

دور القيادة الاستراتيجية فى تحسين جودة الخدمة  
التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية  
(التوافق الاستراتيجى وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة)

د. جيهان أحمد عمر\*

---

\* د. جيهان أحمد عمر مدرس إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة-جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ولها اهتمامات فى مجال الإدارة الاستراتيجية.

Email:gihan.omar@must.edu.eg

## المخلص :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في زيادة جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية وذلك من خلال توسيط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع عدد ( ٣٧٠ ) قائمة استقصاء على العاملين (الأكاديمين والإداريين) باستخدام العينة العشوائية الطبقية . وقد تم تجميع عدد(٣٤٠) قائمة صحيحة خضعت للتحليل الإحصائي . وفيما يتعلق بالطلاب تم توزيع عدد (٤٠٠) قائمة على عينة ميسرة من طلاب المراحل المختلفة بالكليات التابعة للجامعات المشاركة بالبحث ، وتم تجميع عدد(٣٥٥) قائمة صحيحة خضعت للتحليل الإحصائي. وتم التحليل باستخدام برنامجي (SMART PLS)، (Statistical Package for Social Sciences (SPSS11) V.3.7.2) لاختبار صحة الفروض البحثية . وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسيط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تتابعياً. وقد أكد البحث على أهمية تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المصرية لدوره الفعال في تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

## Abstract:

This paper aims to examining the role of strategic leadership in enhancing service quality in the private universities in Egypt. Specifically, this paper focuses on the mediating effect of strategic alignment and employees Emporment in this relationship. Data have been collected through two self-administrative questionnaires. The first conducted on a sample of employees (academics and administratives) which calculated according to Stratified Probabilistic sample technique .bout (370) distributed, equal (340) questionnaires retrieved and were valid to statistical analysis. The second questionnaire conducted on a convenient sample of students. About (400) questionnaires distributed and (355) questionnaires were valid to be analyzed. The hypotheses have been tested using the (SMART PLS V.3.7.2) and (SPSS11 (Statistical Package for Social Sciences statistical application .The statistical results initially demonstrate that strategic alignment and employees Emporment sequentially mediate the relation between strategic leadership and service quality in the private universities. The paper argues for the importance of strategic alignment and employees Emporment in enhancing the effect of strategic leadership on Service quality in the Egyptian private universities.

**أولاً : مقدمة :**

تواجه الجامعات المصرية الخاصة الكثير من التحديات والتهديدات خاصة في ظل التغيير السريع والمتلاحق في بيئة العمل وما يتطلبه ذلك من ممارسات وأساليب إدارية مختلفة تساعد على مواكبة التطورات المحيطة وتدعيم المزايا التنافسية وزيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة (مرسى، ٢٠٠٦ ، الكرداوى، ٢٠٠٩ ، Fahim& Sami 2011, Lindsey 2012, Megahed2016).

وفي هذا السياق تعد القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم التي أحتلت مكانة كبيرة على المستوى الأكاديمي والمهني في جميع منظمات الأعمال في مصر حاليًا وفي القطاع الجامعي بصفة خاصة ؛ لما تتضمنه من أسس وممارسات تساعد على إدارة وتطوير رأس المال البشري وتدعيم ثقافة الجودة والابتكار والتركيز على إرضاء العملاء (الطلاب) كمقومات أساسية للنجاح والبقاء في بيئة العمل (Kjelin, 2009, Amos,2007).

وترتبط القيادة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التوافق الاستراتيجي باعتباره من أهم المقومات اللازمة لضمان توحيد جميع الموارد والجهود حول رؤية واستراتيجية الجامعة، وتحقيق أعلى مستوى من التناسق والتفاعل بين الاستراتيجية و العاملين (أكاديمين وإداريين) والعمليات والعملاء (الطلاب) ؛ بما ينعكس على تحسين جودة الأداء (Khadem 2008, Labovitz, 2004). وكما يعد التمكين وما يتطلبه من إعادة تقييم نظم الاستقطاب والتعيين والتحفيز والرقابة من أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية المهام المرتبطة بهم ، وكذلك تفعيل سياسات وممارسات الجودة في جميع الأنشطة والعمليات المرتبطة بتقديم الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية (Brown and Harvey 2006, Durai 2010).

**ثانياً: مشكلة البحث :**

يعد تحسين جودة الخدمة التعليمية من التحديات الرئيسة التي تواجه الجامعات الخاصة في مصر حاليًا ، وخاصة في ظل العمل في بيئة شديد الديناميكية والتنافسية (Cheung ,et al 2014,Dehghan et al 2011) ، ومع التوجه إلى ( تدويل التعليم الخاص ) (Harvey and Williams,2010,Sultan and wong ,2010)، وزيادة عدد الجامعات (Halai,2013) . حيث تحتاج الجامعات الخاصة في مصر حاليًا إلى حشد جميع الجهود والموارد من أجل التحسين المستمر للعمليات ورفع مستوى جودة الخدمات وفقاً للمعايير المحلية والدولية ؛ وذلك لتلبية احتياجات العملاء ولتحقيق البقاء والاستمرار (Clemes,et al,2013,Calvo,et al,2013).

وفي هذا السياق أكدت العديد من الدراسات التي تمت على قطاع التعليم الجامعي في مصر وجود العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه هذا القطاع حاليًا ؛ وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية ؛ وخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة وتكافؤ فرصة

الحصول على الخدمة والقدرة على تقديم قيمة متميزة للطلاب تتلاءم مع التطورات المحيطة (ادريس، e.g. Megahed 2016, Lindsey 2012, Fahim and Sami 2011, Healey et 2006). وتأكيدًا لوجود مشكلات فيما يتعلق بجودة التعليم الجامعي في مصر ، فقد أحتلت مصر المرتبة (100) في جودة التعليم الجامعي من بين (137) دولة وفقًا لمؤشر التنافسية العالمية (تقرير التنافسية العالمية عن المنتدى الاقتصادي العالمي، 2018).

وعلى الرغم من توسع التعليم الجامعي الخاص في مصر ؛ حيث يبلغ عدد الجامعات الخاصة (26) جامعة) ؛ ويبلغ عدد الكليات الخاصة (162) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018) وكذلك ما تقدمه الدولة من تسهيلات ودعم لتشجيع هذا القطاع؛ فقد جاءت الجامعات المصرية الخاصة في مراكز متدنية في مؤشرات جودة التعليم محليًا ودوليًا؛ حيث يوضح الجدول التالي رقم (1) ترتيب بعض الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وفقًا للتصنيف الأسباني لجودة التعليم (Webometrics Ranking of World Universities, 2018) ؛ حيث لا يوجد سوى ثلاث جامعات خاصة مصرية ( الأكاديمية العربية للنقل البحري-الجامعة اليابانية-الجامعة البريطانية) نجحت في الحصول على مراكز ضمن أفضل عشرين جامعة مصرية وفقًا للتصنيف الأسباني، بما يؤكد على تدني مراكز الجامعات الخاصة المصرية مقارنة بالجامعات الحكومية ، وبما يؤثر على وجود مشكلات وتحديات تتعلق بمستوى ومعايير جودة التعليم بقطاع الجامعات الخاصة المصرية.

#### جدول (1) ترتيب الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وفقًا للتصنيف العالمي لجودة التعليم

الترتيب العالمي	الترتيب	الجامعة	الترتيب العالمي	الترتيب المحلي	الجامعة	الترتيب العالمي	الترتيب المحلي	الجامعة	الترتيب العالمي	الترتيب المحلي	الجامعة	الترتيب العالمي		
2526	17	جامعة قناة السويس	2406	13	جامعة الفيوم	2163	9	جامعة طنطا	1522	5	جامعة عين شمس	746	1	جامعة القاهرة
2641	18	جامعة جنوب الوادي	2434	14	الأكاديمية العربية للنقل البحري	2180	10	جامعة الأزهر	1793	6	جامعة سيوط	1204	2	جامعة الاسكندرية
2701	19	جامعة بني سويف	2447	15	جامعة المنوفية	2188	11	جامعة كفر الشيخ	1802	7	جامعة بنها	1308	3	جامعة الأمريكية
2703	20	الجامعة البريطانية	2479	16	الجامعة اليابانية	2311	12	جامعة حلوان	1899	8	جامعة زقازيق	1315	4	جامعة المنصورة

وفي مواجهة هذه التحديات والتغيرات المحيطة بهذا القطاع الهام كان لابد من إعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأنشطة والعمليات ، وما يرتبط بها من أنماط قيادية قادرة على حشد جميع الجهود والموارد المتاحة نحو الرؤية والاستراتيجية ، وتطبيق المفاهيم والممارسات التي تساعد في دعم القدرة التنافسية وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية ، وذلك تماشيًا مع السياسات والتوجهات العامة للدولة والتي تؤكد على ضرورة تطبيق المعايير المحلية والدولية لجودة الخدمة التعليمية كشرط أساسي لاستمرار مؤسسات التعليم العالي في مجال العمل.

وتعد القيادة الاستراتيجية من أهم أنماط القيادة التي حازت على اهتمام الباحثين في مجال المنظمات التعليمية في الأونة الأخيرة ( Davies, 2003 ) وذلك لدورها الفعال في توحيد موارد وطاقات المنظمة وخاصة رأس المال البشري نحو نقطة ارتكاز أساسية تتمثل في الرؤية والاستراتيجية ، والاستفادة من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة مثل التوافق الاستراتيجي والتمكين لتعظيم طاقات رأس المال البشري ، وكذلك العمل على تطوير ثقافة تنظيمية ترتكز على التعاون والاحترام وتقبل المخاطرة ، في ظل ممارسات رقابية تحفز عملية تنفيذ الأهداف ، ومع الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية في ممارسة العمل، بما ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية وإرضاء العملاء ( الطلاب ) وتعظيم الميزة التنافسية للمنظمة (Davies and Davies, 1999, Ireland an Hitt , 2006 .

وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد في دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر بتوسيط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية؟
٢. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في مستوى التوافق الاستراتيجي بالجامعات الخاصة المصرية؟
٣. هل توجد علاقة معنوية بين التوافق الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية؟
٤. هل يتوسط التوافق الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية؟

٥. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في مستوى تمكين العاملين بالجامعات الخاصة المصرية

؟

٦. هل توجد علاقة معنوية بين تمكين العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية

بالجامعات الخاصة المصرية؟

٧. هل يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمة

التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية؟

٨. هل يتوسط التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تتابعياً العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية ؟

**ثالثاً: أهمية البحث:**

**الأهمية العلمية:**

- يعد نمط القيادة الاستراتيجية وما يرتبط به من أساليب وممارسات مثل التوافق الاستراتيجي والتمكين من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة في مصر حالياً ؛ وذلك لارتباطها المباشر بتعظيم طاقات رأس المال البشري وتحفيز الابتكار والتطوير ومن ثم تحسين مستوى جودة الخدمات وتدعيم الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال ( Kjelín, 2009, Hitt et al., 2001).

**الأهمية التطبيقية:**

- يحاول البحث تغطية الفجوة البحثية الخاصة بقياس دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي الخاص سواء بشكل مباشر أو بتوسيط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين وذلك في البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

- تعد جودة الخدمة التعليمية من أهم التحديات التي تواجه الجامعات الخاصة في مصر حالياً ، وخاصة في ظل البيئة التنافسية شديدة التعقيد ، ومع زيادة التوجه نحو تطبيق المعايير المحلية والدولية لجودة خدمة التعليم العالي ؛ ولذلك يكتسب البحث الحالي أهميته التطبيقية بما يحاول أن يستخلصه من نتائج تساهم في تقييم الوضع الحالي وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الخاصة فيما يتعلق بنمط وممارسات القيادة ؛ بما يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة ( Chen,et al 2003, Samat,et al,2006,).

- تسهم نتائج البحث في مساعدة متخذى القرار في قطاع التعليم الجامعى الخاص المصرى فى وضع تصور محدد لعملية التطوير اللازمة والمرتبطة بتحسين معايير الخدمة المقدمة اعتمادا على أبعاد القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى التوافق الاستراتيجى وممارسات تمكين العاملين ، وخاصة مع توجه السياسات العامة للدولة للتوسع فى التعليم الخاص خلال المرحلة المقبلة من ٦% إلى ١٣%، وزيادة مؤسسات التعليم العالى الخاص من ٢٠% إلى ٢٨% ) مؤتمر التعليم فى مصر نحو حلول إبداعية، (٢٠١٨).

