

## دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية

### دراسة ميدانية في وزارة التربية العراقية

وسام موفق محمد صالح القزاز  
جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد  
[wisam.m.mohamed@gmail.com](mailto:wisam.m.mohamed@gmail.com)

د.عثمان ابراهيم احمد الخفاجي  
جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد  
[Alkhafagi1979@gmail.com](mailto:Alkhafagi1979@gmail.com)

#### الملخص

عرضت هذه الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في جودة الخدمة التعليمية، وتم التطبيق على قطاع مهم جدا في كل المجتمعات الا و هو قطاع التربية والتعليم والمتمثل بوزارة التربية.

يهدف البحث إلى توضيح مدى قدرة وزارة التربية العراقية على ترسيخ مفهوم القيادة الاستراتيجية ضمن ثقافتها، وكيف تتم عملية القيادة الاستراتيجية فيها، فضلاً عن التعرف على مستوى توافر نمط القيادة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة، وقد تم تطبيق البحث في ديوان وزارة التربية العراقية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الاستراتيجية ، جودة الخدمة التعليمية

#### Abstract

This study deals with the impact of strategic leadership on the quality of educational service, and it was applied to a very important sector in all societies, which is the education sector represented by the Ministry of Education. The research aims to clarify the extent of the ability of the Iraqi Ministry of Education to consolidate the concept of strategic leadership within its culture, and how the process of strategic leadership takes place in it, as well as to identify the level of availability of the strategic leadership style in the researched ministry. The research was applied in the office of the Iraqi Ministry of Education, and the questionnaire was used as a tool key to data collection.

**Keywords:** strategic leadership, educational service quality

#### المقدمة

ازداد الاهتمام بالاولونة الاخيرة على صعيد مختلف المنظمات بالمدخل الاستراتيجي كونه أصبح أحد الادوات المهمة لتحقيق التفوق في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، ومن المعروف أن القيادة على أنواعها المختلفة وبنحو خاص القيادة الاستراتيجية تمثل القلب النابض للمنظمات، فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية.

ولأن القيادة تعد من المتغيرات المهمة في الإدارة ولا سيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية، إذ نال هذا الموضوع اهتمام كبير من الباحثين والمختصين، سعيًا وراء محاولة تفسيره وتأطيره بنظريات ومداخل علمية مختلفة، وكنيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة، فقد بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الاستراتيجية، لما لها من أهمية كبيرة في المنظمات سواء في القطاع العام أم الخاص، فضلاً عن تحديد مصير تلك المنظمات في ظل تبني المدخل الاستراتيجي، فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، لذلك بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقيمة هرم المنظمة المتمثلة بقيادتها والعمل على جعلها قيادة استراتيجية بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة

ومن هنا ظهرت حاجة المنظمات إلى امتلاك القيادة الاستراتيجية كأحد الأنماط التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتسعى الى اجراء تغييرات صحيحة تحتاجها المنظمات في مواجهة التحديات الناتجة عن تغيّرات البيئة المتسارعة في الحاضر والمستقبل. واليوم تدرك المنظمات التعليمية الحاجة إلى قيادة استراتيجية قادرة على إجراء التغييرات المطلوبة، فإنها في ذات الوقت أدركت ان امتلاكها لقيادة استراتيجية لوحدها لا يمثل إلا نصف الحل للمشكلة ولا يضمن لها النجاح والتفوق دون الاخذ بمعايير الجودة فهي بحاجة الى اعادة التفكير في اعداد قيادات استراتيجية يضمن لها البقاء والنمو في عالم الحداثة والصراع التقني والاجتماعي والاقتصادي.

بناءً على سبق سوف يتم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الاول منهجية البحث والثاني الجانب النظري والثالث الجانب العملي والمبحث الاخير الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث وإجراءاته

#### أولاً : مشكلة البحث

تحتاج المنظمات المعاصرة إلى ممارسات استراتيجية حاسمة لمواجهة التحديات الكبيرة في قضايا الإدارة، وخاصةً تلك الممارسات التي تأخذ بنظر الاعتبار أهمية القيادة داخل المنظمة، وانطلاقاً من ذلك يؤكد الباحث بأن الفكر الإداري المعاصر، قد زخر بعدد من الموضوعات التي افرزتها بيئة الإبداعات المتلاحقة، سيما عند منتصف الثمانينات من القرن الماضي ، ومن بين هذه الموضوعات برزت القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم التي شغلت الكثير من الباحثين في البحث عن مضامينها واليات تطبيقها وماهية ممارساتها وانعكاسها على الأداء بنحو عام ، وتحسين جودة خدمات المنظمات بنحو خاص.

