين بواجباتهم ومسئولياتهم التي يقومون بها لمساعدة الطلاب في انجاز مهمتهم الدراسية؛
- الجوانب الأكاديمية (Academic Aspects): وتعني مسؤوليات الأكاديميين مثل وجود موقف إيجابي، وحسن مهارات الاتصال، وجود مساحة كافية للنقاش والتشاور، والقدرة على تقديم التغذية الراجعة المنتظمة للطلاب؛
- الموثوقية (Reliability): وتعني القدرة على تقديم الخدمة المتعهد بها في الوقت المحدد وبدقة عالية وبأمان وموثوقية؛
- التعاطف (Empathy): وتعني مدى الاهتمام بالطلاب مع فهم واضح لظروفهم واحتياجاتهم والحرص على مصالحهم.

ونظراً لخصوصية الخدمة التعليمية قامت (Abdallah, 2006) في نوفمبر 2006 بنشر دراسة جديدة طورت فيها أبعاد مقياس (HedPerf) (Higher Education Performance) لقياس جودة الخدمات التعليمية في التعليم العالي لتصبح أكثر ملاءمة مع طبيعة التعليم العالي والجامعي، حيث رأت أن مختلف المقاييس السابقة كانت جد محدودة خاصة وأنها أعطت اهتماماً زائداً لجودة الخدمات التعليمية الأكاديمية وتجاهلت نوعاً ما الجوانب الغير أكاديمية والمتمثلة في خبرة التعليم وجوانب خارجية مؤثرة أخرى معتمدة في ذلك على الأداء الفعلي، وتتكون أبعاد هذا المقياس من ستة أبعاد كما يلي:<sup>1</sup>

❖ الجوانب غير الأكاديمية (Non-Academic Aspects): ويحدد العوامل الأساسية لجودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطالب ودرجة ارتياحه وتشمل: التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد مع الطاقم الإداري والتعليمي، الدراية بالنظم والإجراءات بالجامعة، الأوقات الملائمة للدراسة حسب كل مقرر دراسي، الخدمات الاستشارية والنفسية، قبول اقتراحات.. الخ؛

❖ الجوانب الأكاديمية (Academic Aspects): ويقصد بها ما يقدمه الطاقم الإداري والتعليمي وتشمل كل من: كفاءة الطاقم التعليمي في تنفيذ البرنامج الدراسي، سرعة الاستجابة لطلبات المساعدة من

<sup>1</sup> - هيبية طوال وزوييدة بلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 1178 - 1179.

الطالب، الجدية في حل مشاكل الطلبة، الايجابية في التفاعل تجاه الطالب، التشجيع على مواصلة النجاح، فتح فضاءات للتشاور وتقديم الاستشارات.. الخ؛

❖ **سمعة/صورة الجامعة (Reputation):** ويقصد بها صورة المنظمة التعليمية في ذهن الطالب والأولياء والمجتمع من حيث: حسن الاستقبال، توفير الإمكانيات المساعدة على الدراسة، قاعات التدريس والمرافق الهيكلية، برامج ومقررات توافق توجهات الطلبة، توفر كل الوسائل التعليمية التي تمنح الطالب الحرية في تطبيق المناهج وقدر معين من النشاطات الهامشية كقاعات الرياضة والترفيه؛

❖ **تسهيلات الوصول (Access):** ويقصد به توفر المنظمة التعليمية على كل شروط الراحة والتوافر والتواجد في كل مراحل تطور الطالب في دراسته، إضافة إلى سهولة الاتصال والتقرب من الجامعة وتشمل: توفر الوسائل التعليمية التي تمنح الطالب الحرية في تطبيق المناهج وقدر معين من النشاطات الهامشية كقاعات الرياضة والترفيه؛

❖ **قضايا البرامج (Programme Issues):** ويتعلق بمدى تقديم مجموعة واسعة ذات سمعة طيبة من البرامج الأكاديمية والتخصصات المتنوعة ذات هيكل ومتطلبات قبول مرنة؛

❖ **التفهم (Understanding):** ويقصد بها فهم احتياجات الطلبة ومراعاة ظروفهم الخاصة من حيث تقديم المشورة والخدمات الصحية وأحوالهم المادية والمعنوية وغيرها.

## 2. المنهج الشمولي في قياس جودة الخدمة التعليمية (Holistic)

اقترح (Lacovidou & Al, 2009) المنهج الشمولي (Holistic) في تحديد وقياس أبعاد الخدمة التعليمية بمنظمات التعليم العالي، والذي يأخذ بعين الاعتبار المنظور التحويلي (Transformative Quality) للعملية التعليمية، حيث أن التعليم لا يقتصر فقط على تقديم الخدمة ولكنها عملية مستمرة للتحويل والتطوير اعتمادا على القيمة المضافة للطلاب من خلال ما يقدم إليهم من معارف ومهارات وخبرات لازمة لمستقبلهم المهني والشخصي، وكذلك تمكين الطلاب من خلال امتلاكهم سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير مستقبلهم، مما يعكس على مستوى الثقة والوعي ويزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

ووفقا للمنهج الشمولي يوجد خمس أبعاد رئيسية لجودة خدمة التعليم العالي (HOLISTIC) تحددت في ضوء تحليل العديد من الأدبيات ذات الصلة، وكذلك التحليل الوصفي للبيانات التي يتم الحصول عليها من أكاديميين وطلاب بالجامعات، وباستخدام مجموعات التركيز وجلسات العصف الذهني، وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

❖ **الجودة الإدارية (Administrative Quality):** وذلك اعتمادا على مقاييس تشمل: توجه الإداريين نحو مساعدة الطلاب، القدرة على حل مشكلات الطلاب، الأدب في التعامل مع الطلاب، سهولة الإجراءات الإدارية، الشفافية والمرونة والوضوح، وجود معايير محددة للأداء؛

<sup>1</sup> - جيهان أحمد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 105 - 106.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 106.

❖ **جودة البيئة المادية (Physical Quality):** وذلك من خلال: كفاية المعدات والتجهيزات، كفاية عدد القاعات التعليمية، كفاية الأدوات والتجهيزات المرتبطة بالعملية التعليمية، توافر شروط الأمن والسلامة، توافر الهدوء، كفاية التجهيزات في المكتبة .. وغيرها؛

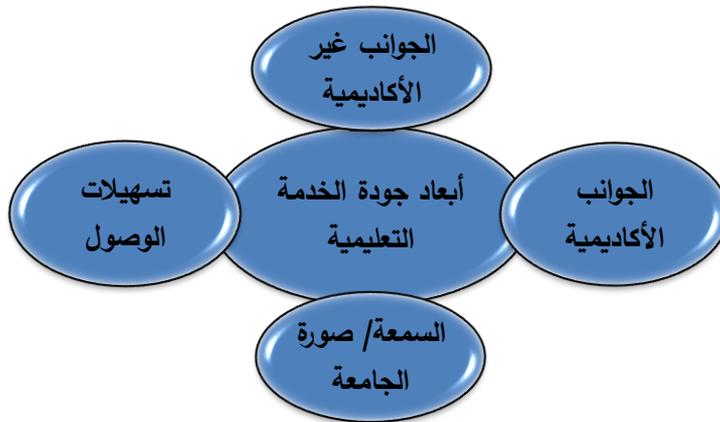
❖ **جودة الخدمات التعليمية (Core Education Quality):** وذلك اعتمادا على مقاييس تتعلق بما يلي: سلوكيات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بفهم احتياجات الطلاب والتعاون وتقديم النصح وتعزيز الثقة، وضوح المناهج وشموليتها وتناسقها مع معايير الجودة، استخدام التكنولوجيا المتطورة، استخدام أساليب تقييم مناسبة، التغذية العكسية للطلاب، توافر المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية لدى الأساتذة، القدرة على التواصل مع الطلاب، إطلاع الأساتذة على كل ما هو جديد فيما يتعلق بمجالات عملهم؛

❖ **جودة التسهيلات الداعمة (Quality of the Supporting Facilities):** وذلك من ناحية توافر الخدمات الأساسية بأسعار مناسبة، توافر التسهيلات التكنولوجية، المشاركة المجتمعية؛

❖ **جودة العملية التحويلية للطلاب (Transformative Quality):** وذلك اعتمادا على مقاييس تتضمن: مراعاة التوازن النفسي للطلاب تدعيم ثقة الطلاب بأنفسهم، زيادة قدرة الطلاب على التفكير العلمي وحل المشكلات، إمداد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة للتطوير.

وعموما يمكن توضيح أبعاد جودة الخدمة التعليمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4 - 1): أبعاد جودة الخدمة التعليمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، **جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية - جامعة المنصورة دراسة ميدانية**، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (5)، العدد (3)، 2017، ص: 129

وعليه وبناءا على الشكل أعلاه وما سبق تم تحديد أبعاد جودة الخدمة التعليمية في هذه الدراسة بناءا مقياس جودة أداء التعليم العالي (HedPerf) على النحو التالي:<sup>1</sup>

❖ **البعد الأول: الجوانب غير الأكاديمية:** ويقصد بها مجموعة الأنشطة والممارسات والمكونات غير الأكاديمية وتتضمن بعدين فرعيين، الأول يتعلق بالجهاز الإداري متمثلا في إدارة الجامعة والكليات والأقسام

<sup>1</sup> - أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص: 129

والكليات وغيرها والتي يتعامل معها الطلبة، والثانية تتعلق بالمباني والتجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة والضرورة لتقديم الخدمة التعليمية بالجامعة؛

❖ **البعد الثاني: الجوانب الأكاديمية:** وتتمثل في الأنشطة والممارسات الأكاديمية التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة للطلبة في مختلف الكليات والمستويات؛

❖ **البعد الثالث: السمعة/صورة الجامعة:** ويقصد بها السمعة الناتجة عن الخدمة التعليمية والتي رسخت في أذهان الطلاب نتيجة التعامل مع الخدمة مباشرة أو نتيجة لسماعهم عن هذه الخدمة، وهي من الأبعاد المهمة التي تسهم في الحكم على جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر العملاء؛

❖ **البعد الرابع: تسهيلات الوصول:** ويقصد بها سهولة حصول الطالب على الخدمة التعليمية بشقيها الأكاديمي وغير الأكاديمي، وهي من الأبعاد المهمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والتي تبين مدى تفضيل العميل للخدمة على غيرها من الخدمات المتناظرة والمتنافسة معها.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

يوجد علاقة وثيقة وقوية بين الرقابة التنظيمية والجودة بشكل عام خصوصا وأن أحد أهم الأسباب التي قد تدفع المنظمات نحو تبني مدخل الرقابة التنظيمية هو الرغبة والسعي لتقديم أفضل جودة ممكنة لمخرجات هذه المنظمات سواء كانت سلعا أو خدمات، إضافة إلى ذلك الرقابة التنظيمية يمكن اعتبارها امتدادا لمداخل الجودة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة ومدخل إعادة الهندسة التنظيمية وسيغما ستة وفلسفة التحسين المستمر وإن هناك فروقات بين هذا المدخل وغيره من المداخل، لكن المتفق عليه أن كل هذه المداخل تسعى بشكل أساسي لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ونيل رضاهم، وهو ما من شأنه أن يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والصمود في وجه المنافسة القوية التي تشهدها بيئة الأعمال؛

وفي هذا السياق يرى (McCarthy & Al, 2010) بأن الرقابة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة"، كما أشار (Kapltrick, 2003) إلى أن الرقابة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على الاستجابة لاتجاهات السوق وتقديم منتجات أو خدمات بشكل أسرع من المنظمات المنافسة"، وهو ما يؤكد أن الغايات والأهداف الأساسية من وراء تبني مدخل الرقابة التنظيمية هو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة بما يستجيب لحاجات ورغبات العملاء<sup>1</sup>، وهو ما أكد عليه (Erande & Verma, 2008) عندما عرفا الرقابة التنظيمية بأنها "القدرة على الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل والاستفادة من التغيرات السريعة لصالح المنظمة وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة"، وهذا التعريف يؤكد ما سبق ويبين العلاقة الارتباطية الوثيقة بين الرقابة التنظيمية والجودة بشكل عام، ومن جهة أخرى أشار (Chakravarty & Al, 2013) إلى أن الرقابة التنظيمية "تعد تطبيقا ناجحا

<sup>1</sup> - منال أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

لمبادئ المنافسة المتمثلة في الجودة والسرعة والمرونة والابتكار والربحية، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة تكون ملائمة للعملاء".<sup>1</sup> وبالعودة إلى الدراسات السابقة التي ربطت بين تناولت العلاقة بين المتغيرين، أكدت دراسة (الريشي، 2022) أن ممارسات الرقابة التنظيمية تساهم بدرجة عالية جدا في تحسين جودة العمل على مستوى مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية ببنبع،<sup>2</sup> كما أكدت دراسة (عبد الرحمن، 2022) وجود علاقة إيجابية قوية جدا بين أبعاد الرقابة التنظيمية وبعدي الأداء (جودة الخدمات المقدمة للعملاء وجودة العمليات الداخلية)، وكان أقوىها هو العلاقة بين رقابة الاستشعار وبعد جودة الخدمة المقدمة للعملاء، حيث بلغت درجة التأثير 0.595 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رقابة الاستشعار يؤدي إلى التأثير في جودة الخدمة المقدمة بنسبة 59.5%.<sup>3</sup>

وبالنسبة لقطاع التعليم العالي تعد الرقابة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على جميع المستويات، وضمان أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها خصوصا الخدمات التعليمية على اعتبار أن الهدف والدور الأساسي لمنظمات التعليم العالي هو تقديم الخدمات التعليمية بالدرجة الأولى إضافة إلى الخدمات الأخرى مثل الخدمات البحثية والخدمات المجتمعية وغيرها، هذا وتعد الرقابة التنظيمية أحد المداخل الحديثة الناجعة والفعالة للتعامل مع التغيرات وإدارة المخاطر التي تتعرض لها الجامعات في ظل هذه التغيرات، وهي مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغير، فالرقابة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، من خلال الاستجابة الفورية والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة تستجيب لحاجات وتوقعات العملاء، فالمنظمة الرشيقية لديها القدرة على أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية في ظل تقلبات البيئة الخارجية المتواصلة وغير المتوقعة، وبالتالي فإن الرقابة التنظيمية هي ضرورة حتمية للجامعات الراغبة في التميز والتفوق خصوصا مع زيادة المنافسة فيما بينها.<sup>4</sup> إضافة إلى ما سبق تحتاج الجامعات في الوقت الحالي إلى رصد مسار بيئة الأعمال بنجاح والتنبؤ به من أجل التكيف معه، وهذا ما يمكنها من تقديم خدمات تعليمية ذات جودة مصممة لتلبية متطلبات عملائها إضافة إلى تحفيزهم، وهذا ما من شأنه أن توفره الرقابة التنظيمية للمنظمات باختلاف أنواعها بما فيها منظمات التعليم العالي ما من شأنه أن يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>2</sup> - نايف غازي حسين الريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 739 - 798.

<sup>3</sup> - أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>4</sup> - علي بن حسن يعن الله القرني، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية بكلية التربية بالقاهرة، المجلد (39)، العدد (188)، 2020، ص: 366.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 363.

كما يعد النظام الرشيق في المنظمات وسيلة لتحسين عملياتها والذي بدوره يعمل على تحسين الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وزيادة التنافسية والحصة السوقية، والتركيز الأفضل على الزبائن والاستجابة الأسرع لظروف السوق المتغيرة وزيادة كفاءة موجوداتها، والأهم من ذلك أن تركيز النظام الرشيق تركيز النظام الرشيق على الوقت وكيفية استخدامه بفعالية، بهدف تحسين الاستجابة للزبائن وضمان عدم إضاعة وقت العاملين أثناء القيام بأعمال غير ضرورية في العمل، وعليه فإن النظام الرشيق يعد من أحدث الأساليب الإدارية وأنجعها بالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة الصناعية أو الخدمية بما فيها الجامعات ومنظمات التعليم العالي التي يجب أن تبذل المزيد من الجهد بموارد أقل، وتعمل على تطوير إستراتيجيات تعليم وتعلم جديدة تتجاوب وتستجيب لمتطلبات ومقتضيات السوق وتتمتع بقدرة ومرونة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا في منظمات التعليم العالي وبالتالي تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة، إن تبني النظام الرشيق في الجامعات ومنظمات التعليم العالي من شأنه أن يجعلها أكثر رشاقة وأكثر كفاءة فيما تفعله، فهي تركز على التميز والتحسين المستمر عن طريق الاهتمام بطرق العمل وتحسين الأداء بإتباع إجراءات تمنع وقوع الأخطاء بدلا من اكتشافها واستثمار طاقات الأفراد العاملين وقدراتهم الفكرية وتشجيعهم على المشاركة والابتكار والعمل التعاوني بروح الفريق الواحد.<sup>1</sup>

وفي إطار علاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات ومنظمات التعليم العالي أكدت دراسة (عباس وحسين، 2022) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين النظام الرشيق وجودة الخدمة التعليمية على مستوى كليات جامعة القادسية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أبعاد النظام الرشيق المختلفة (مدخل العملية، القيادة/الإدارة العليا، الإدارية الإشرافية، القيم في الكلية، الأفراد العاملين، عمل الفريق والعلاقات) وجودة الخدمة التعليمية على مستوى كليات الجامعات وهذا يدل على أن كليات الجامعة في حالة تطبيقها لأبعاد النظام الرشيق فإن ذلك سينعكس على تحسن جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.<sup>2</sup>

ومن الجديد بالذكر الإشارة إلى أن جودة الخدمة الخارجية تعتبر نتاجا لجودة الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المنظمة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يسهم هذا الأداء الفاعل في تحسين جودة ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المنظمة،<sup>3</sup> وقد عرف (Heskette & Al) جودة الخدمة الداخلية بأنها عبارة عن "سلسلة من الخدمات الداخلية تحدد جودة الخدمات الخارجية، تبدأ هذه السلسلة من الخدمة الداخلية التي ينتج عنها رضا العاملين واستجابتهم، والتي ينتج عنها جودة الخدمات الخارجية التي ينتج عنها رضا الزبائن"،<sup>4</sup> كما عرفها (Ombati, 2010) بقوله بأنها "عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات

<sup>1</sup> بشرى عبد الحمزة عباس ومازن نعمة حسين، تأثير ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (64)، 2022، ص: 315.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 331.

<sup>3</sup> ملحم يحي سليم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص: 129.

<sup>4</sup> عبد الله مشعان عيد الرشيد، أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية - دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 35.

والمعلومات الصحيحة في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها تقديم المساعدة بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمة التنافسية دون عيب وقصور".<sup>1</sup>

والرشاقة التنظيمية تركز بشكل كبير على العاملين من خلال تمكينهم وتدريبهم وتمكينهم وتوفير الظروف المناسبة لهم للإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم، فالعاملين يعتبرون بمثابة سوق داخلي في المنظمة، والتسويق الداخلي ينظر للعاملين كزبائن داخليين وينظر للوظائف كمنتجات داخلية، وكما في التسويق الخارجي فإنه يسعى لتصميم هذه المنتجات لمقابلة حاجات هؤلاء الزبائن بشكل أفضل،<sup>2</sup> وعليه فإن جودة الخدمات الداخلية تعتبر مستوى الحالة التي تكون عليها الخدمة المقدمة للعملاء من حيث أبعادها المختلفة ولكن من منظور مقدمي تلك الخدمة للعملاء وحتى يمكن الوصول إلى رضا العملاء يجب تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع لهم وكذلك لا يمكن تقديم خدمة مرتفعة المستوى للعملاء دون أن تكون جودة الخدمات الداخلية ذات مستوى مرتفع أيضاً، وهذا لن يتحقق دون الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين والذي هو حلقة الوصل بين الجودة الداخلية وبين الجودة الخارجية للخدمات؛<sup>3</sup>

لذلك من الواجب على الجامعات ومنظمات التعليم العالي أن تعمل على تحسين جودة خدماتها الداخلية وترضي عملائها الداخليين سواء كانوا أساتذة أو إداريين حتى تستطيع تقديم خدمة تعليمية ذات جودة تستجيب لتطلعات عملائها، فحسب (Jun & Cai, 2010) فإن جودة الخدمة الخارجية تؤدي إلى ولاء العاملين، وأن ولاء العاملين يرتبط بالرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، وهذا الرضا المتولد عندهم يتأثر أصلاً بجودة الخدمات الداخلية، ويرى الباحثان أيضاً بأن العملاء الداخليين مهمين على حد سواء كالعملاء الخارجيين، ذلك أن نجاح الخدمة المقدمة للزبون الداخلي قد تؤدي إلى كفاءة التعاملات والمبادلات الداخلية بين أعضاء التنظيم أو بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تخفيض نسبة المنتجات التالفة، بالإضافة إلى تدنية التكاليف وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين.<sup>4</sup>

كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول بأن الجودة تعد في الوقت الحاضر الهدف الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمات باختلاف أنواعها وطبيعتها ومجال ونشاطها بما فيها المنظمات التعليمية والجامعات، والتي أصبحت منوطة بالقيام بالكثير من الأدوار والمهام خصوصاً بعد التحول إلى اقتصاد المعرفة، وهو ما يجعلها في سعي دائم دائماً لتطوير نظمها التعليمية وتحسين عملياتها ومخرجاتها من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة والتميز، حتى تستطيع مواجهة التحديات والصعوبات والمشاكل التي قد تعترض مسيرتها وتقدمها وتعيقها في أداء أدوارها ومسؤولياتها بالشكل المطلوب، وهو ما يفرض عليها الحرص على تقديم

1- Ombati. T & Al, **Technology and Service Quality In the Banking Industries**, Afircan Journal of Business and Management, Vol (1), No (16), 2010, PP: 152 – 153.

2- Bellou. V & Andronikidis. A, **The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol (25), 2008, P: 944.

3- أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 2.

4- Jun. M & Cai. S, **Examining the Relationship Between Internal Service Quality and Dimenstons and Internal Cistomer Satisfaction**, Total Quality Management, Vol (21), No (2), 2010, PP: 205 – 206.

أفضل خدمة تعليمية وبشكل يفوق توقعات المتعاملين معها سواء كانوا طلبة، أو جماعات أو منظمات، فجودة الخدمة التعليمية اليوم هي العنصر المحدد لبقاء واستمرار الجامعات وتحقيق الريادة والتميز.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي مهمة جدا كونها تمكن الباحث من الإطلاع على ما سبق الدراسات التي تناولت موضوعه الذي ينوي دراسته، مما يجعلها من المكاسب التي يجب على الباحث أن يركز عليها لنجاح بحثه، خاصة وأنها تمكن الباحث من تكوين نظرة جيدة على موضوعه وكيفية دراسته وبلورة أفكاره لإنجاز دراسته بشكل صحيح، وفي هذا المبحث سيتم تناول بعض الدراسات التي درست إشكالية ومتغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة التنظيمية والجودة الخدمة التعليمية.

### المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير الرقابة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل لهذه الدراسة المتمثل في الرقابة التنظيمية، وهي كما يلي:

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (باهي محمد طاهر صيام، 2023):<sup>1</sup> (أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على القدرة التنافسية بأبعادها الثلاثة (الجودة، التميز، الكفاءة) على مستوى مجموعة من المصانع بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بدولة مصر، ومن ثم وضع مجموع من التوصيات لأجل المساهمة في زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات، ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 305 مفردة من المدراء والمدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية بالمصانع محل الدراسة إذ أكدت نتائج اختبار الفروض وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية كل على حدى على القدرة التنافسية في المصانع محل الدراسة.

❖ دراسة (سارة عزيز العتيبي، 2022):<sup>2</sup> (دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف)

<sup>1</sup> باهي محمد طاهر صيام، أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24)، العدد (1)، 2023، ص: 146 - 169

<sup>2</sup> سارة عزيز العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 27 - 49.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 102 من الإداريين بمستشفى الأطفال بمحافظة الطائف محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة وجودة الحياة الوظيفية بالمستشفى محل الدراسة، كما بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده رشاقة اتخاذ القرار فقط على جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى إذ بينت النتائج أن نسبة تأثير بعد رشاقة اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى جودة الخدمة الوظيفية بمقدار 0.592 أي أنه يساهم بنسبة 59.2%، كما بينت النتائج عدم وجود أثر لبعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة التطبيق على جودة الخدمة الوظيفية بمستشفى الأطفال بمحافظة الطائف.

❖ دراسة (خلود بنت أحمد الأنصاري، 2021):<sup>1</sup> (درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين في ضوء متغيري النوع والجامعة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 342 قائداً وقائدة من القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية بكل من الجامعات السعودية الحكومية التالية: جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك فيصل، جامعة تبوك، وجامعة الملك خالد، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة، في حين أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة ورشاقة التمكين كانت متوسطة، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والجامعة.

❖ دراسة (دعاء محمد سيد عمر، 2020):<sup>2</sup> (تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبالنسبة للأداة المستخدمة فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من 97 عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكلية

<sup>1</sup> - خلود بنت أحمد الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 502 - 516.