#### رابعًا : أهداف البحث :

##### يهدف البحث إلى :

١. التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية فى مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.
٢. التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية فى مستوى التوافق الاستراتيجى بالجامعات الخاصة المصرية.
٣. التعرف على تأثير التوافق الاستراتيجى فى مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.
٤. التعرف على الدور الوسيط للتوافق الاستراتيجى فى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.
٥. التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية فى مستوى تمكين العاملين بالجامعات الخاصة المصرية.
٦. التعرف على تأثير تمكين العاملين فى مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.
٧. التعرف على الدور الوسيط لتمكين العاملين فى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.
٨. التعرف على الدور الوسيط لكل من التوافق الاستراتيجى وتمكين العاملين تتابعيًا فى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية

### خامسًا: حدود البحث:

لأغراض التكلفة والجهد ركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية (أكاديمين-إداريين) الأقدم من حيث التأسيس ؛ حيث تواجه ضغوط شديدة فيما يتعلق بضرورة الحصول على اعتماد الجودة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

### سادسًا : الإطار النظري وتطوير الفروض البحثية:

يتناول هذا الجزء بالتفصيل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي اهتمت بنمط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بممارسات التوافق الاستراتيجي والتمكين وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة.

#### ١- القيادة الاستراتيجية:

تعود جذور مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى عالم الإدارة الاستراتيجية انسوف (١٩٦٨) والذي ربط بين القيادة والاستراتيجية ، واعتبر أن القيادة هي أحد المقومات الرئيسة لنجاح عملية التخطيط والتنفيذ . ويركز نمط القيادة الاستراتيجية على وجود توجه مستقبلي للمنظمة والقدرة على تحويل الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية ، وذلك من خلال حشد وتمكين العاملين لتصميم وتنفيذ الاستراتيجية (Davies and Davies, 2006)).

ويعرف (Kjelin, 2009) القيادة الاستراتيجية بأنها نمط القيادة الذي يركز على التفكير المستقبلي وتمكين العاملين لخلق الفرص وبناء مستقبل المنظمة ؛ مع الحفاظ على المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية . ويؤكد (Beatty and Quinn, 2002) على أن القيادة الاستراتيجية هي التي تمتلك رؤية مستقبلية وخبرة كافية لتطوير وتنفيذ الخطط في ظل الغموض وعدم التأكد. ويشير (Rowe, 2001) إلى قدرة القيادة الاستراتيجية على التأثير في الآخرين للعمل واتخاذ القرارات بصورة تطوعية وتعظيم قيمة المنظمة في الأجل الطويل مع الحفاظ على الإستقرار المالي في الأجل القصير .

ويرتبط نمط القيادة الاستراتيجية بالقدرة على الفهم الشامل للمنظمة والبيئة المحيطة بها والاستفادة من ذلك في تحقيق التغيير الاستراتيجي باستخدام رأس المال البشري ، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الإستقرار في الأجل القصير والبقاء في الأجل الطويل ( Amos,2007, Serfontein, ) 2009 .



وتتميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص والمواصفات ؛ أهمها: (حسن إدارة موارد المنظمة وخاصة رأس المال البشرى-تطوير التوجه المستقبلي للمنظمة-تطوير ثقافة تنظيمية داعمة وفعالة- استغلال الكفاءات المحورية - تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية- التركيز على الممارسات الأخلاقية فى إدارة الأنشطة).

ويعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم المعقدة متعدد الجوانب والتي يصعب وضع أبعاد واضحة لها ؛ وذلك مع اتساع نطاق هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ؛ مثل: (الهيكل - المنظمة - البيئة). وقد حاولت العديد من الدراسات وضع نماذج محددة للقيادة الاستراتيجية واستخلاص مجموعة من الأبعاد الرئيسة المرتبطة بها مثل: (تحديد التوجه الاستراتيجى- تطوير رأس المال البشرى- إدارة الثقافة التنظيمية- إدارة البيئة المحيطة-تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية- تطوير الهيكل التنظيمى) (eg.Amos,2007,Hamel and (Pralhad,2005 Serfontein, 2009,Ireland and Hitt 1999)

وقد اعتمد البحث على نموذج (Ireland and Hitt ,1999) للقيادة الاستراتيجية باعتباره من أهم النماذج وأكثرها شمولاً. ووفقاً لهذا النموذج توجد عدة أبعاد أساسية للقيادة الاستراتيجية ؛ وتتضمن: (تحديد التوجه الاستراتيجى للمنظمة- تطوير راس المال البشرى - تطوير ثقافة تنظيمية داعمة - التركيز على الممارسات الأخلاقية -تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية) ، وسوف يتم تناولها بصورة تفصيلية فى الجزء التالى:

#### ١/١- تحديد التوجه الاستراتيجى للمنظمة:

يرتبط تحديد التوجه الاستراتيجى بتطوير رؤية طويلة الأجل (٥-١٠) وتحديد الغرض الاستراتيجى للمنظمة ، والقدرة على إدارة الكفاءات المحورية اللازمة لتدعيم الميزة التنافسية ( Zaccaro and Banks, 2004).

ويركز الغرض الاستراتيجى على الوضع المستقبلى للمنظمة الذى تتمنى تحقيقه وما يتطلبه من معايير ومحددات للتنفيذ ؛ وذلك اعتماداً على توصيل الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة وبناء فرق العمل وإثارة الطموح والتحدى لدى العاملين (Hamel and Prahalad 2005).

#### ٢/١- تطوير رأس المال البشرى :

يعد تطوير رأس المال البشرى من أهم مقومات القيادة الاستراتيجية ، فالمهارات والكفاءات المحورية للأفراد من أهم مصادر الميزة التنافسية (Hitt et al., 2001). وترتبط الكفاءات المحورية بالأنشطة المتميزة لدى المنظمة والموارد ذات القيمة العالية التى يصعب تقليدها من المنافسين ،

وكما تساعد في ربط وحشد الأفراد نحو الاستراتيجية والأهداف. ويرتبط تطوير رأس المال البشري بسياسات الاستقطاب والتعيين والتحفيز وقدرتها على التوافق مع الكفاءات المحورية لدى المنظمة (Grigoryev, 2006).

### ٣/١- تطوير ثقافة تنظيمية داعمة :

تؤثر قيم وثقافة المنظمة على كيفية إدارة الأنشطة وتحدد آليات اتخاذ القرار، وكما تساعد في ضبط سلوكيات العاملين، ويرتبط نمط القيادة الاستراتيجية بمجموعة من القيم والقواعد ؛ منها : (ضمان توصيل الرؤية والرسالة للعاملين- وضوح الأولويات الاستراتيجية-عدم التركيز على الأرباح-المسئولية والمحاسبة-التحفيز-الاحترام - والنزاهة- ضمان الثقة) (Panico, 2004).

وفي ظل العولمة وزيادة الإتجاه نحو الأنشطة الدولية لابد أن يستوعب القادة تأثير اختلاف الثقافات والقيم على ممارسات القيادة وأساليب التحفيز والتقييم (Keating et al. 2007).

### ٤/١- التركيز على الممارسات الأخلاقية:

يهتم القادة الاستراتيجيين بالممارسات الأخلاقية في إدارة الأنشطة وتنفيذ الاستراتيجيات (Zhu, et al, 2004). وقد أشار (Resick et al., 2006) إلى مفهوم القيادة الأخلاقية التي تهتم بالتأثير في سلوكيات الآخرين مع مراعاة الحقوق والقيم الأخلاقية وضمان مصالح جميع الأطراف ، وترتكز القيادة الأخلاقية على أربع أبعاد ؛ تتضمن : (النزاهة-الإيثار-التحفيز-تشجيع الآخرين). وكما أكد (Holt, 2009, Robertson and Crittenden, 2003) على قيم النزاهة والأمانة والثقة ومراعاة مصالح جميع الأطراف باعتبارها من أهم ممارسات القيادة الأخلاقية .

### ٥/١- تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية :

تركز الرقابة الاستراتيجية على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة، حيث تساعد في ضمان تنفيذ الأهداف ؛ من خلال بناء مزيد من الثقة ومنح مساحة من الاستقلالية والمرونة للعاملين وتوضيح قيمة الاستراتيجيات لكل أصحاب المصلحة. وتعتمد الرقابة الاستراتيجية على تبادل المعلومات بين القادة والعاملين وذلك باستخدام الوسائل الرسمية أو غير الرسمية بما يساعد في اتخاذ القرارات ، وكما تهتم بجانب الأهداف المالية بإرضاء جميع الأطراف ذات الصلة (Redding, 2002).

وقد حدد (Livin, et al. 2008) نموذج خماسي للرقابة الاستراتيجية يساعد في نجاح عملية التغيير الاستراتيجي استنادًا إلى مجموعة من المؤشرات ؛ تتضمن: (الميزة التنافسية-القدرات

الاستراتيجية-عوامل النجاح الحرجة- الأهداف الاستراتيجية- افتراضات بناء الخطط (premises).

وتلعب بطاقة الأداء المتوازن لكابلن ونورتن (١٩٩٢) دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين الجانب المالي والجانب الاستراتيجي ؛ وذلك في ضوء توضيح علاقة السبب والنتيجة بين (منظور النمو والتعلم- منظور العمليات -منظور العملاء- -المنظور المالي) (Kaplan and Norton, 1999).

## ٢- التوافق الاستراتيجي strategic alignment:

يعرف التوافق الاستراتيجي بأنه التناغم والتناسق بين جميع العناصر الرئيسة بالمنظمة ؛ وتتضمن (الاستراتيجية، العاملين -العملاء -العمليات) ، بما يساعد في تحقيق الأهداف وإرضاء مصالح جميع الأطراف ذات الصلة (Labovitz, 2004).

ويساعد التوافق الاستراتيجي على توحيد الجهود والتعاون بين جميع موارد المنظمة، وذلك من خلال وجود مرجعية واحدة لجميع العاملين وهي استراتيجية ورؤية وقيم المنظمة (Khadem, 2008). ويوجد نوعين من التوافق الاستراتيجي ؛ وهما الرأسي والأفقى ، فالتوافق الرأسي يركز على الربط بين الاستراتيجية والأفراد المسؤولين عن تنفيذها ، اخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة وموارد وطاقت المنظمة . ويرتبط التوافق الرأسي ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة والمقاييس المرتبطة بها، وكذلك بضرورة نشر وتوصيل الاستراتيجية لجميع العاملين، وإشراك العاملين في عملية التخطيط . أما التوافق الأفقي فيركز على العمليات والأنشطة التي ترتبط بتحقيق قيمة للعملاء ، حيث يتم الربط بين العمليات واحتياجات العملاء. ويمكن الاستفادة من ما يسمى بالبروفيل التشخيصي (The diagnostic profile) للتعرف على وجود مشكلة تتعلق بالتوافق في أى مستوى من مستويات المنظمة واتخاذ اللازم نحو معالجتها في الوقت المناسب (Labovitz and Rosansky, 1997).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات التي تساعد في زيادة مستوى التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجية والعاملين والعمليات والنظم ؛ بما تتضمنه من توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات ومنظور النمو والتعلم ، وبالتالي زيادة وعي وفهم العاملين لمكونات الاستراتيجية والعلاقات المتداخلة بينها (Kaplan and Norton, 2006).

## ٣- تمكين العاملين:

يعرف التمكين من منظور نفسى بانه إجراء تحفيزى يؤثر ايجابياً فى تقييم الأفراد وتقديرهم الذاتى لأنفسهم (Conger and Kanungo ,1988,Patah et al., 2009) .

وقد اهتم العديد من الباحثين بالمنظور النفسى للتمكين على اعتبار أنه عملية تعتمد على تحفيز العاملين بصورة واعية ومخططة فى بيئة العمل وتتبع ايجابياً على اداء المهام (Velthouse and Thomas ,1990 , Salajegheh and Pirmoradi 2014) .

ويرتبط المنظور النفسى للتمكين بعدة خصائص ؛ وتشمل: (تقدير الشخص الداخلى للمهام الخاصة به-ثقة الشخص بقدرته على أداء العمل - تطوع الشخص لأداء العمل واتخاذ القرارات بصورة ارادية- امتلاك الشخص للسيطرة والرقابة على العمل) (Vacharakiat , 2008) .

ومن المنظور الإجرائى يُعرف التمكين بأنه مجموعة من القرارات والإجراءات التى تتخذ وفقاً لسياسات الإدارة وتساعد فى تحسين سلوكيات العاملين المرتبطة بالعمل . وتوجد أربع أبعاد رئيسية للتمكين ؛ تتضمن ( الوصف الوظيفى- سهولة الوصول الى المعلومات- مسئولية العاملين عن العمل- توافر الموارد اللازمة لأداء العمل) (Kanter ,1993) .

اما فيما يتعلق بقياس التمكين ، فقد تم الاعتماد على ( ٨ ) أبعاد مستخلصة من عدة أدبيات تجمع بين المنظور النفسى والمنظور الإجرائى للتمكين ؛ وتتضمن:(امتلاك السلطة لأداء العمل- امتلاك المعرفة اللازمة للعمل- تشارك المعلومات-نظم التحفيز- تقدير الشخص الداخلى لقيمة المهام الخاصة به-ثقة الشخص بقدرته على أداء العمل- تطوع الشخص لأداء العمل واتخاذ القرارات بصورة إردادية- امتلاك الرقابة على العمل) (Demirci and Erbas 2010; Yasothai et al. 2015. Spreitzer,1990) .

#### ٤- جودة خدمة التعليم العالى:

يوجد عدة توجهات لتعريف لمفهوم جودة الخدمة ؛ ومنها التوجه بالمرجات أو المنتج ، و التوجه بالعمليات، والتوجه بالقيمة وكذلك التوجه بالعمل (Clemes, et al 2011) .