أن المرحلة الراهنة والمستقبلية في العراق تحتاج وبشكل كبير إلى إعادة النظر في قيادة المنظمات العامة، سيما انه يمر بمرحلة عصيبة وما يعانيه من أزمات اقتصادية وسياسية وحتى صحية وتراجع في الأداء ورداءة جودة الخدمات، من جانب اخر، فإن تقويم المجتمع واصلاحه يبدأ بإصلاح قطاع التعليم، والمقصود بالتعليم هو المدخلات التربوية، اذ انها تشكل مخرجات لسوق العمل سواء كان هذا السوق قطاعات عامة غير ربحية او خاصة ربحية فهي في كلتا الحالتين تقدم خدمات للمواطن العراقي والمجتمع بنحو عام.

وضمن هذا السياق، قد لاحظ الباحث أن هنالك نقصاً في بعض الموضوعات المكملّة لفلسفة القيادة الاستراتيجية، فضلاً عن علاقتها الرابطة بجودة الخدمة التعليمية، إذ لم يتسنى للباحث العثور على دراسات أو بحوث أو مقالات متكاملة، تحاول الكشف عن جودة التعليم في المنظمات التربوية العراقية من خلال القيادة الاستراتيجية، ومن أجل التعبير عن مشكلة البحث بشكل أدق يمكن صياغة التساؤلات الآتية :

١. ما مستوى توافر نمط القيادة الاستراتيجية في وزارة التربية العراقية مجتمع البحث ؟
٢. كيف يمكن لوزارة التربية العراقية أن ترسخ ضمن ثقافتها مفهوم القيادة الاستراتيجية، وكيف تتم عملية القيادة الاستراتيجية فيها ؟
٣. ما مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها وزارة التربية العراقية للمجتمع العراقي ؟

٤. هل ان الممارسات التفاعلية للقيادة الاستراتيجية تُهيئ أرضية خصبة لتطبيق معايير جودة التعليم؟

٥. هل تمتلك القيادات العليا في الوزارة مستوى جيد من المعرفة يؤهلها لإدارة جودة الخدمة التعليمية في العراق ؟

### ثانياً : أهمية البحث

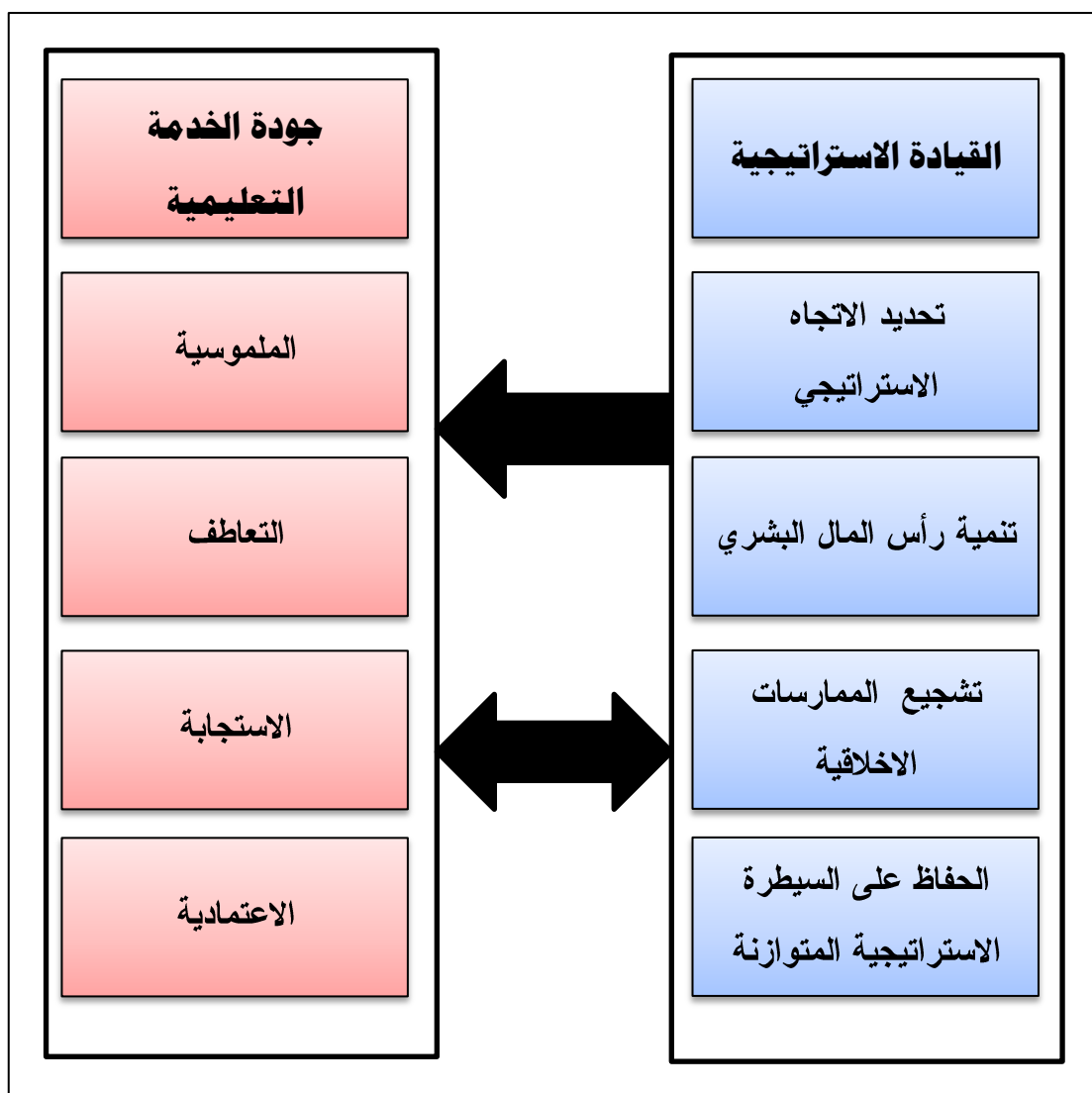
ان مديريات التربية العراقية تتطلب تطبيق مفاهيم استراتيجية حاسمة تضمن لها النجاح والتفوق وتمكنها من ان تفي بمتطلبات ضمان جودة التعليم لما تحمله هذه المديريات من رسالة سامية الى المجتمع العراقي ومن هنا يكتسب البحث أهميته، كما تأتي أهمية البحث كونه يسعى لان يكون منطلق نحو توجيه الاهتمام بشكل كبير لموضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في جودة الخدمة التعليمية، فضلاً عن محاولة التصدي لمشكلة تواجه اغلب المنظمات بشكل عام، المنظومة التربوية بشكل خاص، والتي تتمثل، بفقدان حالة التوازن بين القيادة الاستراتيجية والتطبيق لمبادئ الجودة والتي تمكنها من الاستمرار بالإيفاء بمتطلبات رسالتها التربوية.

### ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي :

١. اظهار اهمية وتأثير القيادة الاستراتيجية في وزارة التربية العراقية مجتمع البحث.
٢. تشخيص واقع متغيرات البحث في مجتمع الدراسة وبيان نوع العلاقة فيما بينها.
٣. تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الوزارة للمجتمع.
٤. توضيح ما اذا كانت الممارسات التفاعلية للقيادة الاستراتيجية تُهيئ أرضية خصبة لتطبيق معايير جودة التعليم.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية وفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة ومخططة الفرضي، إذ تحاول الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة، وإن اختبار الفرضيات إحصائياً لاحقاً سوف يحدد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح فرضيات الدراسة كما يأتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية ، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي وجود الخدمة التعليمية.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنمية رأس المال البشري وجود الخدمة التعليمية.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تشجيع الممارسات الاخلاقية وجود الخدمة التعليمية.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة وجودة الخدمة التعليمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في جودة الخدمة التعليمية، وتنطبق عليها الفرضيات الفرعية الآتية :**

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية رأس المال البشري في جودة الخدمة التعليمية.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتشجيع الممارسات الاخلاقية في جودة الخدمة التعليمية.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في جودة الخدمة التعليمية.

#### **سادساً : منهج البحث**

أن البحث الحالي قد أخذ بالمنهج التاريخي والتحليلي والاختباري، اذ يؤكد المنهج التاريخي على مراجعة نظرية فكرية بما تم تناوله من الموضوعات التي اعتمدت على ما هو متاح من مراجع ومصادر عربية وأجنبية، وتم عرض أهم ما كتب في الادبيات السابقة لهذه الموضوعات من قبل الآخرين، اما ومن ثم المنهج التحليلي فقد تم اعتماده للبحث الحالي من خلال تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات الى فئات حسب أطرها الزمنية والمفاهيمية وتعريفية وكذلك تبويبها في نماذج محددة، أما كونه بحثاً اختبارياً فإنه فضلاً عن التأصيل النظري فقد وُجّه نحو الاختبار العملي التي تتعلق بموضوعاته ومتغيراته لغرض التعرف على العلاقة والأثر والتوافق والتكامل فيما بينها والوصول إلى نتائج تثبت حقيقة وجود ربط منطقي فيما بين متغيراته.