<sup>2</sup> - دعاء محمد سيد عمر، ت مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-87.

الجامعة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغيرات المحيطة، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإداراتها ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.

❖ دراسة (سماح خليل قنديل، 2020):<sup>1</sup> (أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي - الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العامة في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي في شركات الاتصال العامة في الأردن ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من 273 مدير من مدراء شركات الاتصال العاملة في الأردن، وتم التحليل باستخدام برنامج (Amos V.23) و (Spss V.20)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.0$ ) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.0$ ) في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

❖ دراسة (رنا ناصر صبر وآخرون، 2020):<sup>2</sup> (دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى انعكاس الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) في تعزيز سلوك مواطنة الزبون (التوصيات، مساعدة الزبائن، تقديم التغذية العكسية) وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات الدراسة معززا بالجانب التطبيقي المقارن لمصرفي التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 156 زبوناً ضمننت 71 زبوناً لمصرف التنمية الدولي و 85 لمصرف العراقي التجاري،

<sup>1</sup> - سماح خليل قنديل، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> - رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 179 - 206.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في سلوك مواطني الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلا عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها وسلوك مواطني الزبون بأبعاده وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن والاختلاف في مستوى التوصيات والمساعدة وتقديم التغذية العكسية المقدمة لدى زبائن المصرف.

❖ **دراسة (فهد بخيت سهل مسن وصلاح محمد زكي إبراهيم، 2019):<sup>1</sup> (أثر الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 65 قيادي من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بالشركات محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الرقابة الإستراتيجية الأربعة (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، والتكنولوجيا) من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى.

❖ **دراسة (رقية محمد محمد أحمد كرات، 2019):<sup>2</sup> (متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد وإيجاد الحلول المناسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على المديرات الإداريات ورئيسات الأقسام بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعة محل الدراسة تطبق مدخل الإدارة الرشيقة وأن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة هي تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر والعمل على تكامل فرق العمل، أما أهم معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة فهي الإنتاج الزائد ووقت الانتظار والأخطاء غير الضرورية، ولعلاج هذه المعوقات لابد من تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الإدارة الرشيقة وتبادل المعلومات والمعارف بما يساهم في علاج هذه المعوقات والصعوبات.

<sup>1</sup> - فهد بخيت سهل مسن وصلاح محمد زكي إبراهيم، أثر الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد (5)، العدد (3)، 2019، ص ص: 79 - 104.

<sup>2</sup> - رقية محمد محمد أحمد كرات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37 - 46.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Mohamed. A. Al-Tali & Al, 2020)<sup>1</sup>: **The Role Of Human Resources Maintenance In Achieving Organizational Agility**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير صيانة الموارد البشرية على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة صنع القرار، رقابة التطبيق) في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان بالعراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 91 عضوا في مجالس الجامعات الإحدى عشر بإقليم كردستان محل الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمع من خلال برنامج (Spss V.21)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات محل الدراسة تنفذ صيانة الموارد البشرية بمستويات متوسطة وأنها تمارس الرقابة التنظيمية بمستويات عالية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، وتشير الدراسة أيضا إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرقابة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة، وتوصي الدراسة بأن على الجامعات أن تولي المزيد من الاهتمام بأنشطة صيانة الموارد البشرية لأن لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق الرقابة التنظيمية.

❖ دراسة (Wageeh. A. Nafei, 2016)<sup>2</sup>: **Organizational Agility : The Key In Organizational Success**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) ودورها في النجاح التنظيمي للموظفين في مستشفيات جامعة المنوفية بجمهورية مصر، ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 285 من الموظفين العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) ونظام التشغيل في مستشفيات جامعة المنوفية، بمعنى آخر رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة التطبيق تؤثر بشكل كبير وإيجابي في نظام التشغيل حيث أن المبحوثين ينفقون على أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام تشغيل الموظفين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، كما توصلت الدراسة إلى حاجة المنظمات إلى تبني ممارسات الرقابة التنظيمية حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة حيث أن تبني هذا الاتجاه يلعب دورا مهما في تعزيز نظام التشغيل.

**المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير جودة الخدمة التعليمية**

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وهي كما يلي:

<sup>1</sup>- Mohamed. A. Al-Tali & Al, **The Role Of Human Resources Maintenance In Achieving Organizational Agility**, Journal Of Tanmiyat Al Rafidain, Vol (39), No (125), 2020, PP : 43 – 62.

<sup>2</sup>- Wageeh. A. Nafei, **Op. Cit**, PP : 296 -309.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (عمار فتحي موسى إسماعيل وأسامة محمد مهدي مبارز، 2020):<sup>1</sup> (دور تقنية الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمة التعليمية – دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور تقنية الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمة التعليمية (الجوانب الأكاديمية، الجوانب غير الأكاديمية، السمعة والصورة الذهنية، تسهيلات الوصول) في مؤسسات التعليم العالي، وسعت الدراسة إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تطبيق تقنية الحوسبة السحابية وجودة الخدمة التعليمية وتحديد مستوى جودة الخدمة التعليمية ومستوى تقنية الحوسبة السحابية بالجامعات الخاصة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قوامها 374 مفردة من العاملين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بجميع المستويات الإدارية، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين تقنية الحوسبة السحابية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بيم كل بعد من الأبعاد الخمسة لتقنية الحوسبة السحابية ببعضها البعض، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الحوسبة السحابية مع جميع أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

❖ دراسة (طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فيصل السيد السعداوي، 2020):<sup>2</sup> (أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية – تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) من خلال تطبيق الدور الوسيط لتطوير القدرات التنظيمية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة قوامها 339 مفردة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بطنطا والمدارس التابعة لها، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العامل التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات والعلاقات بينها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في القدرات التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية، ووجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية، ووجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، كما أن أكثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً في تحسين جودة الخدمة التعليمية هو إدارة التغيير ثم التفكير الإستراتيجي ويليه الثقافة التنظيمية وأخيراً الإبداع.

<sup>1</sup> - عمار فتحي موسى إسماعيل وأسامة محمد مهدي مبارز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 01 - 53.

<sup>2</sup> - طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فيصل السيد السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 681 - 726.

❖ دراسة (جيهان أحمد عمر، 2019):<sup>1</sup> (دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية - التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في الرفع من جودة الخدمة التعليمية بأبعادها الخمسة (الجودة الإدارية، جودة البيئة المادية، جودة الخدمة التعليمية، جودة التسهيلات الداعمة، الجانب التحويلي) بالجامعات الخاصة المصرية وذلك من خلال توسط كل من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استبانتين الأولى تم توزيعها على العاملين باستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 عينة من الأكاديميين والإداريين، أما الاستمارة الثانية فتم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من 355 طالب من المراحل المختلفة بالكليات التابعة للجامعات المشاركة بالبحث، وتم التحليل باستخدام برنامج (Smart Pls V.3.7.2) و(Spss V.11)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسيط كل من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين نتابعياً، وقد أكدت الدراسة على أهمية نمط القيادة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة المصرية لدوره الفعال في تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

❖ دراسة (أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، 2017):<sup>2</sup> (جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية: جامعة المنصورة "دراسة ميدانية")

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية بالدراسات العليا بكلية التربية بجامعة المنصورة، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها بالاعتماد على نموذج (HedPerf) بعد تعديل بعض عباراته بما يتوافق مع مقتضيات الدراسة، وقد تضمن أربعة أبعاد هي: الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، الشهرة/الصيت، تسهيلات الوصول)، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 276 طالبا وطالبة في كلية التربية بجامعة المنصورة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بالدراسات العليا بكلية التربية بجامعة المنصورة جاءت بدرجة جيدة جداً، وقد حاز بعد السمعة/الصيت على أعلى مستوى بتقدير جيد جداً في جودة المقياس المعتمد لقياس جودة الخدمة بكلية التربية، يليه بعد تسهيلات الوصول بمستوى جيد جداً، ثم بعد الجوانب الأكاديمية بمستوى جيد، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الجوانب غير الأكاديمية بتقدير جيد، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المتعلقة بالمؤسسة التعليمية (العوامل البشرية والمادية) وأيضاً العوامل المتعلقة بالطلاب الدارسين، ولم تظهر نتائج الدراسة تأثيراً قوياً للعوامل التنظيمية بالمؤسسة وعوامل البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> - جيهان أحمد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93 - 143.

<sup>2</sup> - أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، مرجع سبق ذكره.

❖ دراسة (محمد رجب أبو عوف، 2017):<sup>1</sup> (قياس جودة الخدمة التعليمية في المعاهد العليا الخاصة بمصر - دراسة حالة معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة التعليمية في معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة من وجهة نظر الطلاب من خلال نموذج (ServQual) من خلال خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمة وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من 267 طالب من طلاب الفرقة الثالثة والرابعة من جميع التخصصات الدراسية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة موجبة معنوية بين إدراكات الطلاب وتوقعاتهم لجودة الخدمة المقدمة لهم من المعهد، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية وكل من الجودة الكلية المدركة من قبل طلاب المعهد وكذلك الرضا الإجمالي للطلاب، كما وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات الطلاب وتوقعاتهم لأبعاد الخدمة التي يقدمها المعهد ترجع إلى متغير المستوى الدراسي أو الجنس باستثناء بعد الأمان، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات الطلاب وتوقعاتهم لأبعاد الخدمة التعليمية ترجع إلى متغير التخصص الدراسي.

❖ دراسة (باسم خليل مطرية، 2016):<sup>2</sup> (دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، المسؤولية الاجتماعية) في مؤسسات التعليم التقني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 117 مفردة من موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى توافر المتغيرين المستقلين والمتغير التابع المتمثل في مؤسسات التعليم التقني محل الدراسة بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة في مؤسسات التعليم التقني محل الدراسة، وبالنسبة للفروق في إجابات الباحثين فقد وجدت الدراسة فروقا في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الموظفين الذين سنوات خدمتهم عن 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المسمى الوظيفي.

<sup>1</sup> - محمد رجب أبو عوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 253 - 302.

<sup>2</sup> - باسم خليل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

❖ دراسة (شيرين حامد أبو وردة، 2007):<sup>1</sup> (نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية: بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج معدل لقياس جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على نموذج (HedPerf) بما يتوافق مع مقتضيات الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وقد تضمن أربعة أبعاد هي: الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، الشهرة/الصيت، تسهيلات الوصول) بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر حكومية أو خاصة والتي بلغ عددها 31 جامعة تم انتقاء عينة منها بلغ عددها 15 جامعة 9 حكومية و4 خاصة وجامعة واحدة أكاديمية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان تم توزيعه على الطلبة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالاعتماد على المعاينة العنقودية ذات المرحلة الواحدة، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام مجموعة من الأساليب والإحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل التحديد ومعاملات الانحدار بالإضافة إلى التحليل العاملي للتحقق من صدق المقياس المعتمد، وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة عالية من الصلاحية والجودة والكفاءة للمقياس المعدل طبقاً للتفسيرات الناتجة من تحليل البيانات، كما أظهرت الدراسة أن الجوانب الأكاديمية من أكثر الأبعاد قدرة على تفسير جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي المصرية وتفسير الرضا الكلي للطلاب والتنبؤ به، تليها السمعة والجوانب غير الأكاديمية وأخيراً تسهيلات الوصول.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Salah. N. Jawad, 2022):<sup>2</sup> (The Smart Organization and Its Role In Enchancing The Quality of Educational Service : An Analytical Study of The Opinions of Imam University Faculty)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تحديد دور المنظمة الذكية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على المستوى الكلي والفرعي في كلية الإمام الجامعة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 29 فرداً من الكادر الإداري والبيداغوجي بالكلية وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج ( Spss. V24)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للمتغير المستقل (المنظمة الذكية) في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) على المستوى الكلي، أما على مستوى العلاقة والأثر بين متغير المنظمة الذكية وأبعاد المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية (الموثوقية، الاستجابة، الجودة الوظيفية، الجودة المادية، جودة النتائج، جودة التفاعل) فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين المتغير المستقل والأبعاد الفرعية كافة للمتغير التابع باستثناء بعد (الجودة المادية).

<sup>1</sup> - شيرين حامد أبو وردة، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية: بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (31)، العدد ، 2007، ص: 277 - 328.

<sup>2</sup> - Salah. N. Jawad, The Smart Organization and Its Role In Enchancing The Quality of Educational Service : An Analytical Study of The Opinions of Imam University Faculty, Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences, Vol (18), No (60), 2022, PP : 547 - 560.

❖ دراسة (Mohamed. H. Al-Khtib & Al, 2022):<sup>1</sup> Service Quality By Knowledge Management Capability In Higher Education Institutions : (Mediating Effect Of Organizational Commitment

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور إمكانيات إدارة المعرفة وتشمل (البنية التحتية للمعرفة وعمليات إدارة المعرفة) في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 352 أكاديميا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في عينة من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جزئي للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إمكانيات إدارة المعرفة وجودة الخدمة، وبذلك تقدم هذه الدراسة آفاقا جديدة للمديرين لتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق إستراتيجيات تعتمد على إمكانيات إدارة المعرفة بشكل أساسي إلى جانب تسخير التكنولوجيا الحديثة واعتماد هيكله فعالة ونشر ثقافة داعمة لمشاركة وتبادل المعرفة بالإضافة إلى ضمان تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال، كما سيساعد على تطبيق إمكانيات إدارة المعرفة على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات، مما سيؤدي بدوره إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية وتحقيق الإبداع وتحسين الأداء العام للمؤسسات.

❖ دراسة (Badawi. O. Mohammed, 2017)<sup>2</sup>: Statistical Quality Control Charts For Measuring Educational Service Quality of Albaha University, (Saudi Arabia From The Viewpoint of Students

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام خرائط ضبط الجودة الإحصائية لقياس مستوى الجودة وفجوة الجودة بين توقعات الطلبة وإدراكاتهم لمستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها جامعة الباحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج التحليلي الإحصائي بالتركيز على خرائط ضبط الجودة، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية عنقودية مكونة من 200 طالب وطالبة من أربعة كليات بجامعة الباحة لقياس توقعات وإدراكات الطلاب للخدمة في خمسة أبعاد هي (الضمان، الاستجابة، التعاطف، الموثوقية، والملموسية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة التعليمية كان خارج حدود ضبط الجودة في كل الكليات، وخاصة في كليتي الآداب والعلوم بالمدن والإدارية والمالية بفجوة سالبة، وفي كليتي الآداب والعلوم الإنسانية بالعقيق على التوالي بفجوة موجبة، كما أظهرت النتائج وجود فجوة سالبة في كل من أبعاد مقياس جودة الخدمة الخمسة وأقلها وأكبرها فجوة في بعدي عناصر السلامة والملموسية على التوالي.

<sup>1</sup>- Mohamed. H. Al-Khatib & Al, **Service Quality By Knowledge Management Capability In Higher Education Institutions : Mediating Effect Of Organizational Commitment**, Les Cahiers du Cread, Vol (38), No (01), 2022, PP : 329 – 365.

<sup>2</sup>- Badawi. O. Mohammed, **Statistical Quality Control Charts For Measuring Educational Service Quality of Albaha University, Saudi Arabia From The Viewpoint of Students**, Journal of Administrative and Economics Sciences, Vol (24), No (102), 2018, PP : 01 – 23.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة التعليمية أو المتغيرات ذات العلاقة، وهي كما يلي:

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (بشرى عبد الحمزة عباس ومازن نعمة حسين، 2022):<sup>1</sup> (تأثير ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة الرشيق بأبعادها المختلفة (مدخل العملية، القيادة والإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، القيم في الكلية، الأفراد العاملين، عمل الفريق والعلاقات) في تحسين جودة الخدمة التعليمية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان) في كليات جامعة القادسية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 84 فرداً من القيادات الإدارية في كليات جامعة القادسية بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة الرشيق بأبعادها المختلفة وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة وهذا ما يدل على أن الكليات في حال تطبيقها لأبعاد ثقافة الرشيق فإن ذلك سينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية في كليات الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد ثقافة الرشيق في الكليات المبحوثة بشكل مرضي عدا بعض الجوانب.

❖ دراسة (أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمان، 2022):<sup>2</sup> (أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) على الأداء المؤسسي من خلال بعدي جودة الخدمة المقدمة للعملاء وجودة العمليات الداخلية على مستوى الشركة المصرية للاتصالات، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 376 فرداً من قيادات ومديري الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث أن العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة المتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق على بعدي الأداء المؤسسي (جودة الخدمات المقدمة للعملاء وجودة العمليات الداخلية) والعلاقة قوية جدا بين كل الأبعاد وكان أقوىها هو العلاقة بين رشاقة الاستشعار وبعد جودة الخدمة المقدمة للعملاء، حيث بلغت قيمة درجة التأثير 0.595 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رشاقة الاستشعار يؤدي إلى التأثير في جودة الخدمة المقدمة بنسبة 59.5%.

<sup>1</sup> بشرى عبد الحمزة عباس ومازن نعمة حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 315 - 338.

<sup>2</sup> أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45 - 98.

❖ دراسة (نايف غازي حسين الريشي، 2022):<sup>1</sup> (درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 40 قائدا وقائدة يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية بينبع، وتم تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع مطبقة بدرجة عالية وجاء بعد رقابة التطبيق في المرتبة الأولى يليه بعد اتخاذ القرار في ثانيا وبعد رقابة الاستشعار ثالثا، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير التنوع الاجتماعي لقائد المدرسة ومتغير المرحلة التعليمية، كما بينت الدراسة وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى العينة المدروسة حيث كانت درجة موافقة العينة المدروسة على سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية بدرجة عالية جدا.

❖ دراسة (نسرین صالح محمد صلاح الدين، 2022):<sup>2</sup> (دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية - دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) في السمعة التنظيمية ومن ثم البحث في قدرة الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية ثم تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على منحى البحوث الكمية وذلك من خلال تصميم نموذج بنائي مفترض قائم على مراجعة النظريات التربوية والدراسات السابقة يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة ومن ثم اختبار النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، ولأجل ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 203 أكاديمي وإداري بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية بالجامعة، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي دال إحصائيا الرقابة التنظيمية للجامعة وللجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية، كما يوجد تأثير وسيط جزئي دال إحصائيا للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

<sup>1</sup> - نايف غازي حسين الريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 739 - 798.

<sup>2</sup> - نسرین صالح محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 73 - 21.

❖ دراسة (شفاء محمد علي العزاوي، 2019):<sup>1</sup> (تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها الخمسة المتمثلة في: الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/الممارسة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة، مع جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وذلك على الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 60 فردا من القيادات الإدارية بالشركة محل الدراسة وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة لا تولي اهتمام للاستثمار في التغيرات البيئية وخاصة التغيرات التكنولوجية أو في تفضيلات الزبون وهذا يؤدي إلى انغلاق الشركة على نفسها وإهمالها لبيئتها الخارجية التي تعتبر الجوهر الرئيسي في تحقيق نجاحها من عدمه، وعلى هذا الأساس توصي الباحثة بضرورة تشجيع تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها في الشركة محل الدراسة لأنها ضرورية لبقاء المنظمات وتطورها ومواكبتها لكافة التغيرات البيئية.

❖ دراسة (شفاء محمد علي العزاوي وإيناس مهند كامل الدباغ، 2018):<sup>2</sup> (أثر الرشاقة الإستراتيجية في الأداء العالي - بحث ميداني)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة) على الأداء العالي بأبعاده المختلفة (إدارة الجودة الشاملة، احتواء العاملين، التعلم التنظيمي، فرق العمل الموجهة ذاتيا، تكنولوجيا الإنتاج المتكامل) على مستوى عينة من المصارف الحكومية محل الدراسة، ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 120 فردا من القيادات الإدارية في المصارف الحكومية محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى كونهم جهة حكومية وليست تنافسية مع الآخرين، ولكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح فضلا عن ذلك يؤدي عدم اهتمام المصارف الحكومية بإدارة الجودة الشاملة بقلة الوعي لدى الإدارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة سعي المنظمات محل الدراسة إلى متابعة التغيرات البيئية أول بأول مثل التغيرات في تفضيلات الزبون أو متابعة التغيرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث فضلا عن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات محل الدراسة، وذلك للوفاء بحاجات الزبون من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات لزيادة رضا وولاء الزبائن والعاملين وزيادة الكفاءة.

<sup>1</sup> - شفاء محمد علي العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 161 - 187.

<sup>2</sup> - شفاء محمد علي العزاوي وإيناس مهند كامل الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 324 - 351.

❖ دراسة (إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، 2017):<sup>1</sup> (تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان العامة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة وفقا لنموذج (Sharifi & Zhang, 2001) والذي يتضمن تحديد أبعادها وخصائصها ودوافعها مع تحليل هذا النموذج باستعمال نموذج المنطق الضبابي كونه من الطرائق البسيطة للوصول إلى نتائج واضحة استنادا إلى بيانات غير واضحة وصعب قياسها كميا، ومن ثم التعرف على مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين جودة المنتجات بالشركة، إضافة إلى وضع آليات وإجراءات محددة نسبيا للتأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتم تطبيق الدراسة بشركة النعمان العامة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني منهج دراسة الحالة وقد اختير قسم الصناعات البلاستيكية كعينة للبحث، وقد خلصت الدراسة إلى امتلاك الشركة آليات تنظيمية ليست بالمستوى المطلوب تم تحسين وإجراء بعض التغييرات الإيجابية عليها مما أدى إلى تقليل نسب المعيب في منتجات عينة الدراسة وتحسين مستوى الجودة، فضلا على زيادة معدلات رضا الزبون الخارجي، وهذا يؤدي إلى الاستنتاج بأن الشركة حققت جانبا من آليات الرشاقة التنظيمية لكن ليس بالمستوى المطلوب، إذ مازالت الشركة تعمل بنسب معيب 3% وظهور نسب معيب بعد وصول المنتج ليد الزبون، وأوصت الدراسة باعتماد الشركة الأنموذج المقترح في الدراسة من أجل ضمان تلبية متطلبات الزبائن المتجددة والاستجابة السريعة للتغييرات الداخلية والخارجية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Shahesta. E. Lebda, 2022):<sup>2</sup> (Examining The Mediating Effect Of Strategic Agility In The Relationship Between Organizational Excellence : (The Case Of Kafrelsheikh University's Employees

هدفت هذه الدراسة لتحديد آليات التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال تقديم نموذج مقترح يتناول الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي على مستوى جامعة كفر الشيخ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 325 من الموظفين في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، آليات استثمار المعرفة) تؤثر بشكل كبير على الرشاقة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن الرشاقة الإستراتيجية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي، كما أظهرت أن مستوى الرشاقة الإستراتيجية في الجامعة كبير نسبيا، مما يعني أن الجامعة تمارس بالفعل الرشاقة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 103 - 125.

<sup>2</sup> - Shahesta. E. Lebda, The Effect Et Organizational Agillity On Quality Of Work Life : A Study On Commercial Banks In Egypt, International Journal for financial and commercial studies and researches (SJFCSR), Vol (3), No (1), 2022, PP : 286 - 314.

❖ دراسة (Maryam Khoshlahn & Farzad. S. Ardabili, 2016):<sup>1</sup> The Role of )  
**Organizational Agility and Transformational Leadership In Service Recovery  
(Prediction**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية في استعادة خدمة الأفراد في المنظمات الحكومية نظرا لدور استعادة الخدمة في إرضاء العملاء، فقد ركزت الدراسات السابقة على عوامل مختلفة تؤدي إلى استعادة الخدمة بشكل أفضل، نظرا لعلاقتها المتشابكة مع الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية (دورها القديم)، ومع استعادة الخدمة يمكن أن تلعب الرشاقة التنظيمية دورا بارزا في هذه العملية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 49 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على استعادة الخدمة، علاوة على ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق المناسب للرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية قد يؤدي بالمنظمة إلى استعادة خدمة أفضل، ويمكن للدور المشترك لهذين العاملين أن يساعد المديرين في المنظمات الحكومية إلى إيلاء المزيد من الاهتمام بأساليب القيادة المطبقة في هذه المنظمات.

❖ دراسة (Mohamed. H. Al-Khtib & Al, 2016):<sup>2</sup> The Effect Et )  
**Organizational Agillity On Quality Of Work Life : A Study On Commercial  
(Banks In Egypt**

هدفت هذه الدراسة تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) ودورها في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين في البنوك التجارية في جمهورية مصرية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 325 من الموظفين العاملين في البنوك التجارية في مصر وتم التحليل من خلال باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأجل اختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى البنوك التجارية في مصر يمكنها تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال التركيز على مدخل الرشاقة التنظيمية على وجه التحديد من خلال تطوير رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار و رشاقة التطبيق، وعليه نصت الدراسة على ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد الرشاقة التنظيمية كمصدر رئيسي للمؤسسات لتعزيز الميزة التنافسية التي تعتبر ذات أهمية قصوى لجودة الحياة الوظيفية.