ووفقاً (Lacovidou et al, 2009) يوجد ثلاث جوانب رئيسة لتعريف جودة الخدمة وتتضمن:الجانب الوظيفى للخدمة ؛أى قدرة الخدمة على تأدية الوظيفة أو الاستخدام الخاص بها، والجانب التقنى للخدمة؛ أى مطابقة المنتج (سلعة أو خدمة) لمواصفاته ، وجانب التسويق ؛ أى قدرة المنتج( سلعة أو خدمة) على تلبية إحتياجات العملاء . ويعد جانب التسويق من أكثر الجوانب قبولاً فى تحديد مفهوم جودة الخدمة، ويمكن تعريف جودة الخدمة وفقاً لهذا المنظور على أنها الفرق بين الأداء الفعلى للخدمة وتوقعات العميل للخدمة (Smat et al, 2006).

وفى هذا السياق يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية بأنها الاختلاف بين ما يتوقعه الطلاب للخدمة ومستوى ادراكهم للأداء الفعلى (Oneil and Palmer,2004) ، وبالتالي تحتاج الجامعات إلى تقليل الفجوة بين المستوى الفعلى للخدمة وتوقعات الطلاب للخدمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة (Lagrosen,et, al,2004 ,Abdullah,2006,Kwek,et al,2010).

وتتعدد المقاييس التي تستخدم فى قياس جودة الخدمة ؛ ومن أهمها المقياس المقترح بواسطة (Parasuraman ,et al ,1988) حيث تتحدد الجودة وفقاً لعدة أبعاد ؛ تتضمن ( مواكبة البيئة المادية للتطورات التكنولوجية-الثقة والاعتمادية-سرعة الاستجابة لإحتياجات العملاء-ضمان جودة الخدمات-الاهتمام والاحترام من العاملين) (eg. Wong et al ,2012,, Cuthbert,1996) .

أما فيما يتعلق بقياس جودة خدمة التعليم العالى ؛ فقد اعتمدت العديد من الدراسات على المقياس الشائع المقترح بواسطة (Parasuraman ,et al ,1988)، بينما اعتمدت دراسات اخرى على وجهة نظر الطلاب فى قياس الجودة باعتبارهم المستفيد الأساسى من الخدمة (Hitt et al,2001, Lagrosen,et al,2004,Abdallah,2006 Chopra,et,al,2014) ، إلا أن هذا التوجه تعرض للعديد من الانتقادات لأسباب متعددة ومنها صعوبة قياس توقعات الطلاب ، حيث يصعب على الطلاب وضع تصور واضح لتوقعاتهم عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة اليهم (Ford ,et al,2008, Angell,et al,1999).

ومع تعدد المحاولات والدراسات الخاصة بقياس جودة خدمة التعليم العالى ظهر مدخل قياس الأداء (SERVPERF) المقترح بواسطة (Cronin and Taylor,1992) باعتباره الأكثر تناسبا مع طبيعة خدمة التعليم العالى ، حيث يركز على قياس مستوى أداء الخدمة وفقاً لعدة أبعاد مناسبة ؛ مثل (مستوى التعاون- البرامج الدراسية المقدمة- التسهيلات المادية-أساليب وممارسات التعلم- الدراسات العليا). وقد تم استخدام هذا المدخل بواسطة عدة دراسات (eg.Lagrosen et al ,2012, Brady,2001,Abdallah,2006, Begum,2009) .

وفى هذا السياق اقترح (Lacovidou,et al,2009) المنهج الشمولى (Holistic) فى تحديد وقياس أبعاد الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالى ؛ والذى يأخذ فى الاعتبار المنظور التحولى (Transformative quality) للعملية التعليمية ، حيث أن التعليم لا يقتصر فقط على تقديم الخدمة ولكنه عملية مستمرة للتحويل والتطوير اعتماداً على القيمة المضافة للطلاب من خلال ما يقدم اليهم من معارف ومهارت وخبرات لازمة لمستقبلهم المهنى والشخصى. وكذلك تمكين الطلاب من خلال امتلاكهم سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير مستقبلهم ، مما ينعكس على مستوى الثقة

والوعي ويزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية ، Lomas,2007,Watty,2005, Wilmer, (2008).

ووفقاً للمنهج الشمولي يوجد خمس أبعاد رئيسة لجودة خدمة التعليم العالي (HESQUAL) تحددت في ضوء تحليل العديد من الأدبيات ذات الصلة ، وكذلك التحليل الوصفي للبيانات التي تم الحصول عليها من أكاديمين وطلاب بمؤسسات التعليم العالي ، وباستخدام مجموعات التركيز وجلسات العصف الذهني ؛ وتتضمن : (Teerovenjadum,et al,2016)

- **الجودة الإدارية: administrative quality**: وذلك اعتماداً 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 .

- **جودة البيئة المادية: Physical quality**:

- وذلك من خلال: (كفاية المعدات والتجهيزات -كفاية عدد القاعات التعليمية- كفاية الأدوات والتجهيزات المرتبطة بالعملية التعليمية) (أجهزة العرض)- توافر شروط الأمن والسلامة- توافر الهدوء- كفاية التجهيزات في المكتبة).

- **جودة الخدمة التعليمية core education quality**: وذلك اعتماداً على مقاييس تتعلق بما يلي: (سلوكيات واتجاهات اعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بفهم احتياجات الطلاب و التعاون وتقديم النصح وتعزيز الثقة- وضوح المناهج وشموليتها وتناسبها مع معايير الجودة-استخدام التكنولوجيا المتطورة- استخدام اساليب تقييم مناسبة- التغذية العكسية للطلاب -توافر المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية لدى المحاضرين-القدرة على التواصل مع الطلاب-اطلاع المحاضرين على كل ما هو جديد فيما يتعلق بتخصصاتهم).

- **جودة التسهيلات الداعمة** : من حيث (توافر الخدمات الأساسية بأسعار مناسبة- توافر التسهيلات التكنولوجية- المشاركة المجتمعية).

- **جودة العملية التحويلية للطلاب : transformative quality** : وذلك اعتماداً على مقاييس ؛ تتضمن: (مراعاة التوازن النفسى للطلاب- تدعيم ثقة الطلاب بأنفسهم-زيادة قدرة الطلاب على التفكير العلمي وحل المشكلات-امداد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة للتطوير).

## ٥- صياغة فروض البحث :

## أ-العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة خدمة التعليم العالى:

وفقاً لكل من (McCauley and Van Velsor 2004) يعمل القائد الاستراتيجى على تطوير مهارات وكفاءات العاملين الإدارية والابتكارية والتفكير الاستراتيجى ، مما ينعكس على تحسين مستوى كفاءة العاملين وزيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وكما يشجع القائد الاستراتيجى على إرساء وترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين وتدعيم قيم الابتكار والتميز وتقبل المخاطرة وإرضاء العميل (الطلاب) مما يزيد من مستوى القيمة المضافة وينعكس على جودة الخدمات (Panico, 2004) .

وبناء عليه تم صياغة الفرض الأول على النحو التالى:

"توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية و مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة".

## ب-"العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجى:

يرتبط نمط القيادة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التوافق الاستراتيجى، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية على ربط رأس المال البشرى بالاستراتيجية لزيادة مستوى الالتزام ولضمان نجاح عملية التنفيذ (Strickland and Gamble, 2010) . وكما يعمل القائد الاستراتيجى على وضوح الرؤية والمشاركة فى وضع الأهداف بين العاملين، وتحقيق أعلى مستوى من التناغم والتوافق بين الاستراتيجية والعاملين والعمليات والهيكل التنظيمى ؛ وذلك أخذاً فى الاعتبار الأولويات التنافسية للمنظمة ؛ مما يزيد من مستوى فاعلية تنفيذ الأهداف (Fonvielle and Carr, 2005) .

وبالتالى يتوقع زيادة مستوى التوافق الاستراتيجى مع تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية ، وعليه تم صياغة الفرض الثانى على النحو التالى:

"توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التوافق الاستراتيجى بالجامعات الخاصة"

## ج-العلاقة بين التوافق الاستراتيجى وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة:

يرى (Labovitz, 2004) أن المنظمات ذات المستوى الأعلى من التوافق الاستراتيجى تحقق مستوى مرتفع من الجودة اعتماداً على التناسق والتناغم بين جميع الأنشطة والعاملين ؛ بما يساعد فى خفض النفقات وزيادة الانتاجية والتطوير المستمر للمنتجات ، وبما ينعكس ايجابياً على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة.

ويؤكد (Kim and Mauborgne, 2009) على أن نجاح القيادة في حشد جميع موارد وطاقت المنظمة نحو رؤية واستراتيجية المنظمة ، يزيد من مستوى التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات ومقابلة توقعات العملاء في ضوء الجودة والابتكار .

وعليه فقد تم صياغة الفرضين الثالث والرابع على النحو التالي:

الفرض الثالث : "توجد علاقة معنوية بين مستوى التوافق الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

الفرض الرابع : "يتوسط التوافق الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

د-العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين :

تهتم القيادة الاستراتيجية بزيادة مستوى تمكين العاملين من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال البشري (Distefano and Maznevski, 2003) ، حيث يركز النمط التحويلي من القيادة الاستراتيجية على تحفيز الجانب الفكري لدى العاملين (الاستئارة الفكرية) ، وتطوير قدرات اتخاذ القرار اعتماداً على بناء الثقة وتحفيز الابتكار ومن ثم توزيع السلطة وتفويض أداء المهام ( Bass,2003, Kjelin, 2009, Banhashemian,et al, 2011) . كما تعمل القيادة الاستراتيجية على توصيل المعلومات عن رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة إلى جميع العاملين ووضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير كافة الموارد والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأهداف (Kjelin, 2009).

وبناء على ذلك تم صياغة الفرض الخامس على النحو التالي:

الفرض الخامس "توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى تمكين العاملين بالجامعات الخاصة"

د-العلاقة بين تمكين العاملين وجودة خدمة التعليم العالي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين له علاقة مباشرة بتطوير مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة ( Chen,et al 2003, Liu et ,al,2007, Samat,et al,2006, Boon, et al (2007) .

حيث يعد تمكين العاملين كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم مقومات القوى الناعمة لضمان الجودة وتدعيم الميزة التنافسية (Ueno,2010,Vouzas and Psychogios,2007) ، وكما يرتبط التمكين بنشر وتدعيم ثقافة الجودة بين العاملين (Kjelin, 2009) ، وذلك من خلال التركيز على فرق العمل والتحسين المستمر والمكافأة وفقاً للأداء (Howard jung et al,2009)



and Foster, 1999 . ويؤكد (Durai 2010) على التأثير الإيجابي للتمكين على الجودة والكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة ، وذلك من خلال تطوير مهارات الأفراد وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بصورة تطوعية وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل.

وعلى هذا فقد تم صياغة الفرضين السادس والسابع على النحو التالي:

الفرض السادس: "توجد علاقة معنوية بين مستوى تمكين العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

الفرض السابع : "يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

هـ- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسيط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين:

في ضوء الأدبيات السابقة يتضح أن دراسة التأثير الإيجابي لكل من القيادة الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة من الموضوعات الهامة التي يجب التركيز عليها في الأونة الأخيرة (Panico, 2004, Durai, 2010, Boon, et al, 2007, Labovitz, 2004).

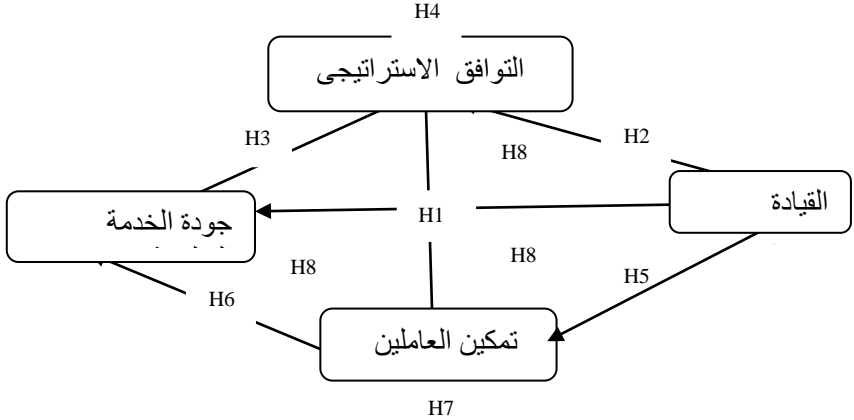
وكما أكدت العديد من الدراسات على أن التوافق الاستراتيجي يعد من أهم مقدمات تمكين العاملين، فمن خلال التوافق الاستراتيجي تتوحد جميع جهود وموارد المنظمة حول رؤية واستراتيجية المنظمة، وتتحدد سياسيات الاستقطاب والتعيين والتحفيز في ضوء الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة ، بما يوفر بيئة ملائمة لتطبيق سياسات التمكين فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ رؤية واستراتيجيات المنظمة (Fonvielle, Distefano and Maznevski, 2003, Carr, 2005, Boon, et al, 2007)

وبناء على ذلك تم صياغة الفرض الثامن على النحو التالي:

"تتوسط العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تنابعاً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

ويوضح الشكل التالي نموذج البحث ومتغيراته المستقلة والوسيطه والتابعة والعلاقات بينها.