سابعاً : حدود البحث

١. الحدود المكانية : وزارة التربية العراقية.
٢. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية بالقيادات العليا والوسطى في الوزارة مجتمع البحث والمتمثلة بـ(المستشارين والوكلاء ، مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، معاون مدير قسم).
٣. الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تبدأ من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واسترجاعها وتفريغ البيانات والمتمثل الى مرحلة انجازها.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : القيادة الاستراتيجية – تأطير نظري

١. مفهوم القيادة الاستراتيجية

كانت القيادة ولا تزال من أهم المتغيرات في مجال الإدارة، ولاسيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين والمتخصصين، سعياً منهم لمحاولة شرحه، وتأطيره بنظريات مختلفة، ونتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة وفي بيئة الأعمال فقد برزت القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم لما لها من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها (Airawi, 2020 : 379). إذ أكد الباحثون ان القيادة هي فن وقدرة ومهارات شخص يشغل منصباً كقائد لوحدة عمل يتم من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه الموظفين (81 : Dohamid & Muchlis, 2020). وتم تعريفها على أنها عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتطوي على إلهام ودعم الآخرين لتحقيق رؤية تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة (2372 : Amayreh, 2020). وعلى الرغم من توضيح نظرية القيادة الإستراتيجية في الفقرة السابقة بانها تعنى بدراسة القادة في المستويات العليا للمنظمة (108 : Castellanos & Georg, 2020). إلا أن المجال البحثي حول مفهوم القيادة الاستراتيجية شهد عدم اتفاق او اجماع في إيجاد تعريف شامل للقيادة الاستراتيجية (2 : Samimi et al, 2020).

وفي هذا الصدد هناك الكثير من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإستراتيجية، وقد اختلفت باختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها ، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات، وكما موضح في الجدول (١) :

الجدول (١) تعريف القيادة الاستراتيجية حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث	القيادة الاستراتيجية
١	(Shao, 2019 : 97)	عملية تكوين رؤية للمستقبل ، وإيصالها إلى المرؤوسين ، وتحفيزهم، والمشاركة في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع جميع المرؤوسين في المنظمة.
٢	(Samimi et al., 2019 : 2)	الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة، والتي تهدف إلى أن يكون لها عواقب استراتيجية على المنظمة.
٣	(Alayoubi et al., 2020 : 16)	قدرة الافراد على التوقع والتخيل والاحتفاظ بالمرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً زاهر يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.
٤	(Al-Thani & Obeidat, 2020 : 309)	عملية صنع واتخاذ القرارات بشكل مشترك بين القائد ومرؤوسيه، ثم العمل على تنفيذها من قبل المستوى الاداري الاعلى في المنظمة.
٥	(Ali & Anwar, 2021 : 14)	الآلية التي من خلالها تستثمر المنظمة مزاياها التنافسية الحالية بينما لا تزال تبحث عن فرص جديدة، وصولاً إلى تحقيق إداء متفوق من خلال الابتكار والتعلم قياساً بالمنظمات المنافسة لها.

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا عن تصور مستقبل المنظمة والاستجابة للتغيرات البيئية عن طريق استثمار وتطوير قدرات موارد المنظمة وفق ضوابط تنظيمية وأخلاقية تهدف الى تحقيق الاستدامة للمنظمة.

## ٢. أبعاد القيادة الاستراتيجية

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات القيادة الاستراتيجية وأهم الأبعاد الفلسفية التي تناولت القيادة الاستراتيجية، أشار الباحثون الى أن القيادة الاستراتيجية يتم تطويرها والتعديل عليها في ضوء فلسفة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية في البيئة التي تحيط بها، إذ تعددت وجهات النظر حول أبعادها، إذ يرى كلاً من (Davies & J.Davies, 2012 : 8) أن القيادة الاستراتيجية تتحرك عبر أربعة أبعاد رئيسة وهي التصور والمشاركة والتنفيذ والمراقبة، إذ



أن القادة الاستراتيجيون يطورون فهماً لما قد يجلبه المستقبل من خلال إشاعة فهم واسع ومشارك للاتجاهات التعليمية والمجتمعية، ولديهم قدرة نظامية لرؤية المنظمة ككل وليس فقط التركيز على جزء من أنشطتها.

وفي سياق آخر اشار (Kitonga et al., 2016 : 19) الى أربعة ابعاد للقيادة الاستراتيجية وهي كل من التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاهداف)، ورأس المال البشري (المهارات والمعرفة)، والممارسات الأخلاقية (القيم والامثال)، والضوابط التنظيمية ، وفي مقال