<sup>1</sup>- Maryam Khoshlahn & Farzad. S. Ardabili, **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership In Service Recovery Predication**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, No (230), 2016, PP : 142 – 149.

<sup>2</sup>- Mohamed. H. Al-Khtib & Al, **The Effect Et Organizational Agillity On Quality Of Work Life : A Study On Commercial Banks In Egypt**, International Journal of Business and Managment, Vol (11), No (06), 2016, PP : 271 – 285.

#### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم تناولها في ما سبق يتضح ما يلي:

❖ تعتبر كل الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية دراسات مرجعية، فقد جاءت كلها في صلب الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة خصوصا وأنها حللت العلاقة أو تناولت متغيري الدراسة أو أحدهما، إذ توجد ستة عشر دراسة بين محلية وأجنبية تناولت متغير الرقابة التنظيمية بشكل مباشر، في حين تناولت دراسات (مسن وإبراهيم، العزاوي والدباغ، Lebda) متغير الرقابة الإستراتيجية، أما دراسة (عباس وحسين) فقد تناولت متغير ثقافة الرشيق، والملاحظ أن كل الدراسات السابقة التي تم ذكرها تصب في موضوع الرقابة التنظيمية، وبالنسبة للأبعاد الفرعية لمتغير الرقابة التنظيمية فقد تباينت الدراسات في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية، فمثلا قسمت دراسات (صبر وآخرون، Al-Tali & Al، Nafei) أبعاد الرقابة التنظيمية إلى أربعة أبعاد هي: الاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة، وهو ما يتوافق مع التقسيم الذي تم إعماله في هذه الدراسة، أما دراسة (قنديل) فقد قسمت أبعاد الرقابة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد من بين الأربعة السابقة إذ لم تدرج بعد الكفاءة ضمن أبعاد الرقابة التنظيمية، في حين قسمت دراسات (صلاح الدين، الأنصاري، صيام، عبد الرحمن، الريشي، العتيبي، Al-Khatib & Al) الرقابة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وفقا لنموذج (Park,2011) وهي: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق/الممارسة وإن كانت دراسة (الأنصاري) ذكرت اسم التمكين بدل المتغير التطبيق/الممارسة، وأضافت دراستي (العزاوي، العزاوي والدباغ) بعدي القدرة على التعلم والمسؤولية المشتركة إلى الأبعاد الثلاثة السابقة عند دراسة الرقابة التنظيمية، أما بقية الدراسات فقد تباينت تقسيمات الباحثين لأبعاد الرقابة التنظيمية؛

❖ أما بالنسبة لمتغير جودة الخدمة التعليمية فمن بين كل الدراسات السابقة التي تم دراستها يوجد عشرة دراسات تناولت جودة الخدمة التعليمية بشكل مباشر، في حين تناولت بقية الدراسات متغيرات ذات علاقة بجودة الخدمة التعليمية مثل جودة الخدمة، جود المنتج، جودة العمل، الجودة، إدارة الجودة الشاملة سواء كمتغيرات رئيسية أو كمتغيرات فرعية ضمن متغيرات أخرى، وعموما فإن أغلب الدراسات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بجودة الخدمة التعليمية خصوصا وأن المتغيرات التي تم دراستها ذات صلة وثيقة بجودة الخدمة وهي تتأثر بها وتؤثر فيها، وبالعودة إلى التقسيم الذي تم اعتماده عند قياس جودة الخدمة التعليمية في الدراسات السابقة يوجد عدة دراسات مثل دراسات (رضوان والسعداوي، أبو عوف، عباس وحسين، العزاوي، Mohammed) اعتمدت على التقسيم الخماسي المعروف الذي قدمه (Parasuraman & Al) والمكون من خمسة أبعاد هي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف)، وأضافت دراسة (مطرية) بعد المسؤولية الاجتماعية على الأبعاد الخمسة السابقة لقياس جودة الخدمة التعليمية، في حين اعتمدت دراسات (إسماعيل ومبارز، عبد الحي، أبو وردة) على نموذج (HedPerf) الذي يتكون من أربعة أبعاد هي: الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، السمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول، وهو ما

يتوافق مع التقسيم الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، وعموماً تتباينت الدراسات في تقسيم الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة التعليمية نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين عند دراستهم للموضوع؛

❖ ركزت أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية على دراسة العلاقة أو الدور أو الأثر بين المتغيرات باستخدام المقاربة الكمية بالاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وإجراء الدراسة التطبيقية مثل ما تم استخدامه في هذه الدراسة التي اعتمدت على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من الأساتذة لقياس أثر الرشاقة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية **Spss. V25** كما هو الحال في أغلب الدراسات التي استخدمت ذات الأداة أو غيرها من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات؛

❖ يلاحظ أن الكثير من الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية قد تم إجراء جانبها التطبيقي على مستوى قطاع التعليم العالي وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة التي تم إجرائها على مستوى جامعة تبسة وهي أحد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وبالعودة للدراسات السابقة يوجد ستة عشر دراسة تمت على مستوى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، في حين يوجد تسعة دراسات تمت على مستوى القطاع الخدمي أغلبها في مختلف القطاعات الخدمية، فمثلاً تمت دراستي (رضوان والسعداوي، والريشي) على مستوى قطاع التربية والتعليم، أما دراسات (صبر وآخرون، العزاوي والداغ، Al-Khatib) فقد تمت على مستوى قطاع المصارف، كما تم إجراء دراستي (قنديل، عبد الرحمن) على مستوى قطاع الاتصالات، وتمت دراستي (العبيبي، Nafei) على مستوى القطاع الصحي، ودراسة (Khoshlahn & Abdabili) على مستوى المنظمات الحكومية، في حين تمت باقي الدراسات على مستوى القطاع الصناعي.

❖ وعليه فالفجوة البحثية والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية تكمن في موضوع إشكالية الدراسة وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بذات الشكل، إذ ورغم كثرة الدراسات التي تناولت كتحري الرشاقة التنظيمية أو جودة الخدمة التعليمية لكن لم يصادف الطلبة دراسة تناولت كلا المتغيرين مع بعض في نفس الدراسة وهو ما يجعل إشكالية هذه الدراسة مختلفة عن بقية الدراسات السابقة وبالتالي يمكن أن تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة خصوصاً مع أهمية الموضوع المدروس، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة أرضية ونطلق لدراسات أخرى قد تتناول ذات الإشكالية.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية مدخل وفلسفة ونهج حديث للإدارة المعاصرة ظهر في بداية تسعينيات القرن الماضي، يهدف إلى جعل المنظمات سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات والتحولات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومواكبتها من خلال التخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهدافها بالسرعة والكفاءة والمرونة والجودة المطلوبة، واستبدالها بممارسات وآليات وطرق عمل جديدة تجعل المنظمات أكثر نجاعة وكفاءة في أداء أعمال بما يحقق للمنظمات النجاح والريادة والتميز، كما تساهم الرقابة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة، ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات أصبح مرتبطاً بمدى تبنيها للرقابة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة، لكن نجاح الرقابة التنظيمية مقرون بتوفر جملة من المقومات والمتطلبات والركائز التي بدونها لن تحقق الأهداف المرجوة؛

وبالنسبة لجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي فهي أصبحت ضرورة حتمية بالنسبة للجامعات وبدونها لن تستطيع النجاح، لذلك من الواجب على الجامعات ومنظمات التعليم العالي أن تعمل على تقديم أفضل جودة ممكنة للطلاب بالدرجة الأولى بما يستجيب لتوقعاتهم ورغباتهم، والأمر هنا لا يقتصر على الجوانب البيداغوجية بل يشمل كل عناصر التعليم العالي لأن جودة الخدمة التعليم العالي هي محصلة لجودة جميع عناصر ومكونات القطاع والجامعة في حد ذاتها وطرق عملها وإدارتها ومدى تجاوبها مع التحولات والتغيرات التي تميز بيئتها الخارجية، وهو ما لن يتأتى إلا من خلال تبني أساليب وطرق حديثة في الإدارة مثل مدخل الإدارة الرشيق الذي يعتبر نهجاً حديثاً من شأنه أن يمكن المنظمات والجامعات من الاستجابة للتغيرات ومواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لحاجات ورغبات العملاء.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة

### تمهيد

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة بمختلف كلياتها، وهي جامعة جزائرية أنشأت في 04 جانفي 2009، تضم عديد الكليات في مختلف المجالات والبياديين ومعهدان للمناجم والعلوم والنشاطات البدنية والرياضية؛ وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة محاولة تسليط الضوء على واقع ومستويات تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك مستوى جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة محل الدراسة، ومن ثم تحديد مدى مساهمة الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلاله يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعد على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعد على حل المشكلة، وأيضا يمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم وبناء خطوات البحث وفهم نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أنشأت جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة في 04 جانفي 2009، وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تنويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985 وهي سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم، أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء؛

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006، وفي إطار الهيكل الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008 في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الأخرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة؛<sup>1</sup>

وتضم جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة حاليا ستة كليات ومعهدين، وهي كما يلي: كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى معهد المناجم، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني لجامعة تبسة على شبكة الإنترنت، نقلا عن الرابط الإلكتروني: [ULT at a Glancear](http://www.ult-tbessa.dz) جامعة العربي التبسي - تبسة (univ-tebessa.dz)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/10، على الساعة 21.30.

<sup>2</sup> - الموقع الإلكتروني لجامعة تبسة على شبكة الإنترنت، نقلا عن الرابط الإلكتروني: [home1 جامعة العربي التبسي - تبسة \(univ-tebessa.dz\)](http://www.home1-ult-tbessa.dz)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/10، على الساعة 21.30.

أما بخصوص مجتمع الدراسة فيقصد به كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة<sup>1</sup> ويمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"<sup>2</sup> ويعرف كذلك بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>3</sup>.

وبالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل كل الأساتذة الدائمين بجامعة تبسة والمكون من 847 أستاذ وأستاذة وهذا بناء على المعلومات والوثائق المقدمة من الأمانة العامة للجامعة محل الدراسة في أفريل 2023، والتي تم على أساسها تحديد مجتمع الدراسة الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2 - 1): التعداد الإجمالي للأساتذة في جامعة تبسة سنة 2023

العدد الإجمالي للأساتذة	عدد الأساتذة حسب الكليات							الكلية
	حسب الجنس		حسب الرتبة العلمية					
	أنثى	ذكر	أستاذ مساعد "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ	
107	38	69	02	17	10	57	21	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
119	42	77	04	24	22	44	25	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
107	50	57	00	21	16	56	14	كلية الحقوق والعلوم السياسية
127	56	71	02	41	26	39	19	كلية الآداب واللغات
228	107	121	07	57	55	70	39	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
106	19	87	05	29	29	27	16	كلية العلوم والتكنولوجيا
35	04	31	00	18	10	06	01	معهد المناجم
18	01	17	03	00	06	07	02	معهد العلوم والنشاطات البدنية والرياضية
847	317	530	23	207	174	306	137	العدد
%100	37.43	62.57	02.71	24.43	20.54	36.12	16.17	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من الأمانة العامة للجامعة محل الدراسة

<sup>1</sup> - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 161.

<sup>2</sup> - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

<sup>3</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للناشر، الجزائر، 2008، ص: 298.

أما العينة فهي "جزء من المجتمع يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"<sup>1</sup>، وتعرف العينة كذلك بأنها "فئة تمثل مجتمع الدراسة (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"<sup>2</sup>، وهناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع الدراسة والذي ستركز حوله الدراسة، وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعاينة هما:<sup>3</sup>

▪ **المعاينة الاحتمالية (Probability Sample):** ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة، وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة سلفاً، ولا ضرورة لأن تكون هذه الفرصة متساوية لكل عنصر، هذا ويعزى النقص في قدرة التنبؤ إلى الخطأ في اختيار العينة العشوائية، وهي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع هي: العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، العينة الطبقية البسيطة (Stratified Sample)، العينة المزدوجة (Double Sample)، العينة المنتظمة (Systematic Sample)، العينة العنقودية (Cluster Sample)، العينة المساحية أو العينة متعددة المراحل (Multistage Sample).

▪ **المعاينة غير الاحتمالية (No Probability Sample):** وفيها يتم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث تستثنى بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة قد ترجع إلى عدم توافر المعلومة المطلوبة، أو استحالة وصول هذه العناصر، أو كبر حجم مفردات العينة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: عينة الصدفة (Accidental Sample) أو العينة الملائمة (Convenience Sample)، العينة الحصصية (Quota Sample)، العينة الفرضية أو العنقودية أو الهدفية (Purposive Sample).

وبالنسبة لحجم العينة تشير الدراسات إلى أن حجم العينة الأقل لا يعكس جيداً خصائص المجتمع المراد دراسته، ومن هنا فإن الفرق بين المتوسطات يعد ذو دلالة إحصائية إذا تم الحصول عليه من عينة كبيرة، وأن حجم العينة يعتمد على نوع البحث المراد تطبيقه، وهناك قاعدة يتفق عليها الإحصائيين وهي أن العينة يجب أن لا يقل حجمها عن 30 في الأبحاث الارتباطية (Correlational Research)، أما في الأبحاث التجريبية فليس أقل من 15 لكل مجموعة، وفي الدراسات الوصفية يكون بين 10 - 20% من حجم مجتمع الدراسة، ويرى (Gay & Airasian, 2000) أن حجم مجتمع الدراسة إذا زاد عن 5000 فإن حجم العينة يمكن أن يصل إلى حوالي 40، أما (Best & Kahn, 1998) فإنهما يريان أن حجم العينة ليس مهماً كدقة اختبار العينة، وإذا كان مجتمع الدراسة صغيراً مثلاً مثني موظف فإن إمكانية دراسة جميع أفراد المجتمع واردة، وعموماً فإن طبيعة الدراسة والغرض منها هي التي تحدد حجم العينة الذي يمثل المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

<sup>2</sup> - رجاء وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 310 - 315.

<sup>4</sup> - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

ويفترض أن تكون العينة الجيدة في حجم معقول من أجل أن تكون مقبولة وهناك اعتقاد غير دقيق بأن حجم العينة يفترض أن يكون 10% من حجم المجتمع، إلا أن الإحصائيين يرون أن حجم المجتمع إذا وصل إلى حد معين مثلاً 1000، فإن تقديرها للمجتمع الأصلي لا يختلف كثيراً عن حجم عينة يصل حجمها إلى 10000 أو 100000، وهناك اعتقاد خاطئ أيضاً يقول أنه كلما كبر حجم العينة كلما زادت دقة النتائج المستخلصة مع فارق +3%، وهذا الفارق بين تقديرات العينة وقيم المجتمع الحقيقي يطلق عليها خطأ العينة<sup>1</sup>. (Sampling Error).

وبالنسبة للعينة المدروسة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة ويتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر إذ يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً،<sup>2</sup> وقد تم تحديدها بالاستناد إلى معادلة (Steven Thompson) وهي موضحة في ما يلي:<sup>3</sup>

$$n = \frac{N \times P (1 - p)}{(N - 1) (d/z) + P(1 - p)}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

p: القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وتساوي (0.05) ومستوى الثقة z: ويساوي (0.05)

ومنه الحد الأدنى للعينة من خلال المعادلة السابقة هو: 264.51 مفردة وبالتقريب يكون العدد المطلوب كحد أدنى للعينة هو 265 مفردة، والجدول التالي يقدم تفصيلات حول العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 2): عينة الدراسة

مجتمع الدراسة الكلي	الحد الأدنى المطلوب للعينة	عدد الاستمارات الورقية الموزعة	عدد الاستمارات الورقية المسترجعة	عدد الاستمارات الإلكترونية المستقبلية	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة للدراسة
847	265	295	235	69	2	302

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة والمقدر عددها بـ 302 مفردة وهو ما يمثل 35.65% يعني تجاوز ثلث المجتمع الكلي للدراسة، وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 165.

<sup>2</sup> - رجاء وحيد الدويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

<sup>3</sup> - Thompson. S. K, Sampling, John Weley & Sons. INC, New Jersey, Third Edition, 2012, p: 61

خصوصاً وأنها جاءت أكبر من الحد الأدنى المطلوب المقدر بـ 265 حسب معادلة (Steven Thompson) فرداً أي بزيادة تقدر بـ 37 مفردة، وكان بالإمكان أن تكون العينة المدروسة أكبر خصوصاً وأن عدد الاستثمارات الموزعة في كل كليات جامعة تبسة خلال الفترة الممتدة من 14 مارس 2023 إلى غاية 20 أبريل 2023، إذ تم توزيع 295 استثماراً ورقية استرجع منها 235 استثماراً بنسبة استجابة تقدر بـ 79.66% وهي نسبة جيدة جداً، وقد تم استبعاد استثمارتين منها لعدم استيفائهما للشروط وبالتالي عدم صلاحيتهما للتحليل لهذا لم تؤخذ بعين الاعتبار، أما بالنسبة لعدد الاستثمارات الإلكترونية التي تم استقبالها من خلال برنامج غوغل درايف فقد بلغ 69 استثماراً كلها صالحة للدراسة وهو عدد قليل نسبياً مقارنة مع عدد الاستثمارات الورقية التي تم الحصول عليها، خصوصاً وأن الاستثمارات الإلكترونية تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني المهني لكافة أساتذة الجامعة، وهو ما يبين غياب ثقافة التعامل الإلكتروني لأن أغلب الأساتذة يفضلون الاستثمار في شكل ورقي، وعليه قدرت العينة النهائية المدروسة بـ 302 مفردة من كلا الجنسين.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.<sup>1</sup>

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيفية بناء الفقرات بشكل جيد،<sup>2</sup> فالاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية،<sup>3</sup> ويمكن تعريفه بأنه "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".<sup>4</sup>

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استناداً إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، إذ تم في البداية تصميم استثمار أولية تم عرضها

<sup>1</sup> - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

<sup>2</sup> - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>3</sup> - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

<sup>4</sup> - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

على عدد من الأساتذة المحكمين في المجالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحتى في الجانب الإحصائي، ثم تم تعديل الاستبيان استناداً إلى الملاحظات المقدمة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) وبالتوافق مع الأستاذة المشرفة، وقد الاستبيان النهائي ثلاثة أجزاء (أنظر الملحق رقم 03) كما يلي:

❖ **القسم الأول:** خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وقد تضمن ستة متغيرات فرعية هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، والكلية.

❖ **القسم الثاني:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى جامعة تبسة، ويتكون هذا القسم من 24 سؤال مغلق من 1 إلى 24، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جداً بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جداً بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى أربعة أجزاء فرعية استناداً إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبين، وهي كما يلي:

- **الاستجابة:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 1 إلى 6، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الاستجابة بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- **الكفاءة:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 7 إلى 12، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الكفاءة بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- **المرونة:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 13 إلى 18، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد المرونة بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- **السرعة:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 19 إلى 24، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد السرعة بجامعة تبسة محل الدراسة؛

❖ **القسم الثالث:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، ويتكون هذا القسم من 24 سؤال مغلق من 25 إلى 48، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جداً بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جداً بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم بدوره إلى أربعة أجزاء فرعية كما يلي:

- **الخدمات غير الأكاديمية:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 25 إلى 30، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الخدمات غير الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- **الخدمات الأكاديمية:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 31 إلى 36، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الخدمات الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة؛

- **سمعة/صورة الجامعة:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 37 إلى 42، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد سمعة/صورة الجامعة بجامعة تبسة محل الدراسة؛
- **تسهيلات الوصول:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 43 إلى 48، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد تسهيلات الوصول بجامعة تبسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج.

#### أولاً: المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (2 - 3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1.81- 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [2.61- 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [4.21- 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

<sup>1</sup> - طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014، ص ص: 110 - 111.

❖ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

### ثانيا: التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح)، وكذلك من خلال المدرج التكراري (Histogram) للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

#### 1. الالتواء والتفطح

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء والتفطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين  $1 \pm$  ومعاملات التفطح يجب أن تكون محصورة بين  $3 \pm$  والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (2 - 4): نتائج معاملات الالتواء والتفطح لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة	معامل التفطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		المتغيرات	الرقم
	القاعدة	Statistic	القاعدة	Statistic		
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح	-0.226	يجب أن تتراوح	-0.371	بيانات المتغير الرقابة التنظيمية	1
يتبع التوزيع الطبيعي	قيم معامل التفطح بين	0.638	قيم معامل الالتواء بين	-0.311	بيانات المتغير جودة الخدمة التعليمية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	[3- ، 3]	0.148	[1- ، 1]	-0.277	بيانات كلا متغيري الدراسة معا	3

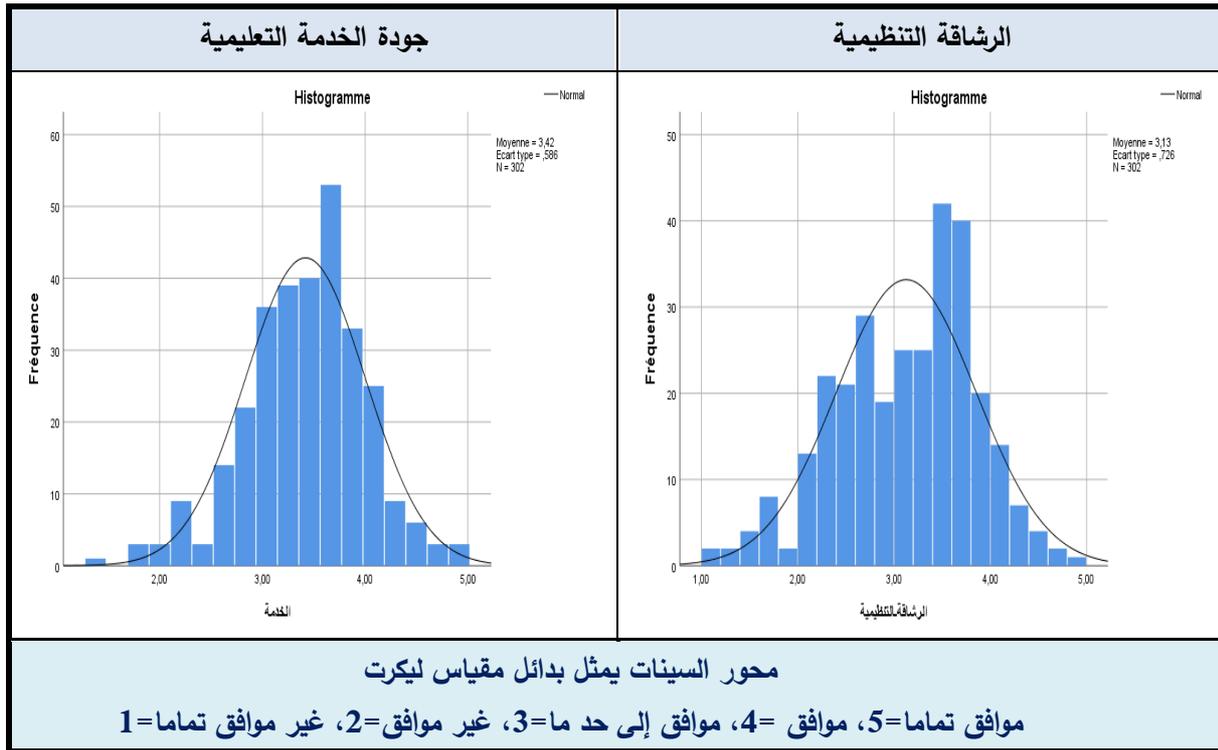
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1-، 1] وقيم معامل التفطح محصورة بين [3-، 3] أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 2. باستخدام المدرج التكراري (Histogram)

بالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) من خلال الرسم البياني يسمى المدرج التكراري لبيانات المتغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2 - 1): المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجاباتهم على متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال المدرج التكراري ومنحنى البيانات يظهر الأخير أنه منحى معتدل حيث تأخذ فيه الفئات الكبرى (05) والصغرى (02) تكرارات ضعيفة، في حين تأخذ الفئات الوسطى (درجة 03 ودرجة 04) تكرارات متوسطة وعليه تظهر حذبة المنحنى في الوسط وتقسّم المنحنى إلى جزئين متماثلين وعليه يمكن القول بأن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي.

**النتيجة:** بعد الإطلاع على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي، يمكن القول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنستخدم في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

**ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات

العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

■ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

■ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

■ **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين  $\pm 1$ .

■ **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.

■ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (Sig, F)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد  $(R^2)$**  وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين [0، -1] و**معامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

■ **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

■ **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

■ **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا

تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

▪ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

#### المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المبحوثين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.<sup>1</sup>

#### أولاً: صدق الاستبانة

تم عرض الأداة الأساسية للدراسة المتمثلة في الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في محاور الاستبيان ومدى صلاحيتها لقياس المفهوم المتعلق بمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات غير المناسبة وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة قبل إخراج الإستبانة في صورتها النهائية.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018،

تتغير جوهريا بالتكرار، وبالتالي مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ولتوضيح معنى الثبات أكثر نفترض أنه تم إجراء استقصاء معين على مجموعة من المتدربين على برنامج ما ثم تم رصد درجات كل متدرب في هذا الاستقصاء، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضا درجات كل متدرب فيها، ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها المتدربون في المرة الأولى لتطبيق الاستقصاء هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء المتدربون في المرة الثانية، وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستقصاء ثابتة تماما وبمعنى أكثر دقة.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، إذ يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل (Alpha Cronbach's):<sup>2</sup>

0.6 > Alpha غير كافية؛ 0.6 > Alpha > 0.65 ضعيفة؛ 0.65 > Alpha > 0.70 مقبولة نوعا ما؛  
0.70 > Alpha > 0.85 حسنة؛ 0.85 > Alpha > 0.90 جيدة؛ 0.90 < Alpha ممتازة.

الجدول رقم (2 - 5): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	06	0.848	01	البعد الأول: الاستجابة	أبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية
ثابت	06	0.818	02	البعد الثاني: الكفاءة	
ثابت	06	0.869	03	البعد الثالث: المرونة	
ثابت	06	0.849	04	البعد الرابع: السرعة	
ثابت	24	0.943	جميع عبارات المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)		
ثابت	24	0.903	جميع عبارات المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)		
ثابت	48	0.953	جميع عبارات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بعبارات الاستبيان لمعامل الثبات بلغت **0.953**، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) لمعامل الثبات بلغت **0.943**، وأن القيمة الإجمالية للعبارات

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 141

<sup>2</sup> - Mana Carricano Et Fanny Poujol, *Analyse De Données Avec Spss*, Edition PERSON, 2009, P: 53.

المتعلقة بقياس المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) لمعامل الثبات بلغت **0.903** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.90** (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من **(1)** دل ذلك على أن قيمة الثبات مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

### المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل متغير وعلى كل بعد وكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدامه باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، والكلية التي يدرس بها المستجيب، وهي كما يلي:

### أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

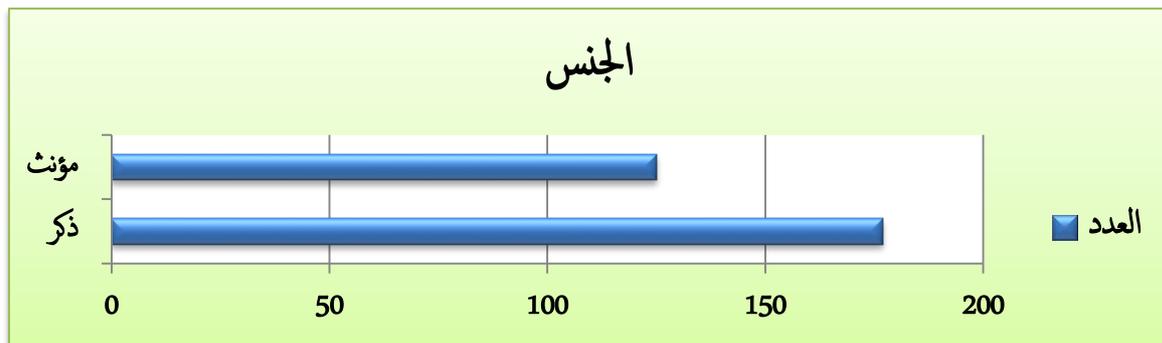
الجدول رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع العلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
أ-الجنس	أنثى	125	41.4	317	39.43
	ذكر	177	58.6	530	33.39
	المجموع	302	% 100	847	% 35.65

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم شكلا توضيحيا لبيانات متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (2 - 2): التحليل الوصفي لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث إذ قدر عدد الذكور بـ 177 أستاذ في حين كان عدد المجهين من فئة الإناث بـ 125 أستاذة من أصل 302 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالجامعة، لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الجنس يلاحظ بأن نسبة التمثيل لفئة الأساتذات أكبر من نسبة الأساتذة الذكور، حيث قدرت نسبة تمثيل الأساتذات الإناث المكونات لعينة الدراسة بـ 39.43% في حين قدرت النسبة بالنسبة للأساتذة الذكور بـ 33.39% من المجتمع الكلي، وبشكل عام تعتبر العينة حسب متغير الجنس جد منطقية ومقبولة خصوصا وأن النتائج جاءت مقاربة مع نسب توزيع الأساتذة الكلي في الجامعة وفقا لمتغير الجنس، بحيث لم يكن هناك ميول لفئة على حساب أخرى، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الجنس معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

### ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير العمر

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

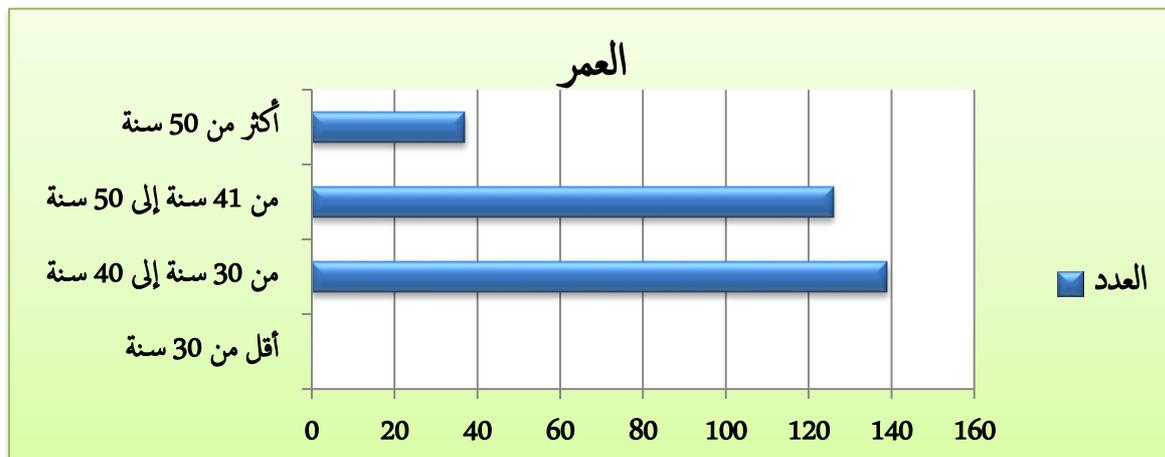
الجدول رقم (2 - 7): التحليل الوصفي لمتغير العمر

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ب- العمر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 30 سنة إلى 40 سنة	139	46.0
	من 41 سنة إلى 50 سنة	126	41.7
	أكثر من 50 سنة	37	12.3
	المجموع	302	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسما توضيحيا لبيانات متغير العمر كما يلي:

الشكل رقم (2 - 3): التحليل الوصفي لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن قرابة نصف أفراد العينة المدروسة المكونة من 302 أستاذ جامعي أعمارهم تتراوح بين 30 سنة و 40 سنة، حيث قدرت نسبة الأساتذة من المكونين للعينة المدروسة للفئة السابقة بـ 46% وعليه فالجامعة تتوفر على طاقة عمالية شابة نسبيا تستطيع تقديم الكثير للجامعة المدى المتوسط والطويل، أما فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة فقد جاؤوا في المرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 126 فرد بنسبة تمثيل 27.4% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الثالثة من ناحية متغير العمر فهي تمثل الأساتذة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة وهم يمثلون ما نسبته 12.3% من أفراد العينة محل الدراسة؛

لكن من الملاحظ أن العينة لم تحتوي أي أستاذ دون 30 سنة، لكن تبقى النتائج المحصل عليها حسب متغير العمر مقبولة لعدة اعتبارات، أولها يتعلق بشهادة التوظيف وأغلب الأساتذة يتوظفون بعد حصولهم على شهادة الدكتوراه وهو ما يجعلهم يتقدمون في السن نسبيا نظرا لطول فترة التكوين وبالتالي في الغالب يوظفون بعد تجاوز سن الثلاثين هذا من ناحية ومن ناحية ثانية ثبات عدد الأساتذة نسبيا منذ سنوات، لهذا سن أفراد العينة المدروسة بين 30 و 50 سنة، أما بخصوص الأساتذة الذين تجاوزوا 50 سنة، فهذا الأمر كذلك منطقي بحكم أن الكثير من الأساتذة القدامى قد تقاعدوا أو أحيلوا على التقاعد ولم يبقى إلا القليل منهم خصوصا بعد سن قانون الإحالة الإجبارية على التقاعد عند بلوغ سن 70 سنة، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير العمر معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

### ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 8): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ج- الأقدمية	5 سنوات أو أقل	37	12.3
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	90	29.8
	من 11 سنة إلى 20 سنة	136	45.0
	أكثر من 20 سنة	39	12.9
	المجموع	302	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسما توضيحيا لبيانات متغير الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 4): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الأقدمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أكثر من 87.7% من أفراد العينة محل الدراسة بالجامعة أي ما يمثل 265 أستاذ من أصل 302 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة يعملون بالجامعة منذ أكثر من 6 سنوات على الأقل، حيث أن 136 أستاذ منهم يعملون بالجامعة منذ 11 سنة إلى 20 سنة و 90 يعملون بالجامعة منذ 6 سنوات إلى 10 سنوات و 39 أستاذ البقية يعملون بالجامعة منذ أكثر من 20 سنة على الأقل، وعليه يمكن القول أن ما يقارب جزء كبير من أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة وإطلاع على الجامعة وما فيها من جهة ومن جهة ثانية هذا يدل على أن جامعة تبسة تتوفر على طاقم بيداغوجي لديه الكثير من الخبرة بحكم أن جزء كبير منهم يزاولون الدراسة على مستوى الجامعة منذ سنوات عديدة، في حين أن 12.3% من أفراد عينة الدراسة يعملون بالجامعة منذ 5 سنوات أو أقل، وتبقى النتائج المحصلة عليها وفقا لمتغير الأقدمية منطقية للأسباب السالفة الذكر خصوصا وأن جامعة تبسة لم تفتح إلا عدد قليل من المناصب خلال السنوات الخمس الأخيرة، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الأقدمية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

#### رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 9): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ح-الصفة الوظيفية	أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	80	26.49
	أستاذ (لا تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	222	73.51
	المجموع	302	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 5): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية على مستوى الجامعة أو الكليات أكبر بكثير من فئة الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية على مستوى الجامعة أو الكلية بما يمثل قرابة ثلاثة أضعاف عدد الأساتذة الإداريين، حيث قدر عدد الأساتذة غير الإداريين بـ 222 أستاذ بنسبة تمثيل من العينة المدروسة تقدر بـ 73.51%، في حين كان عدد المحييين من فئة الأساتذة الإداريين بـ 80 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 26.49% من أصل 302 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالجامعة، وهذه النتائج جد مقبولة وجد منطقية على اعتبار أن أعداد الأساتذة الإداريين قليل مقارنة مع عدد الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية في الجامعة أو على مستوى الكليات، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الصفة الوظيفية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

#### خامساً: التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية كما يلي:

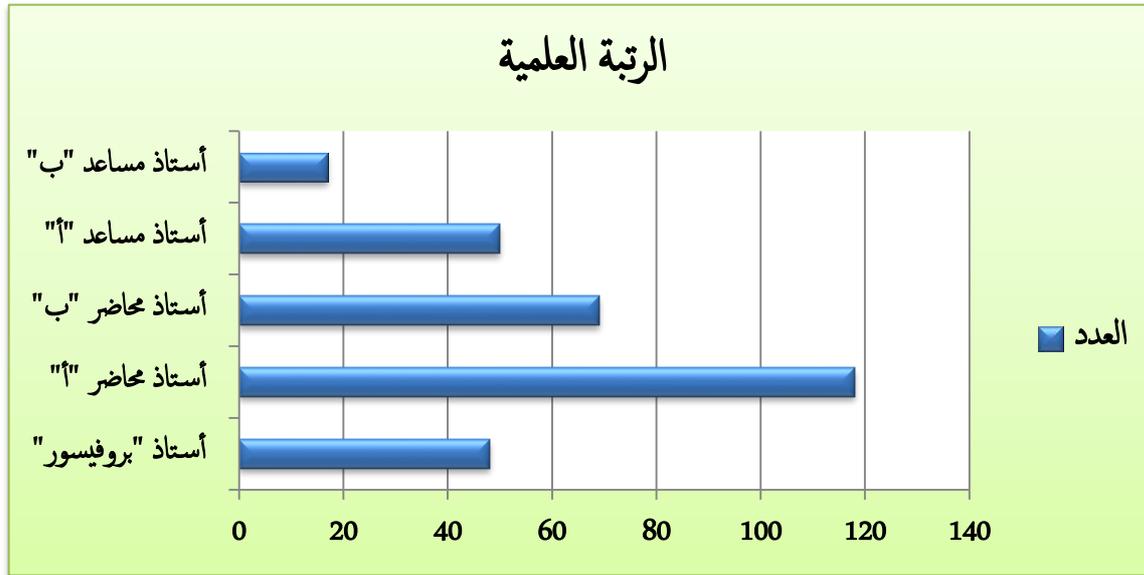
الجدول رقم (2 - 10): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع الكلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
خ-المستوى العلمي	أستاذ "بروفيسور"	48	15.9	137	35.03
	أستاذ محاضر "أ"	118	39.1	306	38.56
	أستاذ محاضر "ب"	69	22.8	174	39.65
	أستاذ مساعد "أ"	50	16.6	207	24.15
	أستاذ مساعد "ب"	17	5.6	23	73.91
	المجموع		302	100%	847

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الرتبة العلمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة أستاذ محاضر "أ" يأتون في المرتبة الأولى من حيث العدد حيث قدر عددهم بـ 118 أستاذ بنسبة تمثيل من العينة المدروسة تقدر بـ 39.1%، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" حيث بلغ عددهم 69 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 22.8%، ثم تأتي فئة الأساتذة المساعدين "أ" في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بنسبة تمثيل تقدر بـ 16.6% و 15.9% على التوالي، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فئة أستاذ مساعد "ب" بـ 17 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 5.6% من العينة المدروسة التي تقدر بـ 302 أستاذ جامعي.

لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الرتبة العلمية يلاحظ بأن نسبة التمثيل لفئة أستاذ مساعد "ب" تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الرتبة العلمية حيث قدرت نسبة تمثيل تمثيل هذه الفئة بـ 73.913%، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" في المرتبة الثانية بنسبة تمثيل تقدر بـ 39.65% من المجتمع الكلي لذات الفئة، ثم تأتي فئة الأساتذة المحاضرين "أ" وفئة الأساتذة برتبة أستاذ في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بنسبة تمثيل تقدر بـ 38.56% و 35.03% على التوالي، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي فئة الأساتذة المساعدين "أ" بنسبة تمثيل تقدر بـ 24.15% من المجتمع الكلي للدراسة حسب ذات الفئة، وبشكل عام تعتبر العينة حسب متغير الرتبة العلمية منطقية ومقبولة خصوصاً وأنها مست جميع فئات الأساتذة بمختلف رتبهم العلمية، بحيث لم يكون هناك ميول لفئة دون أخرى، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الرتبة العلمية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

#### سادساً: التحليل الوصفي لمتغير الكلية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الكلية كما يلي:

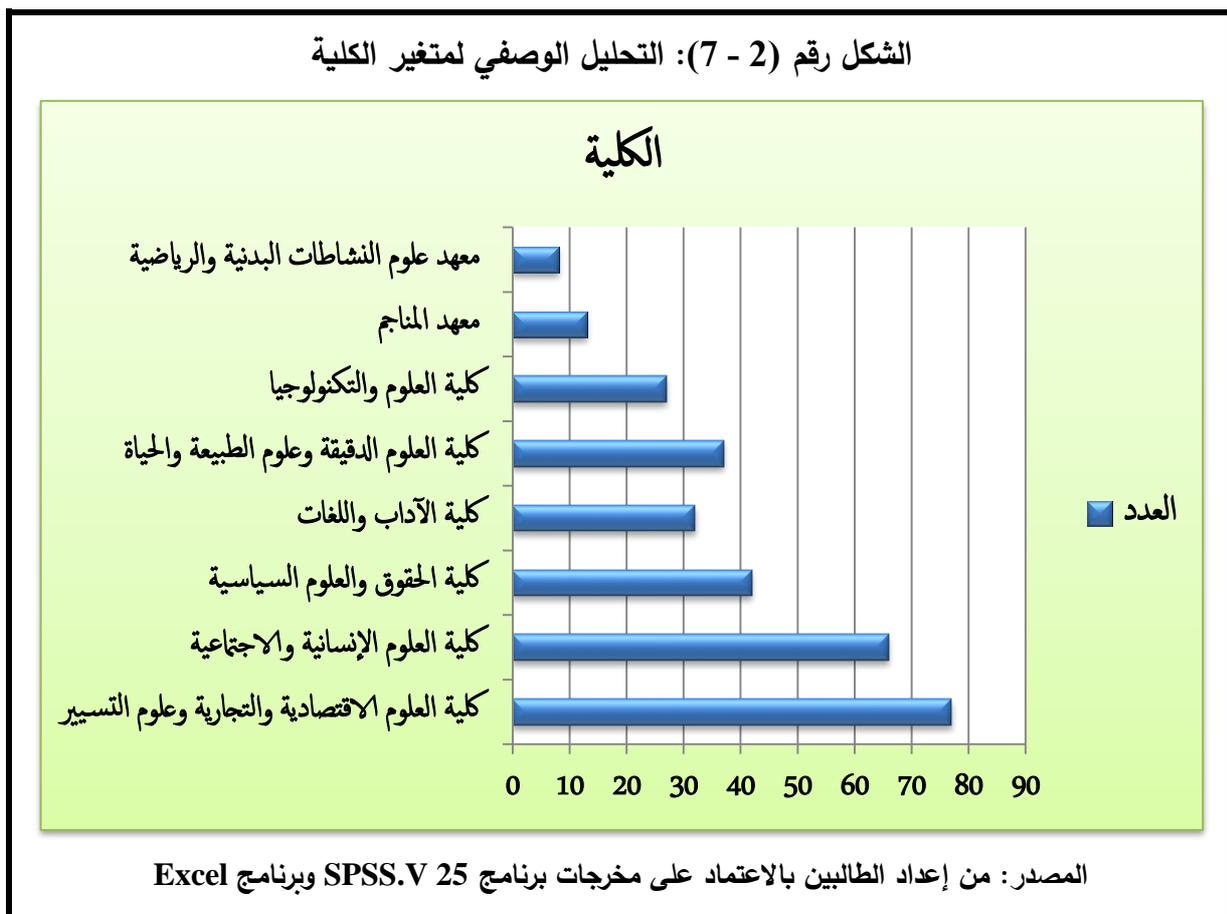
الجدول رقم (2 - 11): التحليل الوصفي لمتغير الكلية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع الكلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
خ- الكلية التي تدرس بها	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	77	25.5	107	71.96
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	66	21.9	119	55.46
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	42	13.9	107	39.25
	كلية الآداب واللغات	32	10.6	127	25.19
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	37	12.3	228	16.22
	كلية العلوم والتكنولوجيا	27	8.9	106	25.47
	معهد المناجم	13	4.3	35	37.14
	معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية	8	2.6	18	44.44
	المجموع	302	% 100	847	% 35.65

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الكلية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 7): التحليل الوصفي لمتغير الكلية



بالنسبة لمتغير الكلية التي يُدرّس بها المجهوب يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يأتون في المرتبة الأولى حيث قدر عددهم بـ 77 أستاذًا بنسبة تمثيل تقدر بـ 25.5%، يليها أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في المرتبة الثانية بـ 66 أستاذًا بنسبة

تمثيل تقدر بـ **21.9%**، ثم يأتي أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية في المرتبة الثالثة والرابعة بعدد يقدر بـ **42** و **37** أستاذاً وبنسبة تمثيل تقدر بـ **13.9%** و **12.6%** على التوالي، وفي المرتبة (5، 6، 7) يأتي أساتذة كلية الآداب واللغات وأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا وأساتذة معهد المناجم بنسب تمثيل تقدر بـ **10.6%**، **8.9%** و **4.3%** على التوالي، وفي الأخير يأتي أساتذة معهد علوم النشاطات البدنية والرياضية حيث قدر عددهم بثمانية أساتذة بنسبة تمثيل تقدر بـ **2.6%** من العينة محل الدراسة.

وبالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الكلية يلاحظ بأن نسبة التمثيل لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الكليات حيث قدرت نسبة تمثيل تمثيل هذه الكلية بـ **71.96%** وهي نسبة تمثيل كبيرة، يليها أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية في المرتبة الثانية بنسبة تمثيل تقدر بـ **55.46%** من المجتمع الكلي لذات الكلية، ثم يأتي أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في المرتبة الثالثة بنسبة تمثيل تقدر بـ **44.44%** من أساتذة المعهد؛

ثم يأتي أساتذة بقية الكليات في المراتب (4، 5، 6، 7) حيث قدرت نسبة تمثيل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بـ **39.25%**. ثم أساتذة معهد المناجم بنسبة تمثيل تقدر بـ **37.14%** وأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة تمثيل تقدر بـ **25.47%**، في حين قدرت نسبة تمثيل أساتذة كلية الآداب واللغات بـ **25.19%** من المجتمع الكلي للكلية، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة يأتي أساتذة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة تمثيل تقدر بـ **16.22%** من أساتذة الكلية وهذا راجع بالأساس للعدد الكبير للأساتذة في الكلية إذ بلغ عددهم **228** أستاذاً في عدة مجالات ونقص تجاوب الأساتذة مع الاستبيان وهذا ما أدى إلى انخفاض نسبة التمثيل التي تبقى مقبولة كونها تمثل أكثر من سدس أساتذة الكلية، وبشكل عام تعتبر العينة حسب متغير الكلية مقبولة جداً خصوصاً وأنها مست الأساتذة من مختلف الكليات والمعاهد دون استثناء، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الكلية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الرقابة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والأبعاد الفرعية التي يتضمنها والمتمثلة في: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة، وهي كما يلي:

##### أولاً: بعد الاستجابة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة عالية	01	1.08530	3.4437	الجامعة مواكبة ومطلعة على التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها	العبارة (01)
درجة متوسطة	03	1.13365	3.2384	تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات المتعاملين معها	العبارة (02)
درجة متوسطة	02	1.07150	3.3013	تعتمد إدارة الجامعة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعدها على مواكبة التغيرات المفاجئة	العبارة (03)
درجة متوسطة	05	1.10527	3.1192	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها	العبارة (04)
درجة متوسطة	06	1.15562	2.6954	تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لحل المشكلات في حال حدوثها	العبارة (05)
درجة متوسطة	04	1.15895	3.1490	تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية آنية فور ظهور أي مشكل في الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها	العبارة (06)
مستوى الاستجابة متوسط		0.84391	3.1578	بعد الاستجابة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الاستجابة بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.1578** وانحراف معياري قدره **0.84391**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الاستجابة بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد الاستجابة جاءت كلها إيجابية وأغلبها بدرجة متوسطة ما عدا العبارة رقم (01) التي جاءت بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.4433** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08530**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (3، 2، 6، 4، 5) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبرة رقم (01):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.4433** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08530**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن جامعة تبسة مواكبة ومطلعة على مختلف التطورات والأحداث والمستجدات الحاصلة في بيئتها الخارجية سواء فيما يتعلق بالمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها الجامعة أو تلك التي تتعلق بمجال نشاط الجامعة مثل التعليم والبحث العلمي وغيرها؛

❖ **العبرة رقم (02):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.2384** وانحراف معياري يقدر بـ **1.13365**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تستطيع التكيف مع مختلف النغرات والأحداث والظروف المحيطة بالجامعة ومن ثم تلبية احتياجات الافراد والهيئات التي تتعامل مع الجامعة؛

❖ **العبرة رقم (03):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.3013** وانحراف معياري يقدر بـ **1.07150**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تتبنى وتعتمد سياسات وإجراءات عمل مرنة وهذا ما يساعدها على مواكبة أي تغيرات أو مستجدات أو ظروف طارئة قد تحدث بيئتها؛

❖ **العبرة رقم (04):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1192** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10527**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تمتلك القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والتحديات والعقبات التي قد تواجهها وتتسبب في انخفاض أدائها أو التقصير في خدمة الأطراف المتعاملين مع الجامعة وتلبية احتياجاتهم؛

❖ **العبرة رقم (05):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.6954** وانحراف معياري يقدر بـ **1.15562**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تعكف على وضع سيناريوهات وخطط بديلة وإجراءات إستباقية لمواجهة وحل مختلف المشكلات والعقبات في حالة حدوثها؛

❖ **العبرة رقم (06):** "تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية آنية فور ظهور أي مشكل في الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها"، جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1490** وانحراف معياري يقدر بـ **1.15895**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تقوم بالإجراءات التصحيحية بشكل آني ومباشر عند ظهور أية مشاكل في الخدمات والأنشطة المختلفة التي تقدمها وهذا لتفادي تفاقم المشكل.