شكل (١) نموذج البحث والمتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة



سابعًا: منهجية البحث واختبار الفروض :

١- أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على المنهج الكمي في اختبار فروض البحث من خلال تصميم قائمة استقصاء تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS11) (Statistical Package for Social Sciences) وبرنامج ( SMART ) PLS وتتضمن ما يلي:

- مقاييس النزعة المركزية ممثلة في الوسط الحسابي المرجح بالأوزان والانحراف المعياري.
- معامل الثبات ( الفاكرونباخ) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود المكونة لمتغيرات البحث.
- التحليل العامل (factor analysis) لقياس صلاحية البناء (construct validity) وصحة انتماء المقاييس المستخدمة لمفاهيم البحث.
- معامل ارتباط (بيرسون) Person Correlation Coefficient: لقياس اتجاه وحجم الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis) للتعرف على مدى إسهام المتغيرات المستقلة في تباين المتغيرات التابعة.

- أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة.

## ٢- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الجامعات الخاصة المصرية المنشأة وفقا للقانون رقم ( ١٠١ ) لسنة ١٩٩٢ ، وفي الطلاب الملتحقين بهذه الجامعات ، وقد تم اختيار هذا القطاع مجالاً للتطبيق مع زيادة مستوى الضغوط والتحديات التي يتعرض لها في السنوات الاخيرة من حيث ؛ ضرورة الحصول على اعتماد الجودة وفقا للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كشرط أساسى لاستمرار هذه المؤسسات في مجال تقديم الخدمة التعليمية ، وخاصة مع وجود مؤشرات عديدة على انخفاض مستوى جودة التعليم بالجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية أو الجامعات الدولية ، ومع شدة المنافسة التي يتعرض لها هذا القطاع محلياً وإقليمياً وما يرتبط بها من ارتفاع توقعات الطلاب لمستوى الخدمات التي يحصلون عليها . وبالتالي يصبح من الضروري إعادة النظر في ممارسات وأنماط القيادة المطبقة في هذه المؤسسات والتأكد من امتلاكها للمهارات والقدرات اللازمة لإدارة عملية التغيير المطلوبة لتطبيق معايير جودة الخدمة المقدمة .

وبالتالى فإن التعرف على أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية بهذه المؤسسات من خلال ممارسات التوافق الاستراتيجى والتمكين يمثل محوراَ مهماً يمكن هذه المؤسسات من تحديد المشكلات والتحديات ونقاط الضعف التي يجب التغلب عليها فى سبيل التوافق مع المعايير المطلوبة وضمان الاستمرار والبقاء فى السوق المصرى .

ويبلغ عدد الجامعات الخاصة وفقاً للمجلس الأعلى للجامعات المصرى (٢٦) جامعة بها ما يقرب من (١٦٢) كلية ، ويزيد عدد العاملين بها عن (٢٥) ألف ما بين أكاديمى وإدارى ، ويبلغ عدد الطلاب المسجلين بها (١٥٠) ألف طالب تقريبا ( النشرة السنوية، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠١٨). وقد ركز البحث على الجامعات الأقدم فى تاريخ التأسيس(١٩٩٦-٢٠٠٥) حيث تواجه ضغوط كبيرة لمحاولة توفيق أوضاعها مع معايير الجودة ، وكما تمتلك فرص اكبر لتقييم ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجى والتمكين ، وكذلك تحديد مدى تطابق المعايير الخاصة بها مع مؤشرات جودة الخدمة التعليمية .

ويبلغ عدد العاملين بهذه الجامعات حوالى ( ٧٠٠٠ ) موظف ، يبلغ عدد الأكاديمين (٥٠٠٠) موظف وعدد الإداريين (٢٠٠٠) موظف ( إدارة الموارد البشرية بالجامعات محل البحث، ٢٠١٨)، وكما يبلغ عدد الطلاب المسجلين للحصول على الخدمة بها ما يقارب (٥٠) ألف طالب (إدارة شؤون

الطلاب بالجامعات محل البحث، (٢٠١٨) ، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين الأكاديميين والإداريين بهذه الجامعات ، وكذلك الطلاب المسجلين للحصول على خدمة التعليم بهذه الجامعات .  
٣- عينة البحث :

نظرا لامكانيات الباحث التقنية والمادية ولاتساع حجم مجتمع البحث ؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية فيما يتعلق بالعاملين بالجامعات المشاركة في البحث ، وتحدد حجم العينة في ضوء المعادلة التالية ( ادريس، ٢٠٠٨ ) :

$$\text{حجم العينة} = \frac{ع \times ل}{م} (١ - ل)$$

حيث إن:

ع = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ويبلغ (٩٥%)  
ل = نسبة توافر الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض انها (٥٠%)  
م = مستوى المعنوية المسموح له في النتائج وهو ٥%

وتحدد حجم العينة وفقاً للمعادلة السابقة ( ٣٦٥ ) مفردة ، وبالتالي تم توزيع عدد ( ٣٧٠ ) قائمة استقصاء على العاملين (الأكاديميين والإداريين) بصورة عشوائية ونسبية ( ٧٠% أكاديميين - ٣٠% إداريين) وفقاً لحجم العاملين الأكاديميين والإداريين ، وباستخدام قوائم الأسماء المسجلة بكل جامعة ، وبالاتجاه على الجداول العشوائية لاختيار مفردات العينة، وفي حالة عدم رغبة المفردة في تعاونها مع الباحث يتم استبدالها عشوائياً وفقاً للجداول العشوائية وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ، وقد تم السماح بإرسال القائمة واستلامها على الأمل الرسمي المسجل بقاعدة بيانات الموارد البشرية بالجامعات المشاركة في البحث . وقد تم استرداد عدد ( ٣٥٠ ) قائمة ، وتم استبعاد عدد ( ١٠ ) قائمة لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبالتالي خضع عدد ( ٣٤٠ ) قائمة للتحليل الإحصائي . والجداول التالي ( رقم ٢ ) يوضح الجامعات الخاصة موضع البحث وتوزيع العاملين بها ( أكاديميين - إداريين ) ، كما يوضح عدد القوائم الموزعة والمُستردة و الصالحة للتحليل ونسبة الاستجابة على مستوى كل جامعة .

جدول (٢) الجامعات المصرية الخاصة موضع البحث وسنة إنشاء الخاصة بها وعدد العاطلين ونسب القوائم الموزعة والمستردة الصالحة للتحويل ونسب الاستجابة

نسبة الاستجابة %	عدد القوائم المستردة		عدد القوائم الموزعة	التوزيع النسبي لحجم العينة		حجم العينة وفقا لنسبة العاطلين	عدد العاطلين		سنة الإشياء	عدد الكليات	الجامعات المصرية الخاصة موضع البحث
	إكاديين	إداريين		إكاديين	إداريين		إكاديين	إداريين			
٩٢	١٥	٣٧	٥٦	١٦	٤٠	٥٦	٣٠٠	٧٦٠	١٩٩٢	١٣	جامعة مصر العلوم والتكنولوجيا
٨٩	١٢	٣٢	٤٩	١٤	٣٥	٤٩	٢٦٠	٦٨٠	١٩٩٢	١١	الأكاديمية العربية للنقل البحري
٩٠	٨	٢٠	٣١	٩	٢٢	٣١	١٨٠	٤١٠	١٩٩٦	٧	جامعة مصر الدولية
٨٨	١٨	٣٥	٦٠	١٨	٤٢	٦٠	٣٤٠	٨٢٠	١٩٩٦	١٤	جامعة ٦ أكتوبر
٩٣	١١	٢٩	٤٣	١٢	٣١	٤٣	٢٣٥	٥٨٠	١٩٩٦	٩	جامعة أكتوبر العلوم الحديثة
٩٣	١٣	٣٠	٤٦	١٣	٣٣	٤٦	٢٥٠	٦٤٠	٢٠٠٢	١٠	الجامعة الألمانية بالقاهرة
٩٦	٨	٢٤	٣٣	٨	٢٥	٣٣	١٧٥	٤٩٠	٢٠٠٤	٨	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
٩٠	٥	١٣	٢٠	٥	١٥	٢٠	١٠٠	٢٨٠	٢٠٠٤	٥	جامعة الأهرام الكندية
٩٢	١٠	٢٠	٣٢	١٠	٢٢	٣٢	١٨٥	٤٣٠	٢٠٠٥	٨	الجامعة البريطانية بالقاهرة
٩١	١٠٠	٢٤٠	٣٧٠	١٠٥	٢١٥	٣٧٠	٢٠٢٥	٥٠٩٠			الإجمالي

المصدر: (الشفرة السنوية، الجهاز التقني العامة والأصحاء ٢٠١٨).

وفيما يتعلق بالطلاب تم اختيار عينة ميسرة من طلاب المراحل المختلفة بالكليات التابعة للجامعات المشاركة بالبحث ، وتحدد حجم العينة بناء على جداول العينات بعدد (٣٨٤) مفردة (بازرة، ١٩٩٦)، وقد تم توزيع عدد (٤٠٠) قائمة ، وتم استرداد عدد (٣٧٥) قائمة ، وتم استبعاد عدد (٢٠) قائمة لعدم اكتمال الإجابات الخاصة بها، وبالتالي بلغ عدد القوائم الصحيحة (٣٥٥) قائمة خضعت للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدول (رقم ٣) القوائم الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل ونسبة الاستجابة فيما فيما يتعلق بعينة الطلاب على مستوى كل جامعة .

جدول (٣) القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي لعينة الطلاب وفقاً لكل جامعة

نسبة الاستجابة %	عدد القوائم الصالحة للتحليل	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم الموزعة	عدد الكليات	الجامعات المصرية الخاصة موضع البحث
٩٠	٥٠	٥٦	٦٠	١٣	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
٩١	٤١	٤٥	٥٠	١١	الأكاديمية العربية للنقل البحري
٩٦	٢٨	٢٩	٣٣	٧	جامعة مصر الدولية
٩٥	٥٧	٦٠	٦٥	١٤	جامعة ٦ أكتوبر
٩٧	٤٠	٤١	٤٣	٩	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة
٩٧	٤٥	٤٦	٤٨	١٠	الجامعة الألمانية بالقاهرة
٩٧	٣٥	٣٦	٣٨	٨	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
٩٦	٢٤	٢٥	٢٥	٥	جامعة الأهرام الكندية
٩٥	٣٥	٣٧	٣٨	٨	الجامعة البريطانية بالقاهرة
٩٥	٣٥٥	٣٧٥	٤٠٠	٨٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة

#### ٤- مقاييس متغيرات البحث :

- فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) : تم الاعتماد في تحديد المفهوم والمقاييس الملائمة المرتبطة به على نموذج (Ireland and Hitt, 1999) ، وعلى العديد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة ( Amos,2007,Hamel and ) (Prahalad,2005, Zaccaro and Banks, 2004). حيث اعتمد القياس على (٨) بنود تغطي أبعاد القيادة الاستراتيجية من حيث (وضوح الرؤية المستقبلية-توصيل الرؤية لجميع العاملين-تطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري-ارساء ثقافة الجودة-مراعاة الجوانب الأخلاقية في العمل-شمولية نظم الرقابة- الاعتماد على مقاييس ملائمة للأداء-

إدارة التغيرات البيئية)(البنود من ١-٨ ، قائمة الاستقصاء رقم ١) ، وقد تم قياسها بصورة إجمالية لأغراض التحليل الإحصائي.

- فيما يتعلق بالمتغير الوسيط الأول(التوافق الاستراتيجي): أعتمد البحث على العديد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة لتحديد أهم المقاييس الملائمة (Labovitz, 2004, Khadem, 2008, Labovitz, and Rosansky, 1997, Kaplan and Norton, 2006) . حيث تم تحديد (٦ بنود) ملائمة وتضمن شمولية القياس ؛ وتتضمن (توحيد الجهود نحو استراتيجية المنظمة- مشاركة الجهات ذات الصلة فى تطوير الرؤية-ضمان التوافق الرأسى بين الاستراتيجية والعاملين- ضمان التوافق الأفقى بين احتياجات العملاء والعمليات-التناغم والتناسق بين جميع الموارد- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لضمان توحيد جميع مكونات الاستراتيجية)(البنود من ٩-١٤ ، قائمة الاستقصاء رقم ١)، وقد تم قياسها بصورة إجمالية لأغراض التحليل الإحصائي.

- فيما يتعلق بالمتغير الوسيط الثانى( تمكين العاملين ) : تحددت المقاييس الملائمة فى ضوء عدة أدبيات ودراسات اهتمت بالتوصل إلى قياس شامل يتضمن الجانب النفسى والجانب الإجرائى لتمكين العاملين ( eg.Demirci and Erbas 2010; Yasothai et al. 2015 (Spreitzer,1990) . حيث تحددت (٨) بنود ملائمة لقياس مفهوم التمكين من حيث:(استقلالية اتخاذ القرارات-مشاركة المعارف والمعلومات-سهولة الوصول إلى المعلومات-نظم تحفيز ملائمة-اختيار العاملين للمهام المفضلة لديهم-امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء العمل- وجود صف وظيفى ملائم لعملية التمكين) البنود من ١٥-٢٢ ، قائمة الاستقصاء رقم ١) وقد تم قياسها بصورة إجمالية لأغراض التحليل الإحصائي.

- فيما يتعلق بالمتغير التابع ( جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة) : اعتمد البحث على المقياس الشمولى لجودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالى المقترح بواسطة (Lacovidou,et al,2009)، والذى تم التوصل اليه فى ضوء عدة دراسات ومحاولات اهتمت بتحديد مفهوم وأبعاد جودة خدمة التعليم العالى ؛ ومنها (Lagrson et al, 2012, Abdallah,2006 , Zachariah,2007) ، حيث تم تحديد خمسة أبعاد رئيسة لجودة الخدمة

التعليمية بالجامعات ؛ تتضمن ( الجودة الإدارية-جودة البيئة المادية- جودة الخدمة التعليمية-جودة التسهيلات الداعمة- الجودة التحويلية)( البنود من ١-٢٢ ، قائمة الاستقصاء رقم ٢)، وقد تم قياسها بصورة إجمالية لاغراض التحليل الإحصائي).

-**فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتغيرين الوسيطين**: تم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي عن طريق قيام أفراد البحث باختيار إحدى الدرجات على مقياس فنوى مكون من خمس مسافات تتراوح ما بين دائماً (٥) إلى لا يطبق مطلقاً (١) ، كما يتضح من قائمة الاستقصاء (مرفق ١)، وتم التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة من خلال اختبار الاعتمادية واختبار الصلاحية كما سوف يتضح في الأجزاء التالية .

- **فيما يتعلق بالمتغير التابع**: تم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي عن طريق قيام أفراد البحث باختيار إحدى الدرجات على مقياس فنوى مكون من خمس مسافات تتراوح ما بين تطبق بدرجة عالية جداً (٥) إلى لا تطبق مطلقاً (١) ، كما يتضح من قائمة الاستقصاء (مرفق ٢)، وتم التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة من خلال اختبار الاعتمادية واختبار الصلاحية كما سوف يتضح في الأجزاء التالية .

٥- اختبار الصلاحية والاعتمادية :

٥/١- اختبار الصلاحية:

تم التأكد من صلاحية المحتوى لقائمتى الإستقصاء بعرضهما على متخصصين في مجالى الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ( أساتذة بالجامعات محل البحث ) ، وقد تم أخذ جميع الملاحظات الخاصة بهم فيما يتعلق بالمتغيرات والمقاييس والصيغة فى الحساب، أما فيما يتعلق بصلاحية البناء فقد تم إجراء التحليل العاملى للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة فى البحث لمتغيرات البحث أى قدرة الاسئلة على قياس المتغيرات ، ووفقا لهذا المعيار يجب ان تزيد قيمة مساهمة كل بند فى قياس المتغير عن (٠,٥٠) (Hair.1995) وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالى رقم (٤).



جدول (٤) نتائج التحليل العاىلى لمتغيرات البحث

بنود	القيادة الاستراتيجية	التوافق الاستراتيجى	تمكين العاملين	جودة الخدمة التعليمية
١	,٨٨٦	,٨٢٤	,٨٨١	,٨٤٣
٢	,٨٧١	,٨٤٥	,٨٦١	,٨٣٧
٣	,٨٤٧	,٨٣٣	,٨٤٥	,٨٤٦
٤	,٨٣٥	,٨٣٦	,٨٤٥	,٨٥٤
٥	,٨١٣	,٨٩٨	,٨٦٧	,٨٢٣
٦	,٨٣٦	,٨٤٥	,٨٧٤	,٨٤١
٧	,٨٦٥		,٨٢٥	,٨٣٥
٨	,٨٤١		,٨٣٧	,٨٥٠
٩				,٨٤٣
١٠				,٨٦٦
١١				,٨٥٦
١٢				,٨٥٤
١٣				,٨٧٣
١٤				,٨٥١
١٥				,٨٤٥
١٦				,٨٣٦
١٧				,٨٦٤
١٨				,٨٧٤
١٩				,٨٤١
٢٠				,٨٧٥
٢١				,٨٥٦
٢٢				,٨٨٤
KMO	,٨٨٥	,٨٦٦	,٨٩٥	,٨٧٥
Bartlett-Test-Significant	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) صلاحية المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات ، حيث تزيد القيم الخاصة بنسبة مساهمة كل بند في قياس المتغير الخاص به عن الحد المقبول (٥٠) (Hair.1995)، وكما يشير اختبار (Bartlett) إلى معنوية الارتباط بين البنود التي تقيس المتغيرات المختلفة بالبحث.

وكذلك تتأكد درجة ملاءمة العينة بالنسبة للبنود المكونة لكل متغير (Kaiser- Meyer- KMO) وكذلك تتأكد درجة ملاءمة العينة بالنسبة للبنود المكونة لكل متغير (Olkin Measure of Sampling Adequacy) حيث تزيد في جميع المتغيرات عن الحد الأدنى المقبول (٥٠) (Hair.1995).

#### ٢/٥- اختبار الاعتمادية:

تشير الاعتمادية إلى درجة ثبات واتساق المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات محل البحث، ولقد تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alfa chronbach) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود المكونة لمتغيرات البحث، وذلك عن طريق دراسة قوة الارتباط بين البنود الممثلة لكل متغير من متغيرات البحث، وقد زادت قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات عن (٧٠)، مما يؤكد على وجود اتساق بين المقاييس المستخدمة في قياس كل متغير من متغيرات البحث Gregory (2004) ، والجدول التالي رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس درجة الاعتمادية لمتغيرات البحث

المتغيرات	رقم السؤال	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرنباخ
القيادة الاستراتيجية	أولاً- قائمة استقصاء رقم (١)	٨-١	,٨٠١
التوافق الاستراتيجي	ثانياً- قائمة استقصاء رقم (١)	١٤-٩	,٨٣٤
تمكين العاملين	ثالثاً- قائمة استقصاء رقم (١)	٢٢-١٥	,٨٤٨
جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة	قائمة استقصاء رقم (٢)	٢٢-١	,٨٩٠

#### ٦- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع متغيرات البحث وتتضمن:(القيادة الاستراتيجية- التوافق الاستراتيجي- تمكين العاملين-جودة الخدمة التعليمية ) ، وذلك اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث ، ويوضح الجدول التالي رقم (٧) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ن	متغيرات البحث
,٨٩	٣,٤٥	٣٤٠	القيادة الاستراتيجية
,٨٨	٣,٣٣	٣٤٠	التوافق الاستراتيجي
,٩٣	٣,٢٩	٣٤٠	تمكين العاملين
,٩٢	٣,٤٠	٣٥٥	جودة الخدمة التعليمية

يوضح الجدول السابق رقم (٦) توافر مقومات القيادة الاستراتيجية في الجامعات محل البحث وفقاً لاتجاه عينة البحث بوسط حسابي (٣,٤٥) ؛ حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف بـ (Cut- Point) وفقاً للمقياس الخماسي (٣ فأكثر) والتي تم اختبار بيانات البحث في ضوءها، كما تتوافر أبعاد كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، (٣,٢٩) على التوالي من وجهة نظر مفردات البحث (الأكاديمين والإداريين). أما فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة فهي تتوافر بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وذلك من وجهة نظر طلاب الجامعات الخاصة محل البحث.

## ٧- حساب معاملات الارتباط بين متغيرات البحث:

لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات البحث كما يتضح من الجدول التالي رقم (٧).

جدول (٧) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	القيادة الاستراتيجية	التوافق الاستراتيجي	تمكين العاملين	جودة الخدمة التعليمية
القيادة الاستراتيجية	٠,٠١	٠,٩٢٥**	٠,٩٢٨**	٠,٩٦٧**
التوافق الاستراتيجي	٠,٩٢٥**	٠,٠١	٠,٩١٣**	٠,٩٣٤**
تمكين العاملين	٠,٩٢٨**	٠,٩١٣**	٠,٠١	٠,٩٤٥**
جودة الخدمة التعليمية	٠,٩٦٧**	٠,٩٣٤**	٠,٩٤٥**	٠,٠١

\*\* عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

يوضح الجدول السابق رقم (٧) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين جميع متغيرات البحث عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) ، كما تتأكد ان معاملات ارتباط المتغيرات مع نفسها

أعلى من قيم ارتباطها مع المتغيرات الأخرى مما يؤكد على الصدق التمايزي (Discriminant validity) لمتغيرات البحث ، أى تفرد كل متغير بذاته ، بالتالى تتأكد قوة النموذج الخاص بالبحث.

#### ٨- اختبار فروض البحث:

#### ١/٨- اختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث

لاختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث وفقاً لفروض البحث تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لقياس معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة على النحو التالى:  
 - اختبار الفرض الأول للبحث: : "توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة".

وقد تم استخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة كما يوضح الجدول التالى رقم (٨).

جدول (٨) (نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية):

المعاملات المقدرة	اختبارات t-test		اختبار ف F-test			اختبار انوفا ANOVA		النموذج	المتغير التابع
	B	Sig	T	درجات الحرية	المعنوية	القيمة	R2		
	١,٢٧	٠,٠٠٠	٧,٢٧	٣					الثابت
	,٧٧	٠,٠٠٠	١٨,٢٧	١٣٣ ١٣٦	٠,٠٠٠	١٢٧,٣	,٦٣٨	,٩٦٧	القيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول السابق رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة، حيث تظهر النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي للقيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية، حيث يشير معامل التحديد R2 بقيمة (٠,٦٣٨) إلى أن القيادة الاستراتيجية تفسر (٦٣,٨%) من التغير الكلى فى المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة) وباقى النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما يوضح اختبار (ت) t-test معنوية تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، حيث بلغت قيمة (ت) (١٨,٢٧)، وذلك عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١)، وتتأكد

معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (١٢٧,٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على جودة الخدمة التعليمية وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

جودة الخدمة التعليمية = ١,٢٧ + ثابت + ٧٧, قيادة استراتيجية

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية و مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة". وتؤكد هذه النتائج ما توصل إليه كل من (Panico, 2004 , McCauley & Van Velsor, 2004) من أن نمط القيادة الاستراتيجية الذي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة ، ويستطيع توحيد جميع الجهود والإمكانيات البشرية والمادية للمنظمة في ضوء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار لديه قدرة أكبر على تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

- اختبار الفرض الثاني للبحث : توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التوافق الاستراتيجي بالجامعات الخاصة"

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية على التوافق الاستراتيجي بالجامعات الخاصة كما يوضح الجدول التالي رقم (٩) .

جدول (٩) (نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على التوافق الاستراتيجي)

المعاملات المقدره	اختبار ت t-test		اختبار ف F-test			اختبار انوفا ANOVA		النموذج	المتغير التابع
	B	Sig	T	درجات الحرية	القيمة المعنوية	R2	R		
١,٩٨	٠,٠٠٠	٩,٢٧	٣					الثابت	التوافق الاستراتيجي
,٧٦	٠,٠٠٠	٢٢,١٣	١٣٣ ١٣٦	٠,٠٠٠	١٤٥,٧	,٧٩٧	,٩٢٥	القيادة الاستراتيجية	

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة بالجدول السابق رقم (٩) تتأكد معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على التوافق الاستراتيجي، حيث يشير معامل التحديد R2 بقيمة (٠,٧٩٧)، إلى أن القيادة الاستراتيجية تفسر (٧٩,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما تتضح معنوية تأثير المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على المتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) من خلال قيمة (ت) وهي (٢٢,١٣)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (١٤٥,٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على التوافق الاستراتيجي.

وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

التوافق الاستراتيجي = ١,٩٨ ثابت + ٧٦,٧ قيادة استراتيجية

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الثاني للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التوافق الاستراتيجي بالجامعات الخاصة".

- اختبار الفرض الثالث للبحث : توجد علاقة معنوية بين مستوى التوافق الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

يوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير التوافق الاستراتيجي على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

جدول (١٠) (نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير التوافق الاستراتيجي على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة)

المعاملات المقدره	اختبارات t-test		اختبار ف F-test			اختبار انوفا ANOVA		النموذج	المتغير التابع
	Sig	T	درجات الحرية	المعنوية	القيمة	R2	R		جودة الخدمة التعليمية
B	٠,٠٠٠	١١,٤٤	٣					الثابت	
,٥١	٠,٠٠٠	٢٩,١٨	١٣٣ ١٣٦	٠,٠٠٠	١٨٥,٧	٧٤٩	,٩٣٤	التوافق الاستراتيجي)	

يشير الجدول السابق رقم (١٠) وفقاً لقيمة (R2) وهي (٠,٧٤٩) إلى أن المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) يفسر (٧٤,٠) من التغير الكلي في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما توضح قيمة (ت) وهي (٢٩,١٨)، معنوية تأثير المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (١٨٥,٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على جودة الخدمة التعليمية.