#### ثانيا: بعد الكفاءة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكفاءة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكفاءة

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة متوسطة	03	1.07149	3.2185	تخصص إدارة الجامعة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها	العبارة (07)
درجة عالية	01	1.11940	3.5331	تمتلك الجامعة كادرا إداريا ووظيفيا يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارة للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب	العبارة (08)
درجة متوسطة	04	1.10792	3.1954	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والآليات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل	العبارة (09)
درجة متوسطة	05	1.09596	3.0695	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات وأدوات تساعد وتدعم على اتخاذ القرارات بشكل سليم وفعال	العبارة (10)
درجة متوسطة	06	1.17608	2.7384	تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء مختلف أعمالها	العبارة (11)
درجة متوسطة	02	1.08575	3.2384	تحرص إدارة الجامعة على الدقة في تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفقا للخطة الموضوعة	العبارة (12)
مستوى الكفاءة متوسط		0.80282	3.1656	بعد الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الكفاءة بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.1656** وانحراف معياري قدره **0.80282**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الكفاءة بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد الكفاءة جاءت كلها إيجابية وأغلبها بدرجة متوسطة ما عدا العبارة رقم (08) التي جاءت بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.5331** وانحراف معياري يقدر بـ **1.11940**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (12، 07، 09، 10، 11) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبرة رقم (07):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.2185 وانحراف معياري يقدر بـ 1.07149، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تخصص إدارة الجامعة كل ما يلزم من موارد (مادية، بشرية، لوجيستية، تكنولوجية) لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها المقدمة لعملائها؛

❖ **العبرة رقم (08):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.5331 وانحراف معياري يقدر بـ 1.11940، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن جامعة تبسة تمتلك كادرا إداريا ووظيفيا كفؤا يتمتع بالخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهلهم وتمكنهم من القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب بدون أي تقصير؛

❖ **العبرة رقم (09):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.1954 وانحراف معياري يقدر بـ 1.10792، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تهتم بتطبيق التقنيات والآليات والأساليب الحديثة التي تساعدها على تطور العمل وتقديم مختلف الخدمات بالشكل المطلوب؛

❖ **العبرة رقم (10):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.0695 وانحراف معياري يقدر بـ 1.09596، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تمتلك قاعدة بيانات ومعلومات وأدوات من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات بشكل سليم ودقيق وفعال؛

❖ **العبرة رقم (11):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.7384 وانحراف معياري يقدر بـ 1.17608، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تحرص على الإبداع والابتكار والابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء مختلف عملياتها وإجراءات عملها؛

❖ **العبرة رقم (12):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.2384 وانحراف معياري يقدر بـ 1.08575، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تحرص على الدقة في تنفيذ مختلف الأعمال الإدارية وفقا لخطة العمل الموضوعة سلفا والتي على أساسها تتم مختلف الأعمال والأنشطة التي تعكف الجامعة على القيام بها.

### ثالثا: بعد المرونة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة متوسطة	01	1.08612	3.2815	تعتمد الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن	العبارة (13)
درجة متوسطة	02	1.01110	3.1656	تقوم الجامعة بإجراء تغييرات في عملياتها وتطور خدماتها حتى تتلاءم مع التغييرات الطارئة	العبارة (14)
درجة متوسطة	03	1.08399	3.1556	تعمل الجامعة على تنويع الخدمات والأنشطة التي تقدمها للطلبة ومختلف الأطراف ذات العلاقة	العبارة (15)
درجة متوسطة	06	1.10820	2.6391	تمتلك الجامعة المرونة والقدرة على التنبؤ بالأزمات والتحديات المستقبلية والاستعداد لها	العبارة (16)
درجة متوسطة	04	1.10799	3.0397	تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	العبارة (17)
درجة متوسطة	05	1.08745	2.9868	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة	العبارة (18)
مستوى المرونة متوسط		0.84008	3.0447	بعد المرونة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد المرونة بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.0447** وانحراف معياري قدره **0.84008**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى المرونة بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد المرونة جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة، وقد احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.2815** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08612**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (14، 15، 17، 18، 16) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (13):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.2815** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08612**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تعتمد على خطة عمل واضحة ومرنة يتم وضعها سلفاً لأجل المساعدة والسهر على السير الحسن للجامعة ومختلف كلياتها وهيئاتها التابعة لها؛

❖ **العبارة رقم (14):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1656** وانحراف معياري يقدر بـ **1.01110**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تقوم بإجراء تغييرات وتعديلات وتحسينات في عملياتها وتطور خدماتها المقدمة لعملائها حتى تتلاءم مع التغييرات والمستجدات الطارئة؛

❖ **العبارة رقم (15):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1556** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08399**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تعمل على تنويع باقة خدماتها وأنشطتها للطلبة أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة التي تتعامل معها سواء من داخل الجامعة أو خارجها؛

❖ **العبارة رقم (16):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.6391** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10820**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تمتلك المرونة والقدرة على التنبؤ بالأزمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها من خلال وضع خطط وإجراءات إستباقية لمواجهة هذه الأزمات والتهديدات فور وقوعها؛

❖ **العبارة رقم (17):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.0397** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10799**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تتصف بالشفافية في التعامل مع عملائها وتستمع إلى شكاويهم ومقترحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار؛

❖ **العبارة رقم (18):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.9868** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08745**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة يتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات أو مستجدات جديدة تحدث في الجامعة أو خارجها.

#### رابعاً: بعد السرعة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السرعة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السرعة

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة متوسطة	03	1.11761	3.1291	تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد	العبارة (19)
درجة عالية	01	1.08256	3.4503	تحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء بأقصى سرعة ممكنة	العبارة (20)
درجة متوسطة	04	1.09622	3.1192	تحرص الجامعة على السرعة في تقديم وتسليم مختلف الخدمات في الوقت المناسب	العبارة (21)
درجة متوسطة	02	1.10529	3.1656	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	العبارة (22)
درجة متوسطة	06	1.09768	2.9338	تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير	العبارة (23)
درجة متوسطة	05	1.15315	3.0497	تأخذ الجامعة قرارات سريعة وصحيحة استجابة للتغيرات والظروف المستجدة	العبارة (24)
مستوى السرعة متوسط		0.83665	3.1413	بعد السرعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد السرعة بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.1413** وانحراف معياري قدره **0.83665**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى السرعة بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد السرعة جاءت كلها إيجابية وأغلبها بدرجة متوسطة ما عدا العبارة رقم (20) التي جاءت بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.4503** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08256**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (22، 19، 21، 24، 23) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبرة رقم (19):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1291** وانحراف معياري يقدر بـ **1.117761**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تحرص على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد وبدون أي تأخير؛

❖ **العبرة رقم (20):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.4503** وانحراف معياري يقدر بـ **1.08256**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن جامعة تبسة تحرص على تطبيق التكنولوجيا الحديثة لتلبية مختلف احتياجات وطلبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة وبمجرد طلبها بدون أي تأخير؛

❖ **العبرة رقم (21):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1192** وانحراف معياري يقدر بـ **1.09622**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تحرص على السرعة في تقديم وتسليم مختلف الخدمات في الوقت المناسب بدون أي تأخر؛

❖ **العبرة رقم (22):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1656** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10529**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تحرص على تشجيع الإستباقية في التعامل مع مختلف المستجدات والتطورات وظروف العمل المختلفة؛

❖ **العبرة رقم (23):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.9338** وانحراف معياري يقدر بـ **1.09768**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن إدارة جامعة تبسة تعمل وتعكف على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة وبدون تأخير؛

❖ **العبرة رقم (24):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.0497** وانحراف معياري يقدر بـ **1.15315**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تأخذ وتتنبى قرارات سريعة وصحيحة من أجل الاستجابة للتغيرات والأحداث والتطورات المستجدة التي تحدث داخل الجامعة أو خارجها.

#### خامسا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية بجامعة تبسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 16): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة محل الدراسة

مستوى توفر المتغير	Std. Deviation	Mean	الترتيب	الأبعاد
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
	Statistic	Statistic		
متوسط	0.84391	3.1578	02	بعد الاستجابة
متوسط	0.80282	3.1656	01	بعد الكفاءة
متوسط	0.84008	3.0447	04	بعد المرونة
متوسط	0.83665	3.1413	03	بعد السرعة
متوسط	0.72630	3.1273		القسم الثاني: الرقابة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة محل الدراسة يتضح أن مستوى الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الكفاءة" بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.1656، يليه بعد "الاستجابة" بدرجة متوسطة كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.1578، ومن ثم يأتي بعد "السرعة" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.1413، ثم يأتي بعد "المرونة" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.0447.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير جودة الخدمة التعليمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية وأبعاد الفرعية التي يتضمنها والمتمثلة في: الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، سمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول، وهي كما يلي:

#### أولاً: بعد الجوانب غير الأكاديمية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب غير الأكاديمية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب غير الأكاديمية

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ )	( $\bar{x}$ )		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة عالية	01	0.92530	3.8808	تهتم الجامعة بالطلبة وتضعهم ضمن قائمة أهم أولياتها	العبارة (25)
درجة عالية	06	1.00760	3.5795	تحرص الإدارة على توفير مختلف الخدمات الإدارية للطلبة بسهولة ويسر بمجرد طلبها	العبارة (26)
درجة عالية	01	0.92530	3.8808	يحرص الأساتذة والإداريين على التعامل مع الطلاب بمنتهى اللباقة والأدب والالتزام	العبارة (27)
درجة عالية	05	1.03340	3.6159	هناك شفافية ووضوح ومساواة بين الطلاب في المعاملة في الجامعة	العبارة (28)
درجة عالية	04	0.93089	3.7616	يدعم الأساتذة والموظفين الطلاب عند تعرضهم للمشكلات ويراعون ظروفهم الخاصة	العبارة (29)
درجة عالية	03	0.98699	3.8742	يسمح للطلبة بتكوين اتحادات طلابية للدفاع عن مصالح الطلبة	العبارة (30)
مستوى الجوانب غير الأكاديمية عالي		0.70677	3.7655	بعد الجوانب غير الأكاديمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الجوانب غير الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.7655** وانحراف معياري قدره **0.70677**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الخدمات غير الأكاديمية بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد الجوانب غير الأكاديمية جاءت كلها بدرجة عالية، وقد احتلت العبارتين رقم (25) و(27) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي لكليهما قدره **3.8808** وانحراف معياري نفسه يقدر بـ **0.92530**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (30، 29، 28، 26) على التوالي في الرتبة الثالثة إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (25):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8808** وانحراف معياري يقدر بـ **0.92530**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن إدارة جامعة تبسة تهتم بالطلبة وتضعهم ضمن قائمة أهم أولوياتها؛

❖ **العبارة رقم (26):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.5795** وانحراف معياري يقدر بـ **1.00760**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الإدارة على مستوى جامعة تبسة وكلياتها ومختلف مرافقها تحرص على توفير مختلف الخدمات الإدارية للطلبة بسهولة ويسر بمجرد طلبها من طرف الطلبة؛

❖ **العبارة رقم (27):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8808** وانحراف معياري يقدر بـ **0.92530**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري على مستوى جامعة تبسة يحرصون على التعامل مع الطلبة بمنتهى اللباقة والأدب والالتزام؛

❖ **العبارة رقم (28):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.6159** وانحراف معياري يقدر بـ **1.03340**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن هناك شفافية ونزاهة ووضوح ومساواة بين الطلبة في المعاملة وبدون أي تمييز أو تفریق بينهم على مستوى جامعة تبسة؛

❖ **العبارة رقم (29):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.7616** وانحراف معياري يقدر بـ **0.93089**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الأساتذة والموظفين يدعمون الطلبة عند تعرضهم للمشكلات ويأخذون بعين الاعتبار ظروفهم الخاصة لمساعدتهم على تجاوزها ومن ثم التركيز على دراستهم؛

❖ **العبارة رقم (30):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8742** وانحراف معياري يقدر بـ **0.98699**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأنه يسمح للطلاب على مستوى جامعة تبسة بتكوين اتحادات طلابية للدفاع على مصالح الطلبة المختلفة في حدود ما يسمح به القانون.

#### ثانيا: بعد الجوانب الأكاديمية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب الأكاديمية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجوانب الأكاديمية

الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		( $\delta$ ) الانحراف المعياري	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة عالية	04	0.95650	3.5199	تتطابق الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة مع ما هو معلن عنه سابقاً	العبارة (31)
درجة عالية	03	0.90654	3.7450	يتم الإعلان عن الخدمات التعليمية والمواعيد الهامة للطلاب في الأوقات المناسبة	العبارة (32)
درجة متوسطة	06	1.03597	3.1722	تتلاءم المناهج والبرامج التعليمية مع معايير الجودة من ناحية الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة	العبارة (33)
درجة عالية	02	0.93584	3.8146	يتوافر لدى هيئة التدريس الخبرات والمهارات العلمية والتطبيقية والسلوكية اللازمة لضمان جودة الخدمة المقدمة للطلاب	العبارة (34)
درجة عالية	05	1.00740	3.5099	يتم استخدام أساليب وطرق حديثة ومتطورة لتبسيط المعلومة وتوصيلها بشكل جيد للطلبة	العبارة (35)
درجة عالية	01	0.92832	3.8907	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعالة في قاعات التدريس	العبارة (36)
مستوى الجوانب الأكاديمية عالي		0.69143	3.6087	بعد الجوانب الأكاديمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الجوانب الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.6087** وانحراف معياري قدره **0.69143**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الخدمات الأكاديمية بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد الجوانب غير الأكاديمية جاءت كلها بدرجة عالية، وقد احتلت العبارة رقم (36) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي لكليهما قدره **3.8907** وانحراف معياري نفسه يقدر بـ **0.69143**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (34، 32، 31، 35، 33) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبرة رقم (31):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.5199** وانحراف معياري يقدر بـ **0.95650**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الخدمة التعليمية المقدمة في جامعة تبسة متطابقة مع ما هو معلن سابقا وبما يستجيب لاحتياجات الطلبة ورغباتهم؛

❖ **العبرة رقم (32):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.7450** وانحراف معياري يقدر بـ **0.90654**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الجامعة والكليات ومختلف الهيئات العلمية على مستوى الجامعة تقوم بالإعلان عن الخدمات التعليمية والمواعيد الهامة للطلبة في الأوقات المناسبة مثل مواعيد التسجيلات، توقيت وأماكن الدراسة وإجراء الإمتحانات، مواعيد وأجال إيداع المذكرات والرسائل والإجراءات المرافقة لها؛

❖ **العبرة رقم (33):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.1722** وانحراف معياري يقدر بـ **1.03597**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن المناهج والبرامج التعليمية على مستوى الجامعة متلائمة مع معايير الجودة من ناحية الشمولية يعني تغطية محتويات التخصصات والمقاييس المدرسة على مستوى الجامعة، وكذلك من ناحية مواكبتها للتطورات والتغيرات الجديدة في مختلف الجامعة على المستوى المحلي والعالمي؛

❖ **العبرة رقم (34):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8146** وانحراف معياري يقدر بـ **0.93584**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن أعضاء هيئة التدريس على مستوى جامعة تبسة يتوفرون على الخبرات والمهارات العلمية والتطبيقية والسلوكية اللازمة التي تمكنهم من ضمان تقديم خدمة ذات جودة للطلبة؛

❖ **العبرة رقم (35):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.5099** وانحراف معياري يقدر بـ **1.00740**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الأساتذة على مستوى جامعة تبسة يستخدمون أساليب وطرق مبتكرة وحديثة ومتطورة لتبسيط المعلومة وتوصيلها بشكل جيد للطلبة؛

❖ **العبرة رقم (36):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8907** وانحراف معياري يقدر بـ **0.92832**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الأساتذة على مستوى جامعة تبسة يشجعون الطلبة على المشاركة الفعالة داخل قاعات التدريس وأثناء سير عملية التدريس.

### ثالثا: بعد سمعة/صورة الجامعة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد سمعة/صورة الجامعة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد سمعة/صورة الجامعة

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي	( $\delta$ ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (37)	التصميم والترتيب الداخلي للجامعة لائق ويسمح بممارسة الأنشطة المختلفة بشكل جيد	3.0894	1.14495	02	درجة متوسطة
العبارة (38)	تتوفر الجامعة على مختلف عوامل السلامة والأمان والمناخ الملائم لجودة العملية التعليمية	3.0232	1.14532	04	درجة متوسطة
العبارة (39)	تتوفر الجامعة على عدد كاف من المرافق الأكاديمية والعلمية المجهزة بمختلف المعدات والأدوات	2.7682	1.19213	05	درجة متوسطة
العبارة (40)	تتوفر الجامعة على عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتدريس وتأطير الطلبة	3.3344	1.19693	01	درجة متوسطة
العبارة (41)	يحصل الطلبة المتخرجين من مختلف الأطوار في الجامعة بعد التخرج على مناصب عمل لائقة بهم	2.3576	1.14320	06	درجة ضعيفة
العبارة (42)	يوجد بالجامعة درجة عالية من الوضوح والشفافية فيما يتعلق بقواعد وإجراءات العمل الإداري	3.0629	1.12626	03	درجة متوسطة
بعد سمعة/صورة الجامعة		2.9393	0.82437	مستوى سمعة/صورة الجامعة متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد سمعة/صورة الجامعة بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **2.9393** وانحراف معياري قدره **0.82437**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى سمعة/صورة الجامعة بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد سمعة/صورة الجامعة جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة ما عدا العبارة رقم التي جاءت بدرجة ضعيفة، وقد احتلت العبارة رقم (40) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.3344** وانحراف معياري يقدر بـ **1.19693**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (37)، (42، 38، 39، 41) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (37):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.0894** وانحراف معياري يقدر بـ **1.14495**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن التصميم والترتيب الداخلي لجامعة تبسة لائق وملائم ويسمح بممارسة الأنشطة المختلفة بشكل جيد وبدون أية مشاكل أو عراقيل؛

❖ **العبارة رقم (38):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.0232** وانحراف معياري يقدر بـ **1.14532**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تتوفر على مختلف عوامل السلامة والأمن للأشخاص والممتلكات والمناخ والبيئة الملائمة للقيام بالعملية التعليمية بالشكل المطلوب بدون أي مشاكل؛

❖ **العبارة رقم (39):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.7682** وانحراف معياري يقدر بـ **1.19213**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تتوفر على عدد كاف من المرافق الأكاديمية والعلمية (قاعات، مدرجات، مخابر) المجهزة بمختلف المعدات والأدوات والتجهيزات المطلوبة لأجل التدريس والتأطير وغيرها.

❖ **العبارة رقم (40):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.3344** وانحراف معياري يقدر بـ **1.19693**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تتوفر على عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس لأجل الإشراف على تدريس وتأطير الطلبة في مختلف الأطوار والميادين والتخصصات بالجامعة؛

❖ **العبارة رقم (41):** جاءت هذه العبارة بدرجة ضعيفة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.3576** وانحراف معياري يقدر بـ **1.14320**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن الطلبة المتخرجين من الجامعة من مختلف الأطوار (ليسانس، ماستر، دكتوراه) لا يحصلون على مناصب عمل لائقة بهم بعد التخرج من الجامعة بل يحال أغلبهم على البطالة؛

❖ **العبارة رقم (42):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.0629** وانحراف معياري يقدر بـ **1.12626**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأنه يوجد بالجامعة ومختلف هيئاتها درجة عالية من الوضوح والنزاهة والشفافية فيما يتعلق بقواعد وإجراءات العمل الإداري.

#### رابعاً: بعد تسهيلات الوصول

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تسهيلات الوصول

كما يلي:

الجدول رقم (2 - 20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تسهيلات الوصول

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي	( $\delta$ ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (43)	تتسم الميادين والشعب والتخصصات في الجامعة بالتنوع والارتباط باحتياجات سوق العمل	3.2119	1.13600	05	درجة متوسطة
العبارة (44)	تتوفر بالجامعة لافقات إرشادية تساعد على الوصول إلى الإدارات والأماكن المختلفة	3.5232	1.10471	02	درجة عالية
العبارة (45)	الموقع الجغرافي للجامعة ملائم ومن السهل الوصول إليه عن طريق وسائل النقل	3.8311	1.04768	01	درجة عالية
العبارة (46)	تتوفر الجامعة على مكاتب حديثة ومجهزة تتوفر على مختلف المراجع التي يحتاجها الطلبة والأساتذة	3.2583	1.10849	04	درجة متوسطة
العبارة (47)	يتوفر الموقع الإلكتروني للجامعة على مختلف البيانات والمعلومات عن الجامعة	3.3543	1.07383	03	درجة متوسطة
العبارة (48)	تتوفر الجامعة على مختلف الضروريات والاحتياجات والمرافق الأساسية اللازمة	2.9967	1.17984	06	درجة متوسطة
بعد تسهيلات الوصول		3.3626	0.72436	مستوى تسهيلات الوصول متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد تسهيلات الوصول بجامعة تبسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.3626** وانحراف معياري قدره **0.72436**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى تسهيلات الوصول بجامعة تبسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بجامعة تبسة حول عبارات بعد تسهيلات الوصول جاءت كلها إيجابية بدرجات متفاوتة بين العالي والمتوسط، وقد احتلت العبارة رقم (45) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8311** وانحراف معياري يقدر بـ **1.04768**، ثم جاءت باقي العبارات رقم (44، 47، 46، 43، 48) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، وهي كما يلي:

❖ **العبرة رقم (43):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.2119** وانحراف معياري يقدر بـ **1.13600**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن الميادين والشعب والتخصصات على مستوى جامعة تبسة تتسم بالتنوع والارتباط باحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛

❖ **العبرة رقم (44):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.5232** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10471**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن جامعة تبسة تتوفر على لوحات ولافتات إرشادية وتوجيهية تساعد المقبلين على الجامعة والزوار على وجه الخصوص على الوصول إلى الإدارات والأماكن المختلفة في الجامعة ومختلف مرافقها التابعة لها الموجودة على مستواها؛

❖ **العبرة رقم (45):** جاءت هذه العبارة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.8311** وانحراف معياري يقدر بـ **1.04768**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون بأن الموقع الجغرافي لجامعة تبسة ملائم ومن السهل الوصول إليه عن أريق وسائل النقل المتاحة (سيارات، حافلات، دراجات) خصوصا وأن الجامعة تقع في مدينة تبسة؛

❖ **العبرة رقم (46):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.2583** وانحراف معياري يقدر بـ **1.10849**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تتوفر على مكاتب حديثة مجهزة فيها مختلف المراجع التي يحتاجها الطلبة والأساتذة؛

❖ **العبرة رقم (47):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.3543** وانحراف معياري يقدر بـ **1.07383**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن الموقع الإلكتروني للجامعة على شبكة الأنترنت يتوفر على مختلف البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجامعة ومختلف كلياتها ومرافقها وأنشطتها والميادين والشعب المتاحة وغيرها من الأمور التي تقدم بطاقة تعريفية عن الجامعة؛

❖ **العبرة رقم (48):** جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة واحتلت المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.9967** وانحراف معياري يقدر بـ **1.17984**، وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة يرون إلى حد ما بأن جامعة تبسة تتوفر على مختلف الضروريات والاحتياجات والمرافق الأساسية اللازمة (قاعات انتظار، نوادي للطلبة والأساتذة، دورات مياه، مساحات خضراء، كراسي للجلوس.. وغيرها).

#### خامسا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 21): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة

مستوى توفر المتغير	Std. Deviation	Mean	ترتيب	الأبعاد
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
	Statistic	Statistic		
مرتفع	0.70677	3.7655	01	بعد الخدمات غير الأكاديمية
مرتفع	0.69143	3.6087	02	بعد الخدمات الأكاديمية
متوسط	0.82437	2.9393	03	بعد سمعة/صورة الجامعة
متوسط	0.72436	3.3626	04	بعد تسهيلات الوصول
مرتفع	0.58575	3.4190		القسم الثالث: جودة الخدمة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة يتضح أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بجامعة تبسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الخدمات غير الأكاديمية" بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7655، يليه بعد "الخدمات الأكاديمية" بدرجة مرتفعة كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6087، ومن ثم يأتي بعد "تسهيلات الوصول" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.3626، ثم يأتي بعد "سمعة/صورة الجامعة" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي قدره بـ 2.9393.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية على مستوى جامعة تبسة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابية، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة.

❖ نص الفرضية الإحصائية: لغرض اختبار الفرضية سيتم تحويلها إلى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة) وسيتم اختبارهما عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابية، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة.

تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة والتمثلة في الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة وهي كما يلي:  
والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (2-22): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_0)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	15.514	1.677	الثابت	$r=0.691$
معامل معنوي	0.000	16.547	0.557	الرقابة التنظيمية ( $x_0$ )	$R^2=0.477$
$Y=0.557+ 1.677 (x_0)$				معنوية النموذج $F=273.796$ Sig= 0.000	
Y: dépendent variable المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم ( $F$ ) المحسوبة ( $F_{cal}=273.796$ ) معنوية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في جامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ ( $0.477$ ) يتبين بأن متغير الرقابة التنظيمية يساهم بنسبة ( $47.7\%$ ) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) بلغ ( $B=0.557$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت ( $T_{cal}= 16.547$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05$ )، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير الرقابة التنظيمية بمختلف أبعاده في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة ( $0.557$ ) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها ( $55.7\%$ ) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية متغير الرقابة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

### ❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الرقابة التنظيمية ( $x_1$ ): الاستجابة، ( $x_2$ ): الكفاءة: ( $x_3$ ) المرونة، ( $x_4$ ): السرعة) كل على حدى على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى تأثير كل متغير مستقل على حدى في المتغير التابع كما يلي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعدها الاستجابة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاستجابة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاستجابة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (2-23): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الاستجابة) على جودة الخدمة التعليمية

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل مغنوي	0.000	20.321	2.255	الثابت	$r=0.531$	معامل الارتباط
معامل مغنوي	0.000	10.850	0.368	الاستجابة ( $x_1$ )	$R^2=0.282$	معامل التحديد
$Y=0.368+ 2.255 (x_1)$					معنوية النموذج $F=117.713$ Sig= 0.000	
Y: dépendent variable المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم ( $F$ ) المحسوبة ( $F_{cal}=117.713$ ) معنوية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الأول للمتغير المستقل (الاستجابة) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في جامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاستجابة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ ( $0.282$ ) يتبين بأن بعد (الاستجابة) يساهم بنسبة ( $28.2\%$ ) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول بلغ ( $B=0.368$ ) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت ( $10.850$ ) وقيمة ( $T_{cal}=$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05$ )، ويُفسَّرُ ذلك بأن

تأثير متغير (الاستجابة) في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية من خلال بعد (الاستجابة) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.368) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (36.8%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الاستجابة) في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعده الكفاءة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الكفاءة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الكفاءة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2-24): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الكفاءة) على جودة الخدمة التعليمية

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B_1(x_2)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	18.431	2.002	الثابت	$r=0.613$	معامل الارتباط
معامل معنوي	0.000	13.453	0.448	الكفاءة ( $x_2$ )	$R^2=0.376$	معامل التحديد
$Y=0.448+ 2.002 (x_2)$					معنوية النموذج $F=180.990$ Sig= 0.000	
Y: dépendent variable المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم ( $F$ ) المحسوبة ( $F_{cal}=180.990$ ) معنوية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثاني للمتغير المستقل (الكفاءة) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في جامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الكفاءة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.376) يتبين بأن بعد (الكفاءة) يساهم بنسبة (37.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني بلغ ( $B=0.448$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت (13.453) وقيمة ( $T_{cal}=$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّرُ ذلك بأن

تأثير متغير (الكفاءة) في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية من خلال بعد (الكفاءة) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.448) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (44.8%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الكفاءة) في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعده المرونة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المرونة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المرونة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (2-25): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (المرونة) على جودة الخدمة التعليمية

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B_1(x_3)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	21.083	2.120	الثابت	$r=0.612$	معامل الارتباط
معامل معنوي	0.000	13.404	0.427	الكفاءة ( $x_3$ )	$R^2=0.375$	معامل التحديد
$Y=0.427+ 2.120 (x_3)$					معنوية النموذج $F=180.990$ Sig= 0.000	
Y: dépendent variable المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم ( $F$ ) المحسوبة ( $F_{cal}=179.667$ ) معنوية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثالث للمتغير المستقل (المرونة) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في جامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المرونة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.375) يتبين بأن بعد (المرونة) يساهم بنسبة (37.5%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث بلغ ( $B=427$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت (13.404) وقيمة ( $T_{cal}=$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّرُ ذلك بأن

تأثير متغير (المرونة) في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية من خلال بعد (المرونة) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.427) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (42.7%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (المرونة) في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعده السرعة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده السرعة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده السرعة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (2-26): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (السرعة) على جودة الخدمة التعليمية

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B_1(x_4)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	19.933	1.967	الثابت	$r=0.660$	معامل الارتباط
معامل معنوي	0.000	15.219	0.462	الاستجابة ( $x_4$ )	$R^2=0.436$	معامل التحديد
$Y=0.462+ 1.967 (x_4)$					معنوية النموذج $F=231.608$ Sig= 0.000	
Y: dépendent variable المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم ( $F$ ) المحسوبة ( $F_{cal}=231.608$ ) معنوية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الأول للمتغير المستقل (السرعة) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في جامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده السرعة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.436) يتبين بأن بعد (السرعة) يساهم بنسبة (43.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الرابع بلغ ( $B=0.462$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت (15.219) وقيمة ( $T_{cal}=$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّرُ ذلك بأن

تأثير متغير (السرعة) في جودة الخدمة بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية من خلال بعد (السرعة) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.462) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (46.2%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية بعد (السرعة) في تحقيق جودة الخدمة بجامعة تبسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، الكلية).

❖ نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، الكلية)
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، الكلية)

ولاختبار هذه الفرضية فسيتم دراسة الفروق في آراء المستجوبين نحو أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية إلى المتغيرات الشخصية كل متغير على حدى كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (الجنس).

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الجنس).

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الجنس).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمتوسطي (الجنس) (انظر الملحق رقم

#### 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 27): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.625	0.240	0.082	1	0.082	Between Groups بين المجموعات
			0.344	300	103.192	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=0.240) وقيمة (Sig)=0.625 أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة بين الجنسين اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الجنس)

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (العمر)

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (العمر).

▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (العمر).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (العمر)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 28): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.733	0.311	0.107	2	0.214	Between Groups بين المجموعات
			0.345	299	103.060	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=0.311) وقيمة (Sig =0.733) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة بين الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من سنة 30 إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (العمر)

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- ❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (الأقدمية)
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الأقدمية).
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الأقدمية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 29): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الأقدمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.654	0.542	0.187	3	0.560	Between Groups بين المجموعات
			0.345	298	102.714	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=0.542) وقيمة (Sig =0.654) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة حسب الأقدمية (أقل من 30 سنة، من سنة 30 إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الأقدمية)

#### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمتوسطي (الصفة الوظيفية) (انظر

الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 30): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الصفة الوظيفية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.175	1.852	0.634	1	0.634	Between Groups بين المجموعات
			0.342	300	102.641	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=1.852) وقيمة (Sig =0.175) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة حسب الصفة الوظيفية (أستاذ إداري، أستاذ) اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

▪ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الرتبة

العلمية) (انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 31): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الرتبة العلمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.297	1.233	0.422	4	1.686	Between Groups بين المجموعات
			0.342	297	101.588	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=1.233) وقيمة (Sig =0.297) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة حسب الرتبة العلمية (أستاذ "بروفيسور"، أستاذ محاضر "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ مساعد "أ"، أستاذ مساعد "ب") اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

#### سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

- ❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة تعزى إلى متغير (الكلية)
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الكلية).
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الكلية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الكلية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 32): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الكلية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
دال	0.000	4.353	1.385	7	9.698	Between Groups بين المجموعات
			0.318	294	93.576	Within Groups داخل المجموعات
				301	103.274	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=4.353) وقيمة (Sig =0.000) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بجامعة تبسة حسب الكليات اتجاه إدراكهم لأثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة تعزى إلى متغير (الكلية)

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة سواء فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها المختلفة ومستوى تطبيق جودة الخدمة التعليمية وأبعادها المختلفة)، أو ما يتعلق بنتائج إختبار الفرضيتين الرئيسيتين والمتغيرات الفرعية التي تندرج ضمنها.

#### أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى الرقابة التنظيمية بجامعة تبسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الكفاءة" بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.1656، يليه بعد "الاستجابة" بدرجة متوسطة كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.1578، ومن ثم يأتي بعد "السرعة" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره بـ 3.1413، ثم يأتي بعد "المرونة" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدره بـ 3.0447.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد الاستجابة بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد الاستجابة جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 3.1578 وقدر الانحراف المعياري للبعد 0.84391.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد الكفاءة بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد الكفاءة جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.1656** وقدر الانحراف المعياري للبعد **0.80282**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد المرونة بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد المرونة جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.0447** وقدر الانحراف المعياري للبعد **0.84008**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد السرعة بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد السرعة جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.1413** وقدر الانحراف المعياري للبعد **0.83665**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بجامعة تبسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الخدمات غير الأكاديمية" بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **3.7655**، يليه بعد "الخدمات الأكاديمية" بدرجة مرتفعة كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **3.6087**، ومن ثم يأتي بعد "تسهيلات الوصول" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره بـ **3.3626**، ثم يأتي بعد "سمعة/صورة الجامعة" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي قدره بـ **2.9393**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد الجوانب غير الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد الجوانب غير الأكاديمية جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.7655** وقدر الانحراف المعياري للبعد بـ **0.70677**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد الجوانب الأكاديمية بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد الجوانب الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.6087** وقدر الانحراف المعياري للبعد بـ **0.69143**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد سمعة/صورة الجامعة بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد سمعة/صورة الجامعة جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **2.9393** وقدر الانحراف المعياري للبعد بـ **0.82437**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد تسهيلات الوصول بجامعة تبسة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد تسهيلات الوصول جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي

الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.3626** وقدر الانحراف المعياري للبعد بـ **0.72436**.

#### ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بنسبة (**47.7%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) بلغ (**B=0.557**) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير متغير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (**0.557**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (**55.7%**) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية متغير الرقابة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) للمتغير المستقل الفرعي (الاستجابة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير الاستجابة بنسبة (**28.2%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول (الاستجابة) بلغ (**B=0.368**) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير متغير الاستجابة في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الاستجابة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (**0.368**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (**36.8%**) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد الاستجابة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) للمتغير المستقل الفرعي (الكفاءة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير الكفاءة بنسبة (**37.6%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني (الكفاءة) بلغ (**B=0.448**) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير متغير الكفاءة في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الكفاءة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (**0.448**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (**44.8%**) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد الكفاءة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (المرونة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير المرونة بنسبة (37.5%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث (المرونة) بلغ (B=0.427) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير متغير المرونة في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.427) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (42.7%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد المرونة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير السرعة بنسبة (43.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الرابع (السرعة) بلغ (B=0.462) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير متغير السرعة في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى السرعة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.462) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بجامعة تبسة، أي بنسبة زيادة قدرها (46.2%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد السرعة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، والرتبة العلمية)، في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الكلية التي يدرس بها أفراد العينة المدروسة.

## خلاصة الفصل الثاني

في الأخير وكخلاصة لهذا الفصل وبعد تشخيص وتحليل واقع تطبيق متغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية) على مستوى جامعة تبسة بالاعتماد على الاستبيان تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

■ مستوى تطبيق متغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) بجامعة تبسة محل الدراسة مقبول حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تدرج ضمنه؛

■ مستوى تطبيق جودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة (الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، سمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول) بجامعة تبسة محل الدراسة مقبول جدا حيث جاءت النتائج بدرجة مرتفعة، لكن هناك تفاوت في التطبيق بين الأبعاد الفرعية حيث جاء بعدي الجوانب غير الأكاديمية والجوانب الأكاديمية بدرجة عالية، وبدرجة متوسطة بالنسبة لبعدي سمعة/صورة الجامعة وتسهيلات الوصول؛

■ يوجد أثر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، إذ تساهم الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة معاً بنسبة **47.7%** في التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية وهي نسبة مساهمة مقبولة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى؛

■ يعد متغير السرعة هو أكثر متغيرات الرقابة التنظيمية إسهاما في تحسين جودة الخدمة التعليمية، إذ يساهم بـ **43.6%** في التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، يليه متغير الكفاءة الذي يأتي ثانياً بنسبة مساهمة تقدر بـ **37.6%**، ثم متغير المرونة الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ **37.5%**، وفي المرتبة الرابعة متغير الاستجابة بنسبة مساهمة تقدر بـ **28.2%** وهو أقل متغيرات الرقابة التنظيمية مساهمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية؛

■ بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) في إجابات أفراد العينة حول متغير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الكلية، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (**0.05**) تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة العلمية، والرتبة الوظيفية.

الخاتمة

## خاتمة

ختاما لما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية، خلصت الدراسة في شقها النظري إلى وجود علاقة وثيقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي، هذه العلاقة تتجلى في كون الرشاقة التنظيمية مرتبطة بالنجاح الإستراتيجي من خلال مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها على الاستجابة الفورية والسريعة للتغيرات والتهديدات التي تواجهها، وتقديم منتجات وخدمات تستجيب لتوقعات وحاجات العملاء، ما من شأنه يحقق للمنظمة مزايا تنافسية تساعد على التفوق والتميز، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى جامعة تبسة فقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة بنسبة مقبولة، كما بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، والسرعة، يساهم كل منها على حدى في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بمعدلات مقبولة.

## أولا: نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج فيما يلي أهمها:

## ❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
  - الرشاقة التنظيمية هي فلسفة إدارية حديثة تعبر عن قدرة وكفاءة ومرونة الجامعات واستجابتها السريعة مع مختلف التغيرات والتهديدات التي تواجهها ومن ثم تحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية، من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لما يريده العملاء بشكل أسرع من المنافسين وهو ما من شأنه أن يضمن للجامعة النجاح والتميز؛
  - يتداخل مفهوم الرشاقة التنظيمية مع عدة مفاهيم أخرى مثل المنظمة الرشيقة التي تعتبر نتيجة لتبني الرشاقة التنظيمية، والمرونة التنظيمية التي تعتبر أحد مكونات الرشاقة التنظيمية، والبراعة التنظيمية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وهذه المفاهيم تتداخل وترتبط بشكل وثيق بالرشاقة التنظيمية؛
  - تبني الرشاقة التنظيمية من شأنه أن يساهم في تحقيق النجاح والازدهار التنظيمي خصوصا في ظل الفوائد والمزايا التي قد تتحقق من خلالها مثل: التحسين المستمر للعمليات، تحقيق مزايا تنافسية، زيادة الحصة السوقية، السيطرة على التكاليف، خلق قيمة مضافة، زيادة رضا العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة؛
  - يوجد تباين واختلاف في أبعاد الرشاقة التنظيمية وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر بشأنها، وعموما تتكون الرشاقة التنظيمية من أربعة أبعاد هي: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، والسرعة، وهناك يقسم الرشاقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو الممارسة؛

- تتحقق الرشاقة التنظيمية من خلال التنسيق والتكامل بين موجهو الرشاقة، وأبعاد الرشاقة، والعوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى ضرورة توافر التكنولوجيا والدعم من الإدارة العليا؛
- يتطلب نجاح الرشاقة التنظيمية توافر مجموعة من المقومات مثل مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة والمشاركة في صنع القرارات، الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اعتماد هياكل شبكية مرنة، إضافة إلى كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار وتجريب الأفكار الجديدة بالمنظمة؛
- يتطلب تطبيق الرشاقة التنظيمية توافر عدة متطلبات أهمها توافر شركاء إستراتيجيين، التناغم، التكنولوجيا الحديثة، تمكين العاملين، ثقافة الابتكار، التسامح مع الغموض، إضافة إلى مركزية ولا مركزية السلطة؛
- للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من منظمة إلى أخرى طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمات للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وهذه الركائز هي: ثقافة الإبداع، تمكين العاملين، تطوير منظومة التعلم، الاتصال التنظيمي الفعال، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة العمليات، إدارة التغيير، مواجهة المخاطر، إضافة إلى التحليل البيئي والاستجابة؛
- يعبر مفهوم الجودة عن شيء مختلف لأفراد مختلفين حيث ينتج عنه تعاريف متعددة للجودة تجمع بشكل أساسي في خمس مجموعات أساسية، فإما أن يكون التعريف مقادراً بالمنتج أو مقادراً بالعملية أو مقادراً بالعرض والتزويد أو مقادراً بالزبون أو مقادراً بالقيمة، ويبنى التعريف الأكثر أهمية لجودة الخدمة على تعريف الجودة المقادراً بالزبون؛
- يعبر مفهوم الجودة في التعليم العالي عن جودة كل شيء بالجامعة والقطاع ككل، فهي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المدخلات والعمليات والمخرجات والنظم واللوائح والتشريعات، ويشمل كذلك وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج التعليمية، البحوث العملية، الطلاب، المباني، المرافق والأدوات، توفير خدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، بالإضافة إلى تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً؛
- الخدمة التعليمية هي خدمة تقوم بها المنظمات التعليمية والجامعات بمقابل أو بشكل مجاني وتهدف أساساً لتنمية معارف ومهارات وقدرات وخبرات الأفراد ومن ثم تلبية احتياجات المجتمع من خلال إمداده بالكوادر البشرية وتلبية احتياجات سوق العمل؛
- تميل معظم التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، فجودة الخدمة هي درجة واتجاه التباين بين الإدراك والتوقعات نحو جودة الخدمة المقدمة والفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم لأداء الخدمة، وكلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة الخدمة جيدة ورضا الزبون مرتفع؛
- تعبر جودة الخدمة التعليمية عن مدى استجابة الخدمة التعليمية المقدمة لتوقعات الطلاب أي الفجوة بين توقعات الطلبة وإدراكاتهم لأداء الخدمة التعليمية المقدمة، حيث كلما كانت الفجوة صغيرة كلما كانت جودة

الخدمة التعليمية جيدة ورضا الطلاب مرتفع والعكس، لذلك يجب على الجامعات أن تقدم أفضل خدمة تعليمية ممكنة بما يستجيب أو يتجاوز توقعات الطلاب؛

- توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي منها ما هو متعلق بالمنظمات التعليمية نفسها مثل العوامل المالية والعوامل البشرية والعوامل التنظيمية، كما يوجد عوامل أخرى متعلقة بالطلاب والدارسين، وعوامل متعلقة بالبيئة العامة والمجتمع؛
- يوجد تباين حول أبعاد قياس جودة الخدمة وأهم التقسيمات، الأبعاد الخمسة التي قدمها نموذج (Parasuraman & Al, 1988) وهذه الأبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان والتعاطف، بالإضافة إلى الأبعاد التي تتعلق بجودة الخدمة التعليمية نفسها؛
- يوجد عدة نماذج عامة لقياس جودة الخدمة التعليمية أبرزها نموذج الفجوات (Servqual) ونموذج أداء الخدمة (Servperf) ويتفق كلا النموذجين على وجود خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمة وهي الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف؛
- يوجد عدة نماذج خاصة بقياس جودة الخدمة التعليمية لعل أهمها نموذج (HedPerf) الذي يتكون من ستة أبعاد هي: الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، سمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول، قضايا البرامج، والتفهم؛
- توجد علاقة ارتباط وثيقة بين الرضا التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي فالرضا التنظيمية تُمكن المنظمات والجامعات من الاستجابة للتغيرات ومواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لحاجات ورغبات العملاء.

#### ❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- مستوى تطبيق المتغير المستقل الرضا التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) من وجهة نظر الأساتذة بجامعة تبسة محل الدراسة مقبول، حيث جاء مستوى تطبيق الرضا التنظيمية بدرجة متوسطة؛
  - مستوى تطبيق أبعاد الرضا التنظيمية (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) من وجهة نظر الأساتذة بجامعة تبسة محل الدراسة مقبول، حيث جاء مستوى تطبيق الأبعاد الأربعة بدرجة متوسطة، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاء بعد الكفاءة في المرتبة من ناحية مستوى التطبيق يليه بعد الاستجابة، ثم بعد السرعة وفي الأخير بعد المرونة في المرتبة الرابعة؛
  - مستوى تطبيق متغير جودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة (الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية، سمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول) من وجهة نظر الأساتذة بجامعة تبسة محل الدراسة جيد، حيث جاء مستوى تطبيق متغير جودة الخدمة التعليمية بدرجة مرتفعة؛

- مستوى تطبيق البعدين الأول والثاني لجودة الخدمة التعليمية (الجوانب غير الأكاديمية، الجوانب الأكاديمية) من وجهة نظر الأساتذة بجامعة تبسة محل الدراسة جيد، حيث جاء مستوى تطبيق البعدين بدرجة مرتفعة، في حين أن مستوى تطبيق البعدين الثالث والرابع لجودة الخدمة التعليمية (سمعة/صورة الجامعة، تسهيلات الوصول) كان مقبولاً، إذ جاء مستوى تطبيق البعدين بدرجة متوسطة؛
- جاء بعد "الخدمات غير الأكاديمية" في المرتبة الأولى من ناحية مستويات تطبيق أبعاد جودة الخدمة التعليمية، يليه بعد "الخدمات الأكاديمية" في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "تسهيلات الوصول" في المرتبة الثالثة، وفي الأخير بعد "سمعة/صورة الجامعة" في المرتبة الرابعة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بنسبة (47.7%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (الاستجابة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير الاستجابة بنسبة (28.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (الكفاءة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير الكفاءة بنسبة (37.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (المرونة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير المرونة بنسبة (37.5%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (السرعة) على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة، حيث يساهم متغير السرعة بنسبة (43.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يعد متغير السرعة هو أكثر متغيرات الرقابة التنظيمية إسهاماً في تحسين جودة الخدمة التعليمية، إذ يساهم بـ 43.6% في التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة، يليه متغير الكفاءة الذي يأتي ثانياً بنسبة مساهمة تقدر بـ 37.6%، ثم متغير المرونة الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ 37.5%، وفي المرتبة الرابعة متغير الاستجابة بنسبة مساهمة تقدر بـ 28.2% وهو أقل متغيرات الرقابة التنظيمية مساهمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية؛

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، والرتبة العلمية)؛
- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في جامعة تبسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الكلية التي يدرس بها أفراد العينة المدروسة.

### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناء نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- ضرورة العمل على تحسين مستويات الرقابة التنظيمية من خلال التركيز على متطلبات ومقومات تطبيق الرقابة التنظيمية والتي بدونها لن تتجح الرقابة التنظيمية، خصوصا فيما يتعلق بتبني التكنولوجيات والبرمجيات الحديثة، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وإشراك الأساتذة والموظفين وتمكينهم بشكل أكبر للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار؛
  - العمل على نشر ثقافة الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وتشجيع الاستباقية وروح المبادرة ما من شأنه أن يساهم في خلق أفكار جديدة وأساليب وطرق عمل مبتكرة وهذا لن يتحقق بدون توفير البيئة المناسبة؛
  - تبني هيكل تنظيمي عضوي مرن بدل الهيكل الحالي ما من شأنه أن يوفر مرونة واستقلالية أكبر في العمل ويقضي على الممارسات التقليدية الروتينية، كما أنه سيساهم في خلق ديناميكية وفعالية أكبر ويساعد على الاستجابة السريعة لأي تغيير أو تهديد قد يواجه الجامعة؛
  - ضرورة التوجه أكثر نحو ترسيخ ثقافة الجودة في الجامعة وتعزيز دور خلية الجودة على مستواها، خصوصا وأن الجامعة تعمل في نشاط شديد الحساسية وتتعامل مع الأفراد والمنظمات والمجتمع، الأمر الذي يتطلب التحسين المستمر بغية إرضاء العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛
  - ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالطلبة ووضعهم في أعلى أولويات الجامعة من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، سواء فيما يتعلق بالجوانب العلمية أو الجوانب الأخرى المرتبطة بالإقامة والإيواء والنقل، وكذلك خلق نوادي ترفيهية على مستوى الكليات وتوفير أماكن للاستراحة والجلوس.. وغيرها؛
  - ضرورة تطوير البنية التحتية للجامعة خصوصا فيما يتعلق بالمرافق والتجهيزات المرتبطة بتقديم الخدمة التعليمية مثل المدرجات، القاعات، المخابر، المكتبات، إضافة الأجهزة والمعدات الضرورية؛
  - ضرورة التوجه أكثر نحو تقديم الخدمات بشكل الكتروني سواء ما يتعلق بالخدمات الموجهة للطلبة مثل التسجيلات، أو الخدمات الأخرى الموجهة للأساتذة والموظفين مثل سحب الوثائق الإدارية والشهادات، ما من شأنه أن يسهل عملية تقديم الخدمة ويرضي العملاء؛

- ضرورة توفير القدر الكافي من أعضاء هيئة التدريس خصوصا وأن الجامعة تعاني نقصا في التأطير البيداغوجي يتم تغطيته من خلال الاعتماد على الأساتذة المؤقتين بدل توظيف أساتذة جدد بالعدد الكافي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الخدمة التعليمية المقدمة سواء من ناحية التدريس أو التأطير؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بالأساتذة والموظفين على اعتبار أنهم المورد الأهم بالنسبة للجامعة وأساس نجاحها واستمرارها، وبدونهم لن تستطيع الجامعة تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة لأن هؤلاء هم من يشرفون على تقديم الخدمة التعليمية، فمن منظور فلسفة الجودة فإن العامل غير الراضي لن يقدم خدمة جيدة؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بالموقع الإلكتروني للجامعة من خلال العمل على تجديده وتحديثه باستمرار مع نشر كل ما يتعلق بالجامعة ومستجداتها وخدماتها، لأن الموقع الإلكتروني يعتبر واجهة تسويقية وترويجية للجامعة وبالتالي فهو مرآة عاكسة لها.

### ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكرها بعضها فيما يلي:

- الرشاقة التنظيمية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور وأهمية الرشاقة التنظيمية في خلق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال؛
- دور وأهمية الرشاقة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة والتميز لمنظمات الأعمال.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله وفضله

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

## ❖ الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، الجيزة - مصر، الطبعة الأولى، 2018؛
2. أنجس مويرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2008؛
3. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016؛
4. بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتممية الإدارية، مصر، 2003؛
5. بشير العلاق، ثقافة الجودة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013؛
7. بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019؛
8. بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015؛
9. البيلوي حسن حسين، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006؛
10. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010؛
11. حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
12. رجاء وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007؛
13. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007؛
14. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008؛
15. زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006؛
16. زيدان سلمان، المسايرة المتوازنة لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم الجامعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011؛
17. سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر، عمان، 2008؛
18. عبد الله مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعتر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2015؛

19. عتيق عائشة، جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة، الطبعة الأولى، 2016؛
20. عويس محمد زكي، الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2008؛
21. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009؛
22. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006؛
23. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001 - 2000)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005؛
24. محمد إبراهيم أبو حلوة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017؛
25. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005؛
26. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010؛
27. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018؛
28. ملحم يحيى سليم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، مصر، الطبعة الثانية، 2009؛
29. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007؛
30. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة؛
31. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم في عصر الإنترنت، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010؛
32. هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013؛
33. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2008؛
34. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008؛
35. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
- ❖ خلاصات الكتب
36. جابلونسكي جوزيف، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى، العدد (6)، 1993.

## ❖ الأطروحات والرسائل

37. أثير مهدي حميد، تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط الإستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، كربلاء - العراق، 2021؛
38. أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013؛
39. باسم خليل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016؛
40. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2010؛
41. حنين فوزي سعد القتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة حالة جامعة الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس، القدس - فلسطين، 2020؛
42. رمزي سليم أبو هلال، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2021؛
43. سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي - الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العامة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020؛
44. صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014؛
45. صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير أبعاد ثقافة التميز: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012؛
46. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013 - 2014؛
47. عبد الله مشعان عيد الرشدي، أثر التوجه بالمعلاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية - دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012؛

48. فوزي فايز عودة أبو عكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016؛
49. لميس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017؛
50. محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015؛
51. محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2016؛
52. معتصم محمد مبارك الضمور، الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التربية جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2017.
- ❖ المجلات والدوريات**
53. ابتسام تركي سالم العتيبي وأماني أحمد محمود العقالي، الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد (6)، العدد (24)، 2022؛
54. أحمد خضير أحمد وآخرون، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وأداء الأعمال، المجلد (5)، العدد (1 مكرر)، 2021؛
55. أحمد ريهام مصطفى محمد، توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (9)، 2012؛
56. أحمد عبد السلام النفراوي، دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022؛
57. أحمد عبد محمود، تقييم جودة خدمة دائرة البعثات وانعكاساتها في رضا الزبون باستخدام مقياس "Servqual"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (27)، 2016؛
58. أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (1)، 2022؛
59. أحمد كمال عبد الوهاب، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (3)، العدد (8)، 2016؛

60. أحمد ناصر أبو زيد، دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (3)، 2019؛
61. إدريس جعفر عبد الله وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم التطبيقية، المجلد (3)، العدد (13)، 2012؛
62. أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية - جامعة المنصورة دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (5)، العدد (3)، 2017؛
63. أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (3)، 2022؛
64. أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (3)، 2022؛
65. ألفة مريم، الجودة المدركة للخدمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (1)، 2012؛
66. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العدد (5)، 2007؛
67. أمال قراع وعريفة السرابي، تقييم جودة الخدمة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة الجبالي النابيس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (12)، 2016؛
68. أمجاد رجاء الله المحمادي، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، 2022؛
69. إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017؛
70. إيمان حسين فضلي وآخرون، دور القيادة التربوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (127)، 2021؛
71. باسم عباس كريدي الجاسمي، جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون/مدخل قيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007؛
72. باهي محمد طاهر صيام، أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24)، العدد (1)، 2023؛
73. بشرى عبد إبراهيم، دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي - دائرة الصيرفة، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (31)، 2021؛

74. بشرى عبد الحمزة عباس ومازن نعمة حسين، تأثير ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (64)، 2022؛
75. بشرى هاشم محمد العزاوي وأيسر حسن إسماعيل، دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017؛
76. بصير خلف خزل، واقع تطبيق أبعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من مدرسي جامعة كركوك، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، 2019؛
77. بوعمره فتحي، الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الإبداع، المجلد (6)، العدد (6)، 2016؛
78. بياض مصطفى وآخرون، تقييم جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي تندوف من وجهة نظر مقدمي الخدمة (الأساتذة)، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)، 2016؛
79. تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية، مجلة الحقيقة، المجلد (15)، العدد (36)، 2016؛
80. جلال إسماعيل شبات، البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، 2021؛
81. جمال الدين محمد المرسي وآية محمد محمد الشرقاوي، دور تمكين منظمات الأعمال في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية على بعض البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (34)، العدد (3)، 2019؛
82. جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، 2022؛
83. جيهان أحمد عمر، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية - التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (35)، العدد (4)، 2019؛
84. حامدي محمد وفؤاد بوفطيمة، تأثير الجودة على تكاليف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (12)، العدد (02)، 2017؛
85. الحدابي داوود عبد المالك وعكاشة محمود فتحي، جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، 2007؛
86. الحدابي داوود عبد الملك وقشوة هدى عبد الله، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (2)، 2009؛

87. الحدراوي حامد كريم وسهيل كزار صالح، بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية أكاديمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (7)، العدد (2)، 2015؛
88. الحسنية سليم إبراهيم، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم - دراسة تحليلية أكاديمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (2)، 2016؛
89. حسين وليد حسين وآخرون، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (120)، 2020؛
90. الحوري وآخرون، قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا في كلية إدارة المال والأعمال - دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (18)، العدد (1)، 2012؛
91. خلود بنت أحمد الأنصاري، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (51)، 2021؛
92. خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون - دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (23)، 2011؛
93. خيرن قرن وفاطنة بلقرع، تسيير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (1)، العدد (2)، 2011؛
94. خيرى علي أوسو ولؤي لطيف بطرس، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (30)، العدد (89)، 2008؛
95. دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغرندقة، المجلد (3)، العدد (1)، 2020؛
96. رشا عبد الله محمد الجمل وآخرون، أثر المشاركة الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي على جودة الخدمة التعليمية - دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (2)، 2022؛
97. رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، 2019؛
98. رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020؛

99. سارة عبد الرحمن علي عبد الرحمن ومحمود إمام السيد، الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (2)، 2022؛
100. سارة عزيز العتيبي، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (11)، 2022؛
101. سالم محمد عبود، قياس جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث التسويق وحماية المستهلك، المجلد (6)، العدد (1)، 2014؛
102. سلمان محمد إبراهيم، مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طلقاً لمقياس جودة الخدمة (ServPerf)، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد (1)، 2020؛
103. السيد حسام حمدي، قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية باستخدام مقياس (ServQual) مقارنة ببعض الجامعات العربية والأجنبية - دراسة تطبيقية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد (29)، العدد (3)، 2014؛
104. شعبان أحمد هلال، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (15)، العدد (9)، 2021؛
105. شفاء بلاسم حسن ومحمد مهدي عكاب، تقييم جودة الخدمة باستخدام تحليل محتوى البيانات - دراسة حالة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017؛
106. شفاء محمد علي العزاوي وإيناس نهاد كامل الدباغ، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء العالي - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (105)، 2018؛
107. شفاء محمد علي العزاوي، تأثير الرشاقة في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإسلامية الجامعة، العدد (57)، 2019؛
108. شيرين حامد أبو وردة، نموذج مقترح لقياس جود الخدمات التعليمية: بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (31)، العدد ، 2007؛
109. صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المجلد (10)، العدد (10)، 2010؛
110. صفاء محمد هادي الجزائري وآخرون، قياس وتقييم جودة الخدمة المصرفية - بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل - البصرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، العدد (32)، 2012؛
111. صوار يوسف ومأحي كلثوم، أثر جودة الخدمة البنكية على ولاء العميل - دراسة حالة عينة من عملاء البنوك التجارية بولاية سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد (5)، 2016؛

112. طارق رضوان محمد رضوان وإيمان فيصل السيد السعداوي، أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (3)، 2020؛
113. العابدي علي رزاق جباد، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية في القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)، 2012؛
114. عاطف محمد عبد الباري مبروك، تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، المجلد (20)، العدد (1)، 2018؛
115. عايدة محمد أحمد أبو حطب، أثر ممارسة الإدارة الإلكترونية في الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة بحوث التعليم والابتكار، المجلد (2)، العدد (2)، 2021؛
116. عبد العليم التاوتي، دور جودة خدمات موبيليس في تحقيق ولاء الزبون - دراسة حالة عينة من زبائن موبيليس (الأغواط)، مجلة الباحث، العدد 17، 2017؛
117. عبد القادر خليل وعبد الوهاب الرميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف - حالة الوكالات العمومية العاملة بمدينة المدية (وجهتا نظر العملاء والعاملين)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (2)، العدد (27)، 2013؛
118. علي بن حسن يعن الله القرني، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية بكلية التربية بالقاهرة، المجلد (39)، العدد (188)، 2020؛
119. علي عبد الله محمد سعد، إسهامات تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية لمعاهد الخدمة الاجتماعية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد (2)، 2020؛
120. عماد علي الكساسبة، أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في جامعة مؤتة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (8)، العدد (2)، 2019؛
121. عمار فتحي موسى إسماعيل وأسامة محمد مهجي مبارز، دور تقنية الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (8)، العدد (2)، 2020؛
122. عياد ليلي، مقاربة نظرية حول جودة الخدمات الصحية، مجلة الحقيقة، المجلد (12)، العدد (27)، 2013؛
123. عيسى مرزوقة وسيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (01)، 2017؛
124. غيوشي عبد العالي وشمام عبد الوهاب، قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة - الجزائر - دراسة ميدانية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (1)، 2007؛

125. فهد بخيت سهيل مسن وصلاح محمد زكي إبراهيم، أثر الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد (5)، العدد (3)، 2019؛
126. فيبي نصجي راغب سليمان، أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (7)، العدد (2)، 2016؛
127. كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة - دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44)، 2015؛
128. كوثر عبد المجيد السيد وآخرون، جودة الخدمة التعليمية المدركة من وجهة نظر طالبات السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (27)، العدد (127)، 2020؛
129. لندة سيد محمد مصطفى، واقع جودة الخدمات التعليمية كمنطلق لتحقيق التميز المؤسسي بكليات الخدمة الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (26)، العدد (3)، 2022؛
130. محمد حسين علي حسين وبن عبد الأمير حسين الهاشمي، الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020؛
131. محمد رجب أبو عوف، قياس جودة الخدمة التعليمية في المعاهد العليا الخاصة بمصر - دراسة حالة معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (28)، العدد (2)، 2017؛
132. محمد زهرة عيد، جودة التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (93)، 2012؛
133. محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، قياس إدراك الطلاب لمستوى جودة الخدمة التعليمية بفروع جامعة الطائف: دراسة تطبيقية على فرع الجامعة بمحافظة الخرمة، مجلة الباحث، العدد (16)، 2016؛
134. محمود محمد أمين عثمان الباشقالي وألفن ناظر ججو الداود، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (35)، العدد (2)، 2015؛
135. مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (2)، 2016؛
136. مسعودة عجال، مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (7)، العدد (27)، 2018؛
137. مصباح أحمودة مصباح الغناي، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات، مجلة القرطاس، العدد (18)، 2022؛

138. مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (4)، 2021؛
139. مصطفى أمل محمد، تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية - دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، 2013؛
140. مصطفى وليد نور الله، فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية - سوريا، مجلة الباحث، العدد (14)، 2014؛
141. منار منصور أحمد منصور تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (4)، العدد (4)، 2020؛
142. منال أحمد محمد غنيم، أثر جودة الحياة الوظيفية على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد العدد ، 2020؛
143. منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية - تصور مقترح، مجلة كلية التربية، العدد (110)، 2020؛
144. مها صباح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، 2017؛
145. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (2)، 1998؛
146. نادية لطفي عبد الوهاب وأنفال عبد الستار عبد الجبار، ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على الإبداع - بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23) العدد (100)، 2017؛
147. نايف غازي حسين الريشي، درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، المجلد (35)، العدد (35)، 2022؛
148. نجوى متولي حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (32)، العدد (1)، 2016؛
149. نسرين صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد (32)، العدد (2)، 2022؛
150. نصيرة عسولي وعمر بن جيمة، قياس جودة خدمات التعليم العالي باستخدام مقياس (HedPerf) وأثرها على رضا الطلبة: دراسة ميدانية بجامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، 2022؛
151. نور الدين مزباني وإيمان عاشور، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج Servqual - دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد (26 أ)، 2016؛

152. هالة أمين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (10)، العدد (10)، 2016؛
153. هالة فاضل حسين وسالم محمد عبود، تأثير أبعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء (الأسواق التجارية، المولات أنموذجاً)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (5)، العدد (1)، 2013؛
154. هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد (88)، 2021؛
155. هند يحي بكرى كيلاني، دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38) العدد (13)، 2022؛
156. هيبة طوال وزوييدة بلي، أثر جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الخاصة على رضا الأولياء - دراسة لعينة من أولياء التلاميذ بالمدارس الخاصة بالجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (1)، 2022؛
157. وجيه عبد الستار محمد نافع ويوسف عبد الله العنزي، علاقة الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022؛
158. وجيه عبد الستار نافع، تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، مجلة آفاق جديدة، المجلد (16) العدد (3 و 4)، 2009؛
159. وزاني محمد ودياب زقاي، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيراً وسيطاً باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية - حالة مجموعة من الوكالات - سعيدة الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد (2)، 2016؛
160. وفاء بنت عايض معيوض الجميعي ونولى بنت عبد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، العدد (4)، 2021؛
161. وفاء عبد السميع عمارة سعيدة، دور نظام التعليم عن بعد في تحسين جودة الخدمة التعليمية خلال فترة جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (12)، العدد (4)، 2021؛
162. وفاء فنجري مرزوق سعيد، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1)، 2022؛
163. يوسف أحمد أبو فارة، تقويم جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (31)، العدد (1)، 2005؛

## ❖ المؤتمرات، الملتقيات والندوات

164. صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة، ورقة علمية مقدمة ضمن

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية تحت شعار: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، يومي 28 - 29 نوفمبر 2018؛

165. الطبيب مصطفى عبد العظيم، ضمان جودة التعليم العالي في ليبيا: المعايير والمقترحات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي حول: ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2007؛

166. عباس ياسر ميمون، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها وأساليب تقويمها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الأول: لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عمان، المنعقد أيام 10 - 12 ماي 2011؛

167. العبيدي سيلان جبران، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول: "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية والثقافة، تونس، 2009؛

168. قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح - رؤية مستقبلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005؛

#### ❖ المطبوعات والمحاضرات

169. طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014؛

#### ❖ مواقع الإنترنت

170. الموقع الإلكتروني لجامعة تبسة على شبكة الإنترنت، نقلا عن الرابط الإلكتروني: ULT at a Glancear - جامعة العربي التبسي - تبسة (univ-tebessa.dz)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/10.

171. الموقع الإلكتروني لجامعة تبسة على شبكة الإنترنت، نقلا عن الرابط الإلكتروني: home1 جامعة العربي التبسي - تبسة (univ-tebessa.dz)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/10.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### ❖ الكتب

1. Baker. M. J, The Marketing Book, Butter-Heinemann, Oxford, Fifth Edition, 2003;
2. Canard. F, Master pro Management de la Qualité, Gualino Lextenso Editions, Paris, 2009 ;
3. Fitzsimmons. J. A & Fitzsimmons. M. J, Service Management – Operations, Strategy, Information Technology, McGraw-Hill Irwin, New York, Seventh Edition, 2011, P: 4.
4. Gabriel. P et Al, Marketing des Services, Dunod, Paris, 2014 ;
5. Giordano. J. L, L'approche Qualité Perçue, Edicions D'organisation, Paris, 2006 ;

6. Jonston. R and Clark. G, **Service Operations Management – Improving Service Delivery**, Prentice Hall, Second Edition, 2005;
7. Jouran J & Grynaf, **Quality Planning and Analtysis**, Megraw Hill – Inc, New York, 3 th Ed, 1993;
8. Knowles. G, **Quality Management**, eBooks at bookboom.com, 2011;
9. Kotler. P et Dubois B, **Marketing Management**, Pearson édition, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2004 ;
10. Mana Carricano Et Fanny Poujol, **Analyse De Données Avec Spss** ,Edition PERSON ,2009 ;
11. Montgomry. D. C, **Introduction to Sratisical Quality Control**, John Wiley & Sons Inc, Usa, Sixth Edition, 2009;
12. Pillet. M, **Qualité en Production – de L’ISO 9000 à Six Sigma**, Editions D’organisation, Paris, 2005 ;
13. Sure. D et Pillet. M, **Qualité en Production de Iso 9000 a Six Sigma**, D’organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> éd, 2002;
14. Thompson. S. K, **Sampling**, John Weley & Sons. INC, New Jersey, Third Edition, 2012;

❖ المجلات والدوريات

15. Asiyai. R. I, **Service Quality In Higher Education Case Study: Mesasuring Service Quality of Islamic Azad University Firoozkooch Brach**, Interdisciplinary Journal of Research In Business, Vol (1), No (9), 2011;
16. Badawi. O. Mohammed, **Statistical Quality Control Charts For Measuring Educational Service Quality of Albaha University**, Saudi Arabia From The Viewpoint of Students, Journal of Administrative and Economics Sciences, Vol (24), No (102), 2018;
17. Bellou. V & Andronikidis. A, **The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol (25), 2008;
18. Chen. C & Al, **Benchmanking Potentiel Factors Leading To Education Quality A Study of Cambodian Higher Education**, Emerald Group Publishing Limited, Vol (15), No (2), 2007;
19. Culiberg. B and Rojsek. I, **Identifying Service Quality Dimensions as Antecedents to Customer Satisfaction in Retail Banking**, Economic & Business Review, Vol (12), No (3), 2010;
20. Ebrahimpour & Al, **the Relationship Between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, European Journal of Business and Management, Vol (4), No (17), 2012;
21. Gronroos. C, Adopting **Adopting A Service Logic For Marketing**, Marketing Theory, Vol (6), No (3), 2006, P: 323.
22. Harraf. A & Al, **Organizational Agility**, The Journal of Applied Business Ressearch, Vol (31), No (2), 2015;
23. Ivanovna. M. I & Sabirjanovich. K. A, **Managing Educational Process In University Based On Database Management System**, Advances In Economics Business and Management Research, Vol (38), No (1), 2017;

24. Jun. M & Cai. S, **Examining the Relationship Between Internal Service Quality and Dimensions and Internal Customer Satisfaction**, Total Quality Management, Vol (21), No (2), 2010;
25. Lyazat. I & Al, **Mechanisms On Improving The Education System Quality In The Republic of Kazakhstan**, Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment, Vol (6), No (1), 2018;
26. Majid. A & Al, **Network Capability And Strategic Performance In SMEs: The Role of Strategic Flexibility And Organizational Ambidexterity**, Eurasian Business Review, 2020;
27. Maryam. K & Farzad. S. Ardabili, **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership In Service Recovery Predication**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, No (230), 2016;
28. Mohamed. A. Al-Tali & Al, **The Role Of Human Resources Maintenance In Achieving Organizational Agility**, Journal Of Tanmiyat Al Rafidain, Vol (39), No (125), 2020;
29. Mohamed. H. Al-Khatib & Al, **Service Quality By Knowledge Management Capability In Higher Education Institutions : Mediating Effect Of Organizational Commitment**, Les Cahiers du Cread, Vol (38), No (01), 2022;
30. Mohamed. H. Al-Khatib & Al, **The Effect Et Organizational Agillity On Quality Of Work Life : A Study On Commercial Banks In Egypt**, International Journal of Business and Management, Vol (11), No (06), 2016;
31. Munna. A. S & Kalam. A, **Teaching and Learning Process To Enhance Teaching Effectiveness: A Literature Review**, Internatinal Journal of Humanities and Innovation (IJHI), Vol (4), No (1), 2021;
32. Nafei. W, **Organizational Agility The Key To Improve Organizational Performance : A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, International Business Research, Vol (9), No (3), 2016;
33. Ombati. T & Al, **Technology and Service Quality In the Banking Industries**, Afircan Journal of Business and Management, Vol (1), No (16), 2010;
34. Parasuraman. A and Al, **A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Futur Research**, Journal of Marketing, Vol (49), No (4), 1985;
35. Pedro. E & Al, **Perceived Service Quality and Student’s Satisfaction In Higher Education: The Influence of Teaching Method**, International Journal For Quality Research, Vol (12), No (1), 2018;
36. Preda. G, **Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model**, Management & Marketing Journal, Vol (15), No (1);
37. Quinn. A & Al, **Service Quality In Higher Education, Total Quality Management**, Total Quality Management & Business Excellence , Vol (20), No (2), 2009;
38. Raisch. S & Birkinshaw. J, **Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes And Moderators**, Journal of Management, Vol (34), No (3), 2008;
39. Rasouli. E & Al, **Studying the Relationship Between Organizational Intelligence And Organizational Agility of Employee of Payaue**, International Journal of Leadership, 2016;
40. Salah. N. Jawad, **The Smart Organization and Its Role In Enchancing The Quality of Educational Service : An Analytical Study of The Opinions of Imam**

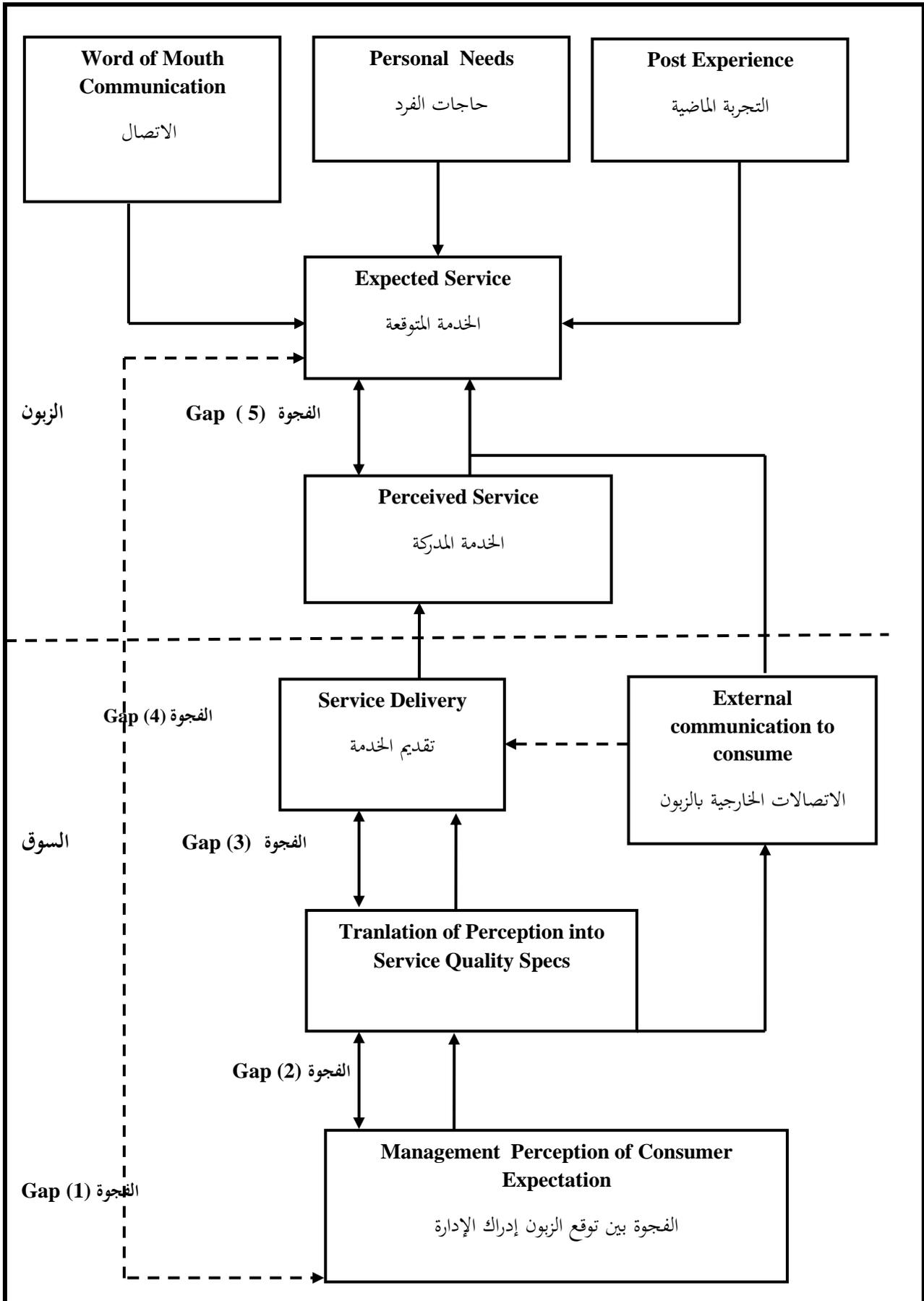
- University Faculty**, Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences, Vol (18), No (60), 2022;
41. Salimi. M & Andalib. B, **Relationship Between Information Technology And Organizational Entrepreneurship And Organizayional Agility In Esfahan Province General Directorate of Youth And Sport**, British Journal of Economics Management & Trade, Vol (8), No (1), 2015;
  42. Shahesta. E. Lebda, **The Effect Et Organizational Agillity On Quality Of Work Life : A Study On Commercial Banks In Egypt**, International Journal for financial and commercial studies and researches (SJFCSR), Vol (3), No (1), 2022;
  43. Sharifi. H & Zhang. Z, **A methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations : An Introduction**, International Journal of Production Economics, Vol (62), No (1 – 2), 1999;
  44. Singh. J & Al, **Organizational Agility : What Is, What It Is Not, And Why It Matters**, In Academy of Management Proceedings, Vol (1), No (1), 2013;
  45. Wageeh. A. Nafei, **Organazatinal Agility : The Key In Organizational Success**, International Journal of Business and Management, Vol (11), No (5), 2016;
  46. Zeithaml. V, **Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means and Model and Synthesis of Evidence**, Journal of Marketing, Vol (52), No (3), 1988;
  47. Zhang. Z & Sharifi. H, **A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organizations**, International Journal of Operations And Production Management, Vol (20), No (4), 2001.