وفي ضوء النتائج السابقة تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

جودة الخدمة التعليمية = ٢,٥٦ + ٥١, توافق استراتيجي

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين مستوى التوافق الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة".

- "اختبار الفرض الخامس للبحث "توجد علاقة معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى تمكين العاملين بالجامعات الخاصة:

جدول (١١) (نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على تمكين العاملين بالجامعات الخاصة)

المعاملات المقدره	اختبار ت t-test		اختبار ف F-test		اختبار انوفا ANOVA		النموذج	المتغير التابع
	B	Sig	T	درجات الحرية	القيمة المعنوية	R2		R
٣,٥٦	٠,٠٠٠	١٣,٤٥	٣					الثابت
,٧٦	٠,٠٠٠	١٨,١٩	١٣٣ ١٣٦	٠,٠٠٠	١٩٩,٥	,٧٩٦	,٩٢٨	القيادة الاستراتيجية

تؤكد النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (١١) معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على تمكين العاملين، حيث يشير معامل التحديد R2 بقيمة (٠,٧٩٦) إلى أن القيادة الاستراتيجية تفسر (٧٩,٠) من التغير الكلي في المتغير التابع (تمكين العاملين) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما تتضح معنوية تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تمكين

العاملين) من خلال قيمة (ت) وهي (١٨,١٩)، وذلك عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١)،  
 وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (١٩٩,٥) وهي ذات معنوية عند  
 مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على تمكين العاملين.  
 وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

تمكين العاملين = ٣,٥٦ + ثابت + ٧٦, قيادة استراتيجية

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الخامس للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة  
 معنوية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى تمكين العاملين بالجامعات الخاصة".

- اختبار الفرض السادس للبحث والذي ينص على أنه: "توجد علاقة معنوية بين مستوى تمكين  
 العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

جدول (١٢) (نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير تمكين العاملين على جودة  
 الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة)

المعاملات المقدرة	اختبار ت t-test		اختبار ف F-test			اختبار انوفا ANOVA		النموذج	المتغير التابع
	B	Sig	T	درجات الحرية	القيمة المعنوية	R2	R		
١,٢٤	٠,٠٠٠	٩,٣٥	٣					الثابت	جودة الخدمة التعليمية
,٦٣	٠,٠٠٠	٢٠,١٣	١٣٣ ١٣٦	٠,٠٠٠	١٨٧,٤	,٨٨٧	,٩٤٥	تمكين العاملين	

تؤكد النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (١٢) معنوية تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة  
 التعليمية ، حيث يشير معامل التحديد R2 بقيمة (٨٨٧)، إلى أن تمكين العاملين تفسر (٨٨) من  
 التغير الكلي في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) وباقي النسبة ترجع لعوامل اخرى خارج  
 نطاق الدراسة. كما تتضح معنوية تأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع  
 جودة الخدمة التعليمية) من خلال قيمة (ت) وهي (٢٠,١٣)، وذلك عند مستوى معنوية اقل من  
 (٠,٠٠١)، وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (١٨٧,٤) وهي ذات  
 معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على جودة  
 الخدمة التعليمية.



وبالتالى تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

جودة الخدمة التعليمية = ١,٢٤ ثابت + ٦٣, تمكين عاملين

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض السادس للبحث والذي ينص على أنه " توجد علاقة معنوية بين مستوى تمكين العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

٢/٨ - اختبار العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث:

تم التحليل واختبار الفروض المرتبطة بالعلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث باستخدام برنامج (SMART PLS V.3.7.2) ، حيث يتميز هذا البرنامج بالقدرة على تحليل العلاقات المتشابهة بين المتغيرات فى ضوء وجود متغيرات وسيطة من خلال تطبيق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Ringle et al,2015) .

-اختبار الفرض الرابع للبحث: "يتوسط التوافق الاستراتيجى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة".

يوضح الجدول التالى رقم(١٣) نتائج تحليل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بتوسيط التوافق الاستراتيجى.

جدول(١٣) تحليل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بتوسيط

#### التوافق الاستراتيجى

العلاقة	مباشر	غير مباشر	كلى	حجم التأثير (غير مباشر/ كلى	R2
القيادة الاستراتيجية-->التوافق الاستراتيجى-->الجودة	٠,٤٠١**	٠,٣٩٨**	٠,٧٧٨**	٠,٥٠١	٠,٧٣**

\*\* عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم(١٣) إلى وجود تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية فى جودة الخدمة التعليمية بقيمة ( ٠,٤٠١) . وكما أكدت النتائج وجود تأثير غير مباشر ومعنوي للقيادة الاستراتيجية فى جودة الخدمة التعليمية بمعامل ( ٠,٣٩٨ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٠٠) وبحجم تأثير ( ٠,٥٠١) ( التأثير غير المباشر/ التاثير الكلى) ، أى أن المتغير الوسيط (التوافق الاستراتيجى ) يتوسط جزئيا العلاقة بين المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع ( جودة الخدمة التعليمية) وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج ( ٠,٧٣) = (R2) ، مما يؤكد على دور التوافق

الاستراتيجي كوسيط في العلاقة بين نمط القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية ، وتؤكد هذه النتائج قبول الفرض الرابع للبحث والذي ينص على ما يلي:  
يتوسط التوافق الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة".

- اختبار الفرض السابع للبحث والذي ينص على أنه " يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"  
يوضح الجدول التالي رقم (١٤) نتائج تحليل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بتوسيط تمكين العاملين.

جدول (١٤) تحليل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بتوسيط تمكين العاملين

العلاقة	مباشر	غير مباشر	كلى	حجم التأثير (غير مباشر/ كلى	R2
القيادة الاستراتيجية--< التمكين--<الجودة	٣١٢, **	٤٩٦, **	٧٧٨, **	٦٣,	٧٧, **

\*\* عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

توضح النتائج الخاصة بالجدول السابق رقم (١٤) وجود تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية بقيمة (٣١٢, ) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، كما توضح النتائج وجود تأثير معنوي غير مباشر من خلال تمكين العاملين كوسيط بين المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) بمعامل (٤٩٦,) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وحجم التأثير (٦٣, ) ، مما يعنى أن التمكين يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية . وبلغت القدرة التفسيرية (٧٧,) = (R2)، مما يؤكد على وجود تأثير غير مباشر بين المتغيرين المستقل والتابع عبر المتغير الوسيط (التمكين).

وعلى ذلك تم قبول الفرض السابع الذي ينص على أنه:  
"يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

- اختبار الفرض الثامن للبحث: "تتوسط العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تنابعياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة" لاختبار هذا الفرض تم ادخال المتغيرين الوسيطين تنابعياً على النموذج النهائي ويوضح الجدول التالي رقم (١٥) نتائج اختبار هذا الفرض.

جدول (١٥) نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بتوسيط التوافق الاستراتيجي والتمكين تنابعياً

العلاقة	مباشر	غير مباشر	كلى	حجم التأثير (غير مباشر/ كلى)	R2
التوافق الاستراتيجي <---> التمكين	** ,٦٣٨		** ,٦٣٨		
القيادة الاستراتيجية --> التوافق الاستراتيجي <---> التمكين	** ,٢٩٥	** ,٤٩٢	** ,٧٦٨	,٦٢	** ,٧٤٥
التوافق الاستراتيجي <---> التمكين <---> الجودة	** ,١٨٦	** ,٣٢٧	** ,٥١٨	,٦٤	
التمكين <---> الجودة	** ,٥٢٠		** ,٥٢٠		
القيادة --> التوافق --> التمكين <---> الجودة	** ,٢٥٩	** ,٥٤٨	** ,٧٧٨	,٦٩	** ,٧٨٥

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق (رقم ١٥) وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الاستراتيجية على جودة الخدمة التعليمية بمعامل (٢٥٩)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وكذلك وجود تأثير غير مباشر وكلى من خلال المتغيرين الوسيطين تنابعياً بمعامل (٥٤٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). و يتضح من الجدول السابق أن وجود المتغيرين تنابعياً كان له أثر ايجابي على معامل التأثير الكلى غير المباشر للقيادة الاستراتيجية فى جودة الخدمة التعليمية من وجود كل منها بمفرده ، وقدرت القوة التفسيرية لهذا النموذج  $(R^2) = (٧٨٥)$  ، وقدر حجم التأثير (٦٩) ( التأثير غير المباشر/ التأثير الكلى) .

وكما انخفض تأثير القيادة الاستراتيجية على التمكين من (٧٦٨) إلى (٢٩٥) من خلال توسيط التوافق الاستراتيجي ، وكذلك انخفض التأثير المعنوي المباشر للتوافق الاستراتيجي على جودة

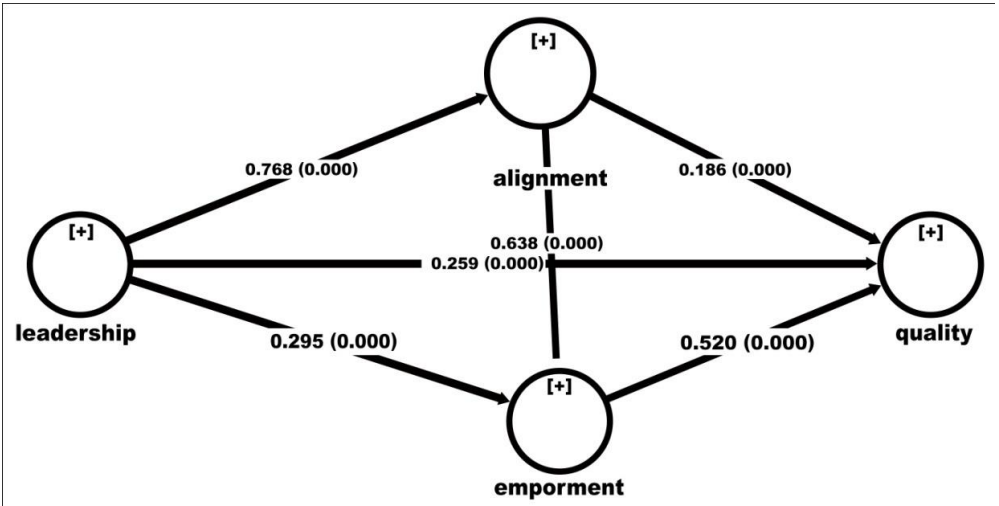
الخدمة من (٥١٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) إلى (١٨٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) من خلال وجود التمكين كوسيط . وبلغ التأثير غير المباشر للتوافق الاستراتيجي (٤٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) .

وبذلك تتأكد العلاقة التتابعية من التوافق الاستراتيجي إلى التمكين كمتغيرات وسيطة بالنموذج تتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية . وتسمح هذه النتائج بقبول الفرض الثامن للبحث والذي ينص على انه :

"تتوسط العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تابعيةً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة"

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) النموذج النهائي للبحث الذي تم استخدامه في التحليل بعد التأكد من صلاحيته، و يتكون من متغير مستقل وهو القيادة الاستراتيجية (strategic leadership) ، ومتغير تابع وهو جودة الخدمة التعليمية (quality of the higher education service) ، ويقاس بعدد متغيرين وسيطين (Mediators) هما التوافق الاستراتيجي (strategic alignment) والتمكين (Employees Emporment) .

شكل (٢) النموذج النهائي للبحث



ثامناً :مناقشة نتائج البحث :

بناء على النتائج السابقة توصل البحث إلى عدة نتائج كما يلي:

تتوافر مقومات القيادة الاستراتيجية في الجامعات محل البحث وفقاً لاتجاه عينة البحث بوسط

حسابي (٣,٤٥)، وكما تتوافر أبعاد كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، (٣,٢٩) على التوالي وذلك من وجهة نظر مفردات البحث (الأكاديمين والإداريين)، مما يدل على الحاجة إلى زيادة اهتمام القيادات العليا بالجامعات الخاصة بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، وكذلك التركيز على حشد وتوحيد جهود العاملين (أكاديمين وإداريين) نحو رؤية واستراتيجية الجامعة والتركيز على السياسات والأليات المرتبطة بتمكين العاملين وبالتالي زيادة مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.

وكما تشير نتائج البحث إلى توافر مؤشرات جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وذلك من وجهة نظر طلاب هذه الجامعات، مما يؤكد على ضرورة اهتمام القيادات بالجامعات الخاصة بسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فيما يتعلق بمعايير جودة الخدمة التعليمية، مع ضرورة التعاون والتنسيق بين قيادات الجامعات و الجهات ذات الصلة كالهئية العامة لضمان جودة التعليم والإعتماد ووزارة التعليم العالي لوضع خطة تنفيذية للتطوير وفقاً للمعايير المحددة، وكما يمكن الاستعانة ببرامج التدريب وخبرات الجهات المتخصصة لضمان فاعلية التنفيذ.

وفيما يتعلق بفروض البحث أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة، وتؤكد هذه النتائج ما توصل إليه كل من (McCauley and Panico, 2004, Velsor, 2004, Van, 2004) من أن نمط القيادة الاستراتيجية الذي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة، ويستطيع توحيد جميع الجهود والإمكانيات البشرية والمادية للمنظمة في ضوء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار، لديه قدرة أكبر على من تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

وكما تأكد وجود علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي بالجامعات الخاصة، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه كل من (Fonvielle and Carr, 2005) من أن التوافق الاستراتيجي يعد من أهم مقومات القيادة الاستراتيجية التي تحرص على تحقيق أعلى مستوى من الارتباط بين الاستراتيجية والعاملين والعمليات والعملاء بما يزيد من فاعلية تنفيذ أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وفي هذا السياق أشارت النتائج إلى معنوية العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة، كما أكدت النتائج الدور الوسيط للتوافق الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة، وهو ما يدعم النتائج التي توصل إليها

كل من (Labovitz, 2004, Kim and Mauborgne, 2009) من ارتباط نمط القيادة الاستراتيجية بتحقيق مستوى مرتفع من التوافق والالتزام الاستراتيجي مما يزيد من قدرة المنظمة على ادارة عملية التغيير المرتبطة بتطبيق معايير جودة الخدمات المقدمة .  
وكما ثبت صحة وجود " علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بالجامعات الخاصة، ومعنوية تأثير تمكين العاملين في جودة الخدمة التعليمية ، وبالتالي تأكد الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة" وتتفق هذه النتائج مع ما توصل اليه كل من (Chen,et al 2003, Samat,et al,2006, Boon, et al ,2007) ، من أن التمكين كأحد مقومات القيادة الاستراتيجية وما يرتبط به من ممارسات تتعلق بمنح مزيد من الحرية والثقة للعاملين واعادة النظر في نظم التحفيز والتقييم ومعايير الوصف الوظيفي ، يعد من محددات القوى الناعمة لتطبيق معايير جودة الخدمة.  
واخيراً تأكد الدور الوسيط لكل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تتابعياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة" هو ما يؤكد ما خلصت اليه بعد الدراسات(eg.Vouzas and Psychogios,2007, Ueno ,2010, Chen,et al 2003) من أن اهتمام نمط القيادة الاستراتيجية بزيادة مستوى التوافق والتناغم بين مكونات المنظمة ( الاستراتيجية-العاملين-العمليات-الهيكل-العلاء) يزيد من القدرة على تطبيق مفهوم التمكين الشامل للعاملين والذي يعد أحد محددات القوى الناعمة لتطبيق مفهوم الجودة.

### تاسعاً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصى البحث بما يلي:

1. التأكيد على أهمية تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المصرية بما يتضمنه من أبعاد تضمن توحيد رؤية وتوجهات العاملين حول أهداف واستراتيجيات المنظمة ، والاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات رأس المال البشري وارساء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار في ضوء نظم رقابية تضمن فاعلية تنفيذ الأهداف. وتلعب برامج تدريب القيادات العليا المنظمة من الجهات المختصة دوراً مهماً في زيادة التوعية بمفهوم القيادة الاستراتيجية وأهم الأبعاد المرتبطة به ودوره في إدارة عملية التغيير اللازمة لتطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية.

٢. - التركيز على مفهوم التوافق الاستراتيجي كأحد مقومات القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال مشاركة العاملين في عملية اعداد الخطط الاستراتيجية وضمان وصول رؤية وأهداف المنظمة إلى جميع الأطراف ذات الصلة . وتساهم برامج التحفيز وكذلك برامج التدريب والنجاح في تشكيل فرق عمل فعالة في نشر ثقافة التوافق والالتزام الاستراتيجي ، وكما يساعد استخدام أدوات ووسائل مساعدة مثل بطاقة الأداء المتوازن وما تتضمنه من توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المكونات الأساسية للاستراتيجية (المالي- العملاء- العمليات-العاملين) في زيادة مستوى توافق جميع الأطراف ذات الصلة حول اهداف واستراتيجيات المنظمة ، بما يضمن زيادة الكفاءة ومراعاة جودة الخدمات المقدمة و من ثم إضاء العملاء.

٣. ضرورة تطوير وسائل وآليات تزيد من مستوى تمكين العاملين لأداء المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم بشأن تنفيذ الأهداف ، مما يتطلب اعادة النظر في معايير الوصف الوظيفي وأسس التقييم والتحفيز والتدريب المطبقة في الجامعات الخاصة بما يؤهل العاملين على اكتساب المهارات والقدرات اللازمة للعمل واتخاذ القرارات . ويشجع نمط القيادة الاستراتيجية على نشر ممارسات التمكين الشامل للعاملين وتفعيل التوجه اللامركزي في الإدارة بما يتيح الوقت للقيادات العليا بالجامعات للجانب الاستراتيجي من الأداء ، وبما يساعد في بناء كودار قيادية مؤهلة تتولى المهام في المراحل التالية.

٤. إعادة النظر في معايير اختيار القيادات بالجامعات الخاصة بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للإدارة، وبما يساعد على نشر آليات وممارسات جودة الخدمة التعليمية ، وذلك تماشيًا مع السياسات العامة للدولة التي تشترط الحصول على اعتماد الجودة من الجهات المختصة كشرط للبقاء والاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية في الأسواق المصرية.

٥. -تبني النموذج المقترح للبحث والذي يوضح العلاقة بين نمط وممارسات القيادة الاستراتيجية و ومستوى التوافق الاستراتيجي بين جميع موارد المنظمة وانعكاسات ذلك على تطبيق ممارسات التمكين الشامل للعاملين ، بما يساعد في حشد جميع موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة نحو تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية.

## عاشراً: البحوث المقترحة:

- اختبار متغيرات وسيطة اخرى للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية مثل نظم التحفيز ومعايير تقييم الأداء وتكنولوجيا المعلومات.
- دراسة مقارنة لمفهوم القيادة الاستراتيجية وعلاقته بجودة الخدمة التعليمية فى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
- دراسة العلاقة بين مفهوم القيادة الاستراتيجية ونظم الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

## المراجع :

### المراجع العربية:

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، معوقات إدارة الجودة والاعتماد فى الجامعات المصرية الحكومية وفقا لادراكات القيادات الاكاديمية: دراسة تطبيقية، مجلة أفق جديدة للدراسات التجارية، المجلد ٢٤، العدد (١)، جمهورية مصر العربية.
٣. الكرداوى، مصطفى محمد (٢٠٠٩) ، أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
٤. النشرة السنوية، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ٢٠١٨، جمهورية مصر العربية .
٥. بازرعة ، محمود صادق (١٩٩٦) ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. تقرير التنافسية العالمية ، المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٨.
٧. دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى (٢٠٠٩) ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية.
٨. مرسى، سوسن عبد الحميد (٢٠٠٦) ، اطار مقترح لتدعيم ثقافة الجودة فى الجامعات المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج ٢٦، ع١٤، جمهورية مصر العربية.
٩. مؤتمر التعليم في مصر نحو حلول إبداعية، ٢٠١٨، جامعة القاهرة بالتعاون مؤسسة أخبار اليوم، جمهورية مصر العربية.



## المراجع الأجنبية:

1. Abdullah,F,2006"Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF",Marketing Intelligence & Planning, Vol. 24 Issue: 1, pp.31-47.
2. Angell, R.J.; Heffernan, T.W.and Megicks, P. (2008). Service quality in postgraduate education. Quality Assurance in Education, 16(3), pp. 236-254.
3. Anita M.M. Liu, W.M. Chiu, and Richard Fellows, (2007) "Enhancing commitment through work empowerment", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 14 Issue: 6, pp.568-580.
4. Amos, T. 2007. Strategic leadership: key driver for strategic implementation.Management Today. Volume 23, Issue 4, May,pp340-378.
5. Banihashemian K, Seif MH and Moazen M (2009). The relationship of cynicism and public health and emotional intelligence among the students of Shiraz University and Medical science university of Shiraz, Research scientific journal of Babol medical science university,11(1),49-56.
6. Beatty, K and Quinn, L .(2002) ," the Role of Strategic leadership Team in Organization, " Center of creative leadership. www.Ccl.org.
7. Boon,C,Hartog,D, N, Boselie,P and Paauwe, ,2007, The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit, The International Journal of Human Resource Management 22(1):138-162.
8. Brady, M. K., and Cronin, J. J. Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. Journal of Marketing, 65, 34-49.
9. Brown, D. R. and Harvey, D. 2006. An experimental approach to organizational development. 7thed. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Calvo, M. G., and Beltra'n, D. (2013). Recognition advantage of happy faces: Tracing the neurocognitive processes. Neuropsychologia, 51, 2051–2060
10. Chen, L. H., Liaw, S. Y., and Lee, T. Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing

- firms: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(3), 299–318.
11. Cheung, C. M. K., and Lee, M. K. O. (2010). A theoretical model of intentional social action in online social networks. *Decision Support Systems*, 49(1), 24–30.
  12. Chopra, R., Chawla, M., and Sharma, T. (2014). Service Quality in Higher Education: A Comparative Study of Management and Education Institutions. *NMIMS Management Review*, xxiv.
  13. Clemes, M.D., Gan, C. and Ren, M. (2011), “Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry”, *Journal of Hospitality Tourism Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 530-568
  14. Conger, J., and Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management, Review*, 13(3), 471–482. Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68
  15. Cuthbert, P. F. (1996). Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 2. *Managing Service Quality*, 6(3), 31-35.
  16. Davies, B.J. and Davies, B. 2004. Strategic leadership. *School Leadership and Management*, 24(1), 30–38.
  17. Davies, G (2008). “Employer Branding and its Influence on Managers”. *European Journal of Marketing*, 681-667 .
  18. Dehghan, A, Dugger, G, Dobrzkowski, D and Balazs, A, The Antecedents of Student Loyalty in Online Programs *International Journal of Educational Management* 28(1).
  19. Demirci, M. K. and Erbas, A. 2012. Employee empowerment and its effect on organizational performance, in second edition *international Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo.
  20. Distefano, J.J and Maznevski, M (2003), *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 1, pp. 45–63, 2000
  21. Durai, P. 2010. *Human resource management*. Noida, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd
  22. Fahim, Y and Sami. N, (2011). "Adequacy, Efficiency and Equity of Higher Education Financing: The Case of Egypt." *Prospects* 41 (1):47-67.

23. Fonvielle, W and Carr, L. (2001): Gaining Strategic Alignment: Making Scorecards work, in: Management Accounting Quarterly, Vol. 3, No. 1, pp. 4-14.
24. Ford, J. D. 1999. Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6): 1-39.
25. Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
26. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
27. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
28. Hamel, G. and Prahalad, C.K. 2005. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3): 148-161.
29. Hammonds, K.H. 2001. Michael Porter's big ideas. *Fast Company*, 44, March: 150-156.
30. Harvey, L and Williams, J. (2010, 2010) Fifteen Years of Quality in Higher Education (Part Two) , *Quality in Higher Education*, 16:2, 81-113.
31. Healey, M. (2014) Students as change agents [Internet]. Available from: [www.mickhealey.co.uk/resources](http://www.mickhealey.co.uk/resources) .
32. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2001. *Strategic management competitiveness and globalization*. 4th edition. Cincinnati, Ohio: Thomson/South Western
33. Howard, L.W. and Foster, S.T. (1999), "The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality", *Journal of Quality Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 5-22. .
34. Grigoryev, P. 2006. Hiring by competency models. *The Journal for Quality and Participation*, Winter: 16-18.
35. Ireland, R.D. and Hitt, M.A. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1): 43-57.
36. Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
37. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School.

38. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2006. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston: Harvard Business School.
39. Keating, M., Martin, G.S., Resick, C.J. & Dickson, M.W. 2007. A comparative study of the endorsement of ethical leadership in Ireland and the United States. *Irish Journal of Management*, 28(1): 5–30.
40. Kwek, L and Choon.C. (2010). The 'Inside-out' and 'Outside-in' Approaches on Students' Perceived Service Quality: An Empirical Evaluation. *Management Science and Engineering*, 4(2), 01–26.
41. Kjelin, E. (2009), A Concept Analysis for Strategic Leadership. *EBS Review No. 26-37-57*.
42. Khadem, R. 2008. Alignment and follow-up: steps to strategy execution. *Journal of Business Strategy*, 29(6): 29–35.
43. Lacovidou M., Gibbs P., and Zopiatis A. (2009). An Exploratory Use of the Stakeholder Approach to Defining and Measuring Quality: The Case of a Cypriot Higher Education Institution// *Quality in Higher Education*, 15 ( 147–165.
44. Labovitz, G. and Rosansky, V. 1997. The power of alignment: how great companies stay centred and accomplish extraordinary things. New York: Wiley.
45. Labovitz, G.H. 2004. The power of alignment: how the right tools enhance organizational focus. *Business Performance Management*, October: 30–35.
46. Lagrosen.B (2004). Examination of the Dimension of Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 12(2), 61-69.
47. Lagrosen,S and Lagrosen,Y ,2012, Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning, n *Total Quality Management and Business Excellence* 23(1):13-26.
48. Lindsey, U. (2012). "Higher-Education Reform Stalls Amid Egypt's Turmoil." *The Chronicle of Higher Education*. June 19.
49. Liu, M., Chiu, W., and Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction & Architectural Management*, 14(6), 568–580.
50. Livin, C., Sorina, G. and Radu, O. (2008). Strategic control and the performance measurement systems. *Economic Science Annal. Oradea, Romania: University of Oradea*.