---

# قائمة الملاحق

---

## الملحق رقم (01): نموذج الفجوات التقليدي



## الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الجامعة المنتمي إليها	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ -	د. غريب الطاوس
جامعة تبسة	أستاذ	أ.د. بوطورة فضيلة
جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ -	د. حمد شفاء
جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ -	د. حناشي توفيق
جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د. عبد القادر رياض



خ- ما هي الكلية التي تدرس فيها	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية الحقوق والعلوم السياسية	معهد المناجم
كلية الآداب واللغات	معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

### القسم الثاني: الرقابة التنظيمية

الرقم	أولا: بعد الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	الجامعة مواكبة ومطلعة على التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها					
2	تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات المتعاملين معها					
3	تعتمد إدارة الجامعة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعدها على مواكبة التغيرات المفاجئة					
4	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها					
5	تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لحل المشكلات في حال حدوثها					
6	تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية آنية فور ظهور أي مشكل في الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها					
الرقم	ثانيا: بعد الكفاءة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
7	تخصص إدارة الجامعة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها					
8	تمتلك الجامعة كادرا إداريا ووظيفيا يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارة للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب					
9	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والأليات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل					
10	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات وأدوات تساعد وتدعم على اتخاذ القرارات بشكل سليم وفعال					
11	تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء مختلف أعمالها					
12	تحرص إدارة الجامعة على الدقة في تنفيذ الأعمال الإدارية					

والتعليمية وفقا للخطة الموضوعية					
الرقم	ثالثا: بعد المرونة				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
13					تعتمد الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن
14					تقوم الجامعة بإجراء تغييرات في عملياتها وتطور خدماتها حتى تتلاءم مع التغييرات الطارئة
15					تعمل الجامعة على تنويع الخدمات والأنشطة التي تقدمها للطلبة ومختلف الأطراف ذات العلاقة
16					تمتلك الجامعة المرونة والقدرة على التنبؤ بالأزمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها
17					تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم
18					يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة
الرقم	رابعا: بعد السرعة				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
19					تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد
20					تحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء بأقصى سرعة ممكنة
21					تحرص الجامعة على السرعة في تقديم وتسليم مختلف الخدمات في الوقت المناسب
22					تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة
23					تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير
24					تأخذ الجامعة قرارات سريعة وصحيحة استجابة للتغيرات والظروف المستجدة
القسم الثالث: جودة الخدمة التعليمية					
الرقم	أولا: بعد الجوانب غير الأكاديمية				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
25					تهتم الجامعة بالطلبة وتضعهم ضمن قائمة أهم أولياتها

					26	تحرص الإدارة على توفير مختلف الخدمات الإدارية للطلبة بسهولة ويسر بمجرد طلبها
					27	يحرص الأساتذة والإداريين على التعامل مع الطلاب بمنتهى اللباقة والأدب والالتزام
					28	هناك شفافية ووضوح ومساواة بين الطلاب في المعاملة في الجامعة
					29	يدعم الأساتذة والموظفين الطلاب عند تعرضهم للمشكلات ويراعون ظروفهم الخاصة
					30	يسمح للطلبة بتكوين اتحادات طلابية للدفاع عن مصالح الطلبة
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	<b>الرقم</b>	<b>ثانيا: بعد الجوانب الأكاديمية</b>
					31	تتطابق الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة مع ما هو معلن عنه سابقا
					32	يتم الإعلان عن الخدمات التعليمية والمواعيد الهامة للطلاب في الأوقات المناسبة
					33	تتلاءم المناهج والبرامج التعليمية مع معايير الجودة من ناحية الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة
					34	يتوافر لدى هيئة التدريس الخبرات والمهارات العلمية والتطبيقية والسلوكية اللازمة لضمان جودة الخدمة المقدمة للطلاب
					35	يتم استخدام أساليب وطرق حديثة ومتطورة لتبسيط المعلومة وتوصيلها بشكل جيد للطلبة
					36	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعالة في قاعات التدريس
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	<b>الرقم</b>	<b>ثالثا: بعد سمعة/صورة الجامعة</b>
					37	التصميم والترتيب الداخلي للجامعة لائق ويسمح بممارسة الأنشطة المختلفة بشكل جيد
					38	تتوفر الجامعة على مختلف عوامل السلامة والأمان والمناخ الملائم لجودة العملية التعليمية
					39	تتوفر الجامعة على عدد كاف من المرافق الأكاديمية والعلمية المجهزة بمختلف المعدات والأدوات
					40	تتوفر الجامعة على عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتدريس وتأطير الطلبة
					41	يحصل الطلبة المتخرجين من مختلف الأطوار في الجامعة بعد التخرج على مناصب عمل لائقة بهم

رقم	رابعاً: بعد تسهيلات الوصول	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
42	يوجد بالجامعة درجة عالية من الوضوح والشفافية فيما يتعلق بقواعد وإجراءات العمل الإداري					
43	تتسم الميادين والشعب والتخصصات في الجامعة بالتنوع والارتباط باحتياجات سوق العمل					
44	تتوفر بالجامعة لافتات إرشادية تساعد على الوصول إلى الإدارات والأماكن المختلفة					
45	الموقع الجغرافي للجامعة ملائم ومن السهل الوصول إليه عن طريق وسائل النقل					
46	تتوفر الجامعة على مكتبات حديثة ومجهزة تتوفر على مختلف المراجع التي يحتاجها الطلبة والأساتذة					
47	يتوفر الموقع الإلكتروني للجامعة على مختلف البيانات والمعلومات عن الجامعة					
48	تتوفر الجامعة على مختلف الضروريات والاحتياجات والمرافق الأساسية اللازمة					
<b>نشكر لكم تعاونكم معنا</b>						

## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج Spss V.25

## نتائج ألفا كرونباخ

## للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	48

## للرشاقة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	24

## الاستجابة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	6

## الكفاءة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	6

## المرونة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	6

## السرعة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	6

## جودة الخدمة التعليمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	24

## التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	177	58,6	58,6	58,6
	أنثى	125	41,4	41,4	100,0
	Total	302	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 سنة إلى 40 سنة	139	46,0	46,0	46,0
	من 41 سنة إلى 50 سنة	126	41,7	41,7	87,7
	أكثر من 50 سنة	37	12,3	12,3	100,0
	Total	302	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات أو أقل	37	12,3	12,3	12,3
	من 6 إلى 10 سنوات	90	29,8	29,8	42,1
	من 11 إلى 20 سنة	136	45,0	45,0	87,1
	أكثر من 20 سنة	39	12,9	12,9	100,0
	Total	302	100,0	100,0	

الوظيفية الصفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ إداري	80	26,5	26,5	26,5
	أستاذ	222	73,5	73,5	100,0
	Total	302	100,0	100,0	

الرتبة العلمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ "بروفيسور"	48	15,9	15,9	15,9
	أستاذ محاضر - أ -	118	39,1	39,1	55,0
	أستاذ محاضر - ب -	69	22,8	22,8	77,8
	أستاذ مساعد - أ -	50	16,6	16,6	94,4
	أستاذ مساعد - ب -	17	5,6	5,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>302</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

الكلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	77	25,5	25,5	25,5
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	66	21,9	21,9	47,4
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	42	13,9	13,9	61,3
	كلية الآداب واللغات	32	10,6	10,6	71,9
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	37	12,3	12,3	84,1
	كلية العلوم والتكنولوجيا	27	8,9	8,9	93,0
	معهد المناجم	13	4,3	4,3	97,4
	معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية	8	2,6	2,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>302</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### التحليل الوصفي لمتغير الرضاقة التنظيمية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجامعة مواكبة ومطلعة على التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها	302	1,00	5,00	3,4437	1,08530
تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات المتعاملين معها	302	1,00	5,00	3,2384	1,13365
تعتمد إدارة الجامعة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعد على مواكبة التغيرات المفاجئة	302	1,00	5,00	3,3013	1,07150

تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها	302	1,00	5,00	3,1192	1,10527
تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لحل المشكلات في حال حدوثها	302	1,00	5,00	2,6954	1,15562
تقوم الجامعة بإجراءات تصحيحية آنية فور ظهور أي مشكل في الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها	302	1,00	5,00	3,1490	1,15895
<b>الاستجابة</b>	<b>302</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,1578</b>	<b>,84391</b>
تخصص إدارة الجامعة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها	302	1,00	5,00	3,2185	1,07149
تمتلك الجامعة كادرا إداريا ووظيفيا يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارة للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب	302	1,00	5,00	3,5331	1,11940
تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والآليات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل	302	1,00	5,00	3,1954	1,10792
تمتلك الجامعة قاعدة بيانات وأدوات تساعد وتدعم على اتخاذ القرارات بشكل سليم وفعال	302	1,00	5,00	3,0695	1,09596
تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء مختلف أعمالها	302	1,00	5,00	2,7384	1,17608
تحرص إدارة الجامعة على الدقة في تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفقا للخطة الموضوعية	302	1,00	5,00	3,2384	1,08575
<b>الكفاءة</b>	<b>302</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,1656</b>	<b>,80282</b>
تعتمد الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن	302	1,00	5,00	3,2815	1,08612
تقوم الجامعة بإجراء تغييرات في عملياتها وتطور خدماتها حتى تتلاءم مع التغييرات الطارئة	302	1,00	5,00	3,1656	1,01110
تعمل الجامعة على تنويع الخدمات والأنشطة التي تقدمها للطلبة ومختلف الأطراف ذات العلاقة	302	1,00	5,00	3,1556	1,08399
تمتلك الجامعة المرونة والقدرة على التنبؤ بالأزمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها	302	1,00	5,00	2,6391	1,10820
تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	302	1,00	5,00	3,0397	1,10799
يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة	302	1,00	5,00	2,9868	1,08745
<b>المرونة</b>	<b>302</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,0447</b>	<b>,84008</b>
تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد	302	1,00	5,00	3,1291	1,11761
تحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء بأقصى سرعة ممكنة	302	1,00	5,00	3,4503	1,08256

تحرص الجامعة على السرعة في تقديم وتسليم مختلف الخدمات في الوقت المناسب	302	1,00	5,00	3,1192	1,09622
تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	302	1,00	5,00	3,1656	1,10529
تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير	302	1,00	5,00	2,9338	1,09768
تأخذ الجامعة قرارات سريعة وصحيحة استجابة للتغيرات والظروف المستجدة	302	1,00	5,00	3,0497	1,15315
السرعة	302	1,00	5,00	3,1413	,83665
الرشاقة التنظيمية	302	1,00	4,96	3,1273	,72630
N valide (liste)	302				

### التحليل الوصفي لمتغير جودة الخدمة التعليمية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهتم الجامعة بالطلبة وتضعهم ضمن قائمة أهم أولياتها	302	1,00	5,00	3,8808	,92530
تحرص الإدارة على توفير مختلف الخدمات الإدارية للطلبة بسهولة ويسر بمجرد طلبها	302	1,00	5,00	3,5795	1,00760
يحرص الأساتذة والإداريين على التعامل مع الطلاب بمنتهى اللباقة والأدب والالتزام	302	1,00	5,00	3,8808	,92530
هناك شفافية ووضوح ومساواة بين الطلاب في المعاملة في الجامعة	302	1,00	5,00	3,6159	1,03340
يدعم الأساتذة والموظفين الطلاب عند تعرضهم للمشكلات ويراعون ظروفهم الخاصة	302	1,00	5,00	3,7616	,93089
يسمح للطلبة بتكوين اتحادات طلابية للدفاع عن مصالح الطلبة	302	1,00	5,00	3,8742	,98699
تتطابق الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة مع ما هو معلن عنه سابقا	302	1,00	5,00	3,5199	,95650
يتم الإعلان عن الخدمات التعليمية والمواعيد الهامة للطلاب في الأوقات المناسبة	302	1,00	5,00	3,7450	,90654
تتلاءم المناهج والبرامج التعليمية مع معايير الجودة من ناحية الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة	302	1,00	5,00	3,1722	1,03597
يتوافر لدى هيئة التدريس الخبرات والمهارات العلمية والتطبيقية والسلوكية اللازمة لضمان جودة الخدمة المقدمة للطلاب	302	1,00	5,00	3,8146	,93584

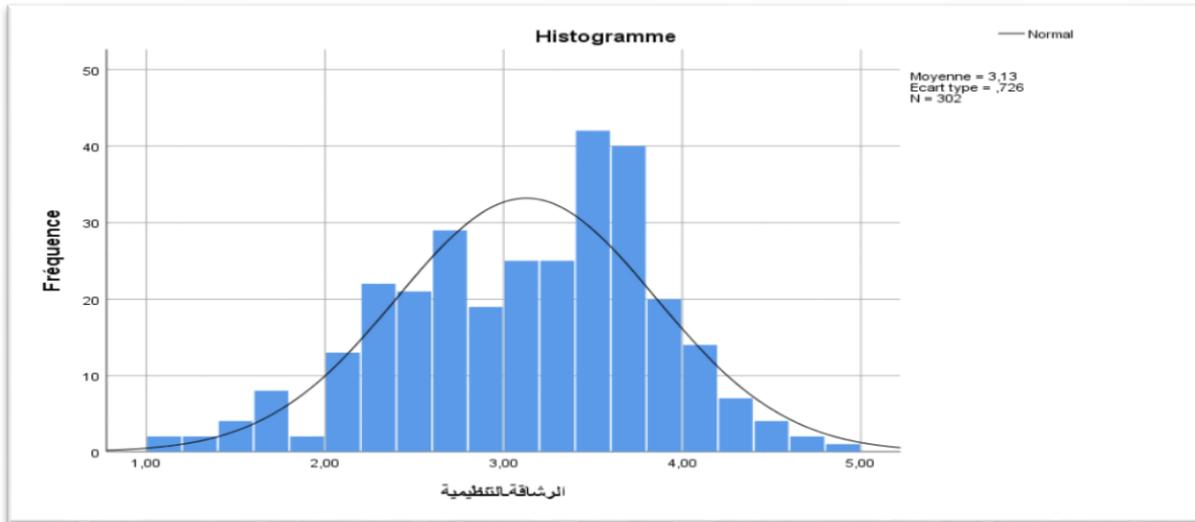
يتم استخدام أساليب وطرق حديثة ومتطورة لتبسيط المعلومة وتوصيلها بشكل جيد للطلبة	302	1,00	5,00	3,5099	1,00740
يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعالة في قاعات التدريس	302	1,00	5,00	3,8907	,92832
التصميم والترتيب الداخلي للجامعة لائق ويسمح بممارسة الأنشطة المختلفة بشكل جيد	302	1,00	5,00	3,0894	1,14495
تتوفر الجامعة على مختلف عوامل السلامة والأمان والمناخ الملائم لجودة العملية التعليمية	302	1,00	5,00	3,0232	1,14532
تتوفر الجامعة على عدد كاف من المرافق الأكاديمية والعلمية المجهزة بمختلف المعدات والأدوات	302	1,00	5,00	2,7682	1,19213
تتوفر الجامعة على عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتدريس وتأطير الطلبة	302	1,00	5,00	3,3344	1,19693
يحصل الطلبة المتخرجين من مختلف الأطوار في الجامعة بعد التخرج على مناصب عمل لاثقة بهم	302	1,00	5,00	2,3576	1,14320
يوجد بالجامعة درجة عالية من الوضوح والشفافية فيما يتعلق بقواعد وإجراءات العمل الإداري	302	1,00	5,00	3,0629	1,12626
تنتم الميادين والشعب والتخصصات في الجامعة بالتنوع والارتباط باحتياجات سوق العمل	302	1,00	5,00	3,2119	1,13600
تتوفر بالجامعة لاقفات إرشادية تساعد على الوصول إلى الإدارات والأماكن المختلفة	302	1,00	5,00	3,5232	1,10471
الموقع الجغرافي للجامعة ملائم ومن السهل الوصول إليه عن طريق وسائل النقل	302	1,00	5,00	3,8311	1,04768
تتوفر الجامعة على مكتبات حديثة ومجهزة تتوفر على مختلف المراجع التي يحتاجها الطلبة والأساتذة	302	1,00	5,00	3,2583	1,10849
يتوفر الموقع الإلكتروني للجامعة على مختلف البيانات والمعلومات عن الجامعة	302	1,00	5,00	3,3543	1,07383
تتوفر الجامعة على مختلف الضروريات والاحتياجات والمرافق الأساسية اللازمة	302	1,00	5,00	2,9967	1,17984
<b>جودة الخدمة التعليمية</b>	302	1,38	5,00	3,4190	,58575
<b>N valide (liste)</b>	302				

## اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

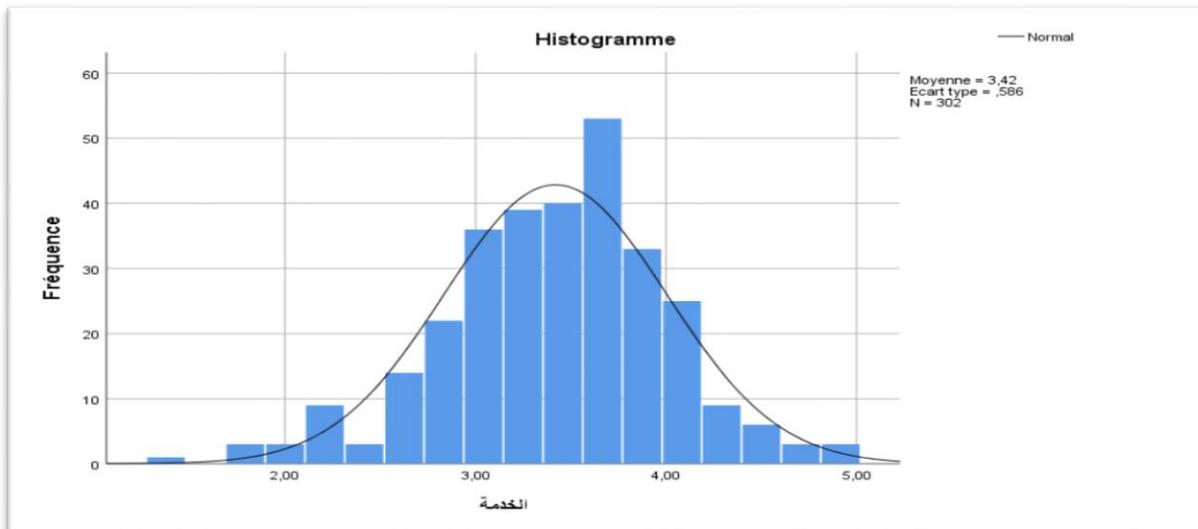
## معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques				
		الرشاقة التنظيمية	جودة الخدمة	الاستبيان
N	Valide	302	302	302
	Manquant	0	0	0
Asymétrie		-,371	-,311	-,277
Erreur standard d'asymétrie		,140	,140	,140
Kurtosis		-,226	,638	,148
Erreur standard de Kurtosis		,280	,280	,280

## تمثيل التوزيع الطبيعي للرشاقة التنظيمية



## تمثيل التوزيع الطبيعي لجودة الخدمة التعليمية



## اختبار فرضيات الدراسة

## اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرشاقة التنظيمية <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 <sup>a</sup>	,477	,475	,42425
a. Prédicteurs : (Constante), الرشاقة التنظيمية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,279	1	49,279	273,796	,000 <sup>b</sup>
	de Student	53,995	300	,180		
	Total	103,274	301			
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						
b. Prédicteurs : (Constante), الرشاقة التنظيمية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,677	,108		15,514	,000
	الرشاقة التنظيمية	,557	,034	,691	16,547	,000
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						

## اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستجابة <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,279	,49723
a. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	29.103	1	29.103	117,713	,000 <sup>b</sup>
	de Student	74,171	300	,247		
	Total	103,274	301			
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						
b. Prédicteurs : (Constante), الاستجابية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,255	,111		20,321	,000
	الاستجابية	,268	,034	,531	10,850	,000
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						

## اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكفاءة <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,374	,46337
a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	38,861	1	38,861	180,990	,000 <sup>b</sup>
	de Student	64,414	300	,215		
	Total	103,274	301			
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						

## b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,002	,109		18,431	,000
	الكفاءة	,448	,033	,613	13,453	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية

## اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المرونة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 <sup>a</sup>	,375	,372	,46401

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38,683	1	38,683	179,667	,000 <sup>b</sup>
	de Student	64,591	300	,215		
	Total	103,274	301			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,120	,101		21,083	,000
	الكفاءة	,427	,032	,612	13,404	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية

## اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	السرعة <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 <sup>a</sup>	,436	,434	,44076
a. Prédicteurs : (Constante), السرعة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	44,994	1	44,994	231,608	,000 <sup>b</sup>
	de Student	58,280	300	,194		
	Total	103,274	301			
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						
b. Prédicteurs : (Constante), السرعة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,967	,099		19,933	,000
	الكفاءة	,462	,030	,660	15,219	,000
a. Variable dépendante : جودة الخدمة التعليمية						

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس.

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,082	1	,082	,240	,625
Intragroupes	103,192	300	,344		
Total	103,274	301			

## الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,214	1	,107	311	,733
Intragruppes	103,060	299	,345		
Total	103,274	301			

## الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الأقدمية

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,560	1	,187	,542	,654
Intragruppes	102,714	298	,345		
Total	103,274	301			

## الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,634	1	,634	1,852	,175
Intragruppes	102,641	300	,342		
Total	103,274	301			

## الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الصفة الرتبة العلمية

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,686	1	,422	1,233	,297
Intragruppes	101,588	297	,342		
Total	103,274	301			

## الفروقات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الكلية

ANOVA					
جودة الخدمة التعليمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	9,698	1	1,385	4,353	,175
Intragruppes	93,576	294	,318		
Total	103,274	301			

## الملحق رقم (05): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم: ..... التاريخ: ..... الخ. تاريخ: ..... الخ. تاريخ: ..... الخ. تاريخ: 2022-2023

**اتفاقية التبرص**

المادة الأولى:  
هذه الاتفاقية تصبغ علاقات خاصة التبرص التسيير من جهة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: **جامعة العربي التبسي - تبسة.**  
مقرها في: **تبسة.**  
عنوان من طرف: .....  
الترقية: .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم بعض نظامين للتقنية الآلية أسماؤهم

1. عليّة دشه.
2. عبد الله دشه.
3. //
4. //

وذلك طبقا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في 15/05/1989

المادة الثانية:  
يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرامج والاحتياجات العلمية في تخصص التقنية المقيس.

**التخصص علوم التسيير - إدارة أعمال.**

المادة الثالثة:  
.....  
.....