51. Lomas,L,2007, Are Students Customers? Perceptions of Academic Staff,Quility in higher education,Volume,13-,issue,1,45-87.
52. McCann, J. and Holt, R. 2009. Ethical leadership and organizations: an analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87: 211–220.
53. Megahed ,N (ED),2016, "Quality Education for All in Egypt: "Post 2015 Education Development Goal, Case Studies . Foreword by NdriAssie-Lumumba" Comparative Education research series dar.aucegypt.edu/ bitstream/handle/10526/2807.
54. Nitzl, 2016, The use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development, *Journal ofAccountingLiterature*37(2016)19–35
55. Oneil, M.A and Palmer,A,2004, , “Importance-Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education,” *Quality Assurance in Education*, Vol. 12, No. 1, 2004, pp. 39-52
56. Panico, C.R. 2004. Global cosmetics industry.<http://www.thecosmeticsite.com>.
57. Parasuraman, V.; Zeithamal, L and Berry, L. 1988. SERVQUAL: amultiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing* 64(1): 12–40.
58. Patah, R., Adzmy, A. and Derani, Z., 2009. The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists. *International Journal of Business and Management*. 4(11). p.167.
59. Redding, S., 1999a. Dynamic comparative advantage and the welfare effects of trade. *Oxford Economic, Papers* 51, 15–39.
60. Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. and Mitchelson, J.K. 2006. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63: 345–359.
61. Ringle, C. M., Sarstedt, M, S, and Rainer, 2014. Genetic algorithm segmentation in partial least squares structural equation modeling. *OR Spectrum* 36 (1), 251–276.
62. Robertson,C.J and. Crittenden,W.F, Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms *Strategic Management Journal*Vol. 24, No. 4 (Apr., 2003), pp. 385-392

63. Rowe, W.G. 2001. Creating wealth in organisations: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1): 81–94.
64. Rowe, G. and Nejad, M.H. 2009. Strategic leadership: short-term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*, 73(5): 6–11.
65. Salajegheh, S and Pirmoradi, N, 2014, Social Capital of the Organization, *International Journal of Engineering Research and Development*, Volume 7, Issue 12 (July 2013), PP. 40-5.
66. Serfontein, J.J. 2009. The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa. DBM thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch.
67. Smat, N, Ramayah, T, and Saad, N.M, 2006 TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country, *Management Research News* 29(11):713-728.
68. Soutar, G. and McNeil, M. (1996). measuring service quality in a tertiary institution. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 72-82
69. Spreitzer E. (1994). Does participation in interscholastic athletics affect adult development? A longitudinal analysis of an 18-24 age cohort. *Youth & Society*, 25(3), 368-387 .
70. Sultan, P and Wong, H.Y. (2010) "Service quality in higher education – a review and research agenda", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 Issue: 2, pp.259-272.
71. Teerovenjadum, V, Kalamabhan, T.J, and, Seebaluck, A.K, 2016, Managing service quality in higher education ,Development on a hierarchical model(HESQUAL), *in Quality Assurance in Education* 24(2):244-258 .
72. Thompson, A, Strickland, A.J, and Gamble, J, Peteraf, M (2010) *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* 19th Edition, MC, Graw Hill education..
73. Timothy, A. T.; and Abubaker, H. S. 2013. Impact of employee empowerment on service quality: an empirical analysis of the Nigerian banking industry, *British Journal of Marketing Studies* 1(4): 32 – 40.
74. Thomas, T., Schermerhorn, J.R. and Dienhart J.W. 2004. Strategic leadership of ethical behaviour in business. *Academy of Management Executive*, 18(2): 56–66.

75. Ueno, A. (2008). Is empowerment really a contributory factor to service quality? *The Service Industries Journal*, 28(9), 1321–1337.
76. Vacharakiat, M. 2008. The relationship of empowerment, job satisfaction and organizational commitment between Filipino and American registered nurses working in the USA: PhD dissertation. George Mason University, Fairfax, VA [online], [cited 05 April 2015].
77. Vanyperen, N. W., Van den Berg, A. E., and Willering, M. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-39.
78. Vouzas, F., and Psychogios, A.G., (2007), "Assessing managers' awareness of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 19(1), p. 62-75.
79. Webometrics Ranking of World Universities ,2018, <https://www.webometrics.info/en/world>.
80. Watty, 2005, "Quality in accounting education: what say the academics?", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 Issue: 2, pp.120-131.
81. Wilmer, E. (2008). Student Support Services for the Underprepared Student// *The Journal of Virginia Community Colleges*, 13 (1), 5-19
82. Wong, B. B. M., Candolin, U. and Lindström, K. 2007. Environmental deterioration compromises socially enforced signals of male quality in three-spined sticklebacks. *American Naturalist*, 170, 184e189.
83. Yasothai R, Jauhar J, and Bashawir AG, 2015. A study on the impact of employee performance: the mediating role of appraisal, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*.V. 3(1):92-104.
84. Zaccaro, S.J. and Banks, D. 2004. Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4): 367–380.
85. Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J. 2004. The impact of ethical leadership behaviour on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1): 16–26.

## الملاحق:

أولاً: بيانات عامة: من فضلك حدد المسمى الوظيفي الخاص بسيادتكم:

أكاديمي : إداري : قيادي أكاديمي : قيادي اداري  
 ثانياً - أسئلة الاستقصاء:

إلى أى مدى تتوافر المعايير الآتية فى إدارة الجامعة الخاصة بسيادتكم.

لا يُطبق مطلقاً ١	نادرًا ٢	أحيانًا ٣	غالبًا ٤	دائمًا ٥	البنود
					أولاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية:
					١-تمتلك قيادات الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة والعمليات.
					٢-تهتم قيادات الجامعة بتوصيل الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة.
					٣-تهتم قيادات الجامعة بتطوير مهارات وقدرات العاملين باعتبارهم مصدرًا مهمًا لتحسين جودة الخدمات.
					٤-تشجع قيادات الجامعة على نشر وإرساء ثقافة وقيم الجودة مثل (التعاون-تقبل المخاطرة-رضا العميل).
					٥-تحرص قيادات الجامعة على مراعاة الجوانب الأخلاقية فى إدارة انشطتها (النزاهة-الاحترام-الثقة).
					٦-تعتمد قيادات الجامعة على شمولية نظم الرقابة لتشمل الجوانب المالية وغير المالية بما يضمن فعالية تحقيق الأهداف.
					٧- تستخدم قيادات الجامعة المقاييس والأدوات المناسبة لمتابعة تنفيذ الأهداف مثل عوامل النجاح الحرجة وبطاقة الأداء المتوازن.
					٨- تحرص قيادات الجامعة على متابعة التغيرات البيئية المحيطة داخليًا وخارجيًا وتتبع انعكاساتها على أهداف واستراتيجيات المنظمة.
					ثانياً : التوافق الاستراتيجي:
					٩- تهتم قيادات الجامعة بتوحيد جهود جميع العاملين نحو رؤية و استراتيجية الجامعة.
					١٠- تحرص قيادات الجامعة على مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة فى صياغة الرؤية والاستراتيجية



لا يُطبق مطلقاً ١	نادرًا ٢	أحيانًا ٣	غالبًا ٤	دائمًا ٥	البند
					١١- تركز قيادات الجامعة على تحقيق التوافق الرأسي بالربط بين الاستراتيجية والعاملين المسؤولين عن تنفيذها.
					١٢- تركز قيادات الجامعة على تحقيق التوافق الأفقي بالربط بين احتياجات ورغبات العملاء والأنشطة والعمليات المرتبطة بتحقيق هذه الاحتياجات.
					١٣- تحرص قيادات الجامعة على تحقيق أعلى مستوى من التناغم والتناسق بين جميع موارد المنظمة (البشرية- المادية-الثقافة-الهيكل)
					١٤- تهتم قيادات الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة تساعد على ضمان الربط بين مكونات الاستراتيجية (المالي- العملاء-العاملين-العمليات)
					<b>ثالثاً: تمكين العاملين:</b>
					١٥- يمتلك العاملون سلطة كاملة لاتخاذ القرارات بصورة مستقلة فيما يتعلق بالمهام الخاصة بهم.
					١٦- يتم تشارك المعارف والخبرات بين العاملين في الجامعة بما يساعد على تحسين جودة العمل.
					١٧- يسهل وصول العاملين إلى المعلومات اللازمة لأداء الوظائف الخاصة بهم بمستوى مرتفع من الجودة .
					١٨- تترفر الجامعة نظام تحفيز اداء ملائم يشجع جميع العاملين على تطبيق ممارسات الجودة ورفع مستوى الأداء.
					١٩- عادة ما يمارس العاملين المهام والوظائف التي يفضلونها.
					٢٠- يمتلك العاملون المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بمستوى عال من الثقة.
					٢١- تتوفر الجامعة جميع التسهيلات والامكانيات المادية اللازمة لأداء الوظائف بمستوى عال من الجودة.
					٢٢- يحدد الوصف الوظيفي المهام الخاصة بكل موظف بصورة دقيقة تساعد في تطبيق ممارسات التمكين.

### قائمة الاستقصاء (٢) الطلاب

أولاً: بيانات عامة:

الجامعة : الكلية :

المرحلة الدراسية:

ثانياً: أسئلة الاستقصاء:

إلى أى مدى تطبق المعايير الأتية فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية لمقدمة لسيادتكم :

لا تطبق مطلقاً ١	تطبق بدرجة منخفضة ٢	تطبق بدرجة متوسطة ٣	تطبق بدرجة عالية ٤	تطبق بدرجة عالية جداً ٥	البند
					أولاً: الجودة الإدارية:
					١- يحرص الإداريين بالجامعة على مساعدة الطلاب في حل مشكلاتهم.
					٢- يحرص الإداريين على التعامل مع الطلاب بمنتهى الأدب والالتزام.
					٣- يوجد درجة عالية من الوضوح والشفافية فيما يتعلق بقواعد وإجراءات العمل الإداري بالجامعة.
					ثانياً: جودة البيئة المادية:
					٤- يتوافر بالجامعة عدد كاف من التجهيزات والمعدات اللازمة (القاعات- أجهزة العرض- الأدوات).
					٥- تحرص الجامعة على توافر شروط الأمن والسلامة في جميع المباني.
					٧- تحرص الجامعة على توفير المناخ الملائم لجودة العملية التعليمية (الهدوء- النظافة).
					٨- تتوافر بالجامعة مكتبة متطورة مجهزة بأحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة.
					ثالثاً: جودة الخدمة التعليمية:
					٩- يهتم أعضاء هيئة التدريس بالتواصل مع الطلاب وحل مشكلاتهم بصورة مستمرة.
					١٠- تتلاءم المناهج التعليمية مع معايير الجودة من حيث الشمولية ومواكبة التطورات المحيطة.
					١١- يتم الاستعانة بالأساليب التكنولوجية المتطورة لزيادة فاعلية عملية التعلم ورفع مستوى التفاعل والمشاركة من الطلاب.

لا تطبق مطلقاً ١	تطبق بدرجة منخفضة ٢	تطبق بدرجة متوسطة ٣	تطبق بدرجة عالية ٤	تطبق بدرجة عالية جدا ٥	البند
					١٢-يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس جميع المهارات العلمية والتطبيقية والسلوكية اللازمة لضمان جودة الخدمة المقدمة للطلاب.
					١٣-يحرص أعضاء هيئة التدريس على الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يتعلق بمجال تخصصاتهم.
					١٤- يهتم أعضاء هيئة التدريس بالحصول على التغذية العكسية من الطلاب والاستفادة منها في تحسين جودة الأداء.
					١٥- تُطبق الجامعة اساليب متطورة لتقييم وتحسين أداء الطلاب
					<b>رابعاً: جودة التسهيلات الداعمة:</b>
					١٦-تحرص الجامعة على توفير الاحتياجات الأساسية للطلاب بأسعار مناسبة (الاغذية والمشروبات- النقل- الصحة).
					١٧- تتوفر بالجامعة جميع التسهيلات اللازمة للاستمتاع والترفيه.
					١٨-تحرص الجامعة على مشاركة الطلاب في أنشطة مجتمعية متنوعة.
					<b>خامساً: الجانب التحويلي:</b>
					١٩-تحرص الجامعة على مراعاة الجانب النفسي للطلاب من حيث تدعيم الثقة بالنفس وتقديم النصح والمشورة في المواقف المختلفة.
					٢٠-تهتم الجامعة بامداد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة للتطوير.
					٢١-تشجع الجامعة الطلاب على التفكير العلمي وحل المشكلات.
					٢٢-تعمل الجامعة على تمكين الطلاب لاتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبلهم المهني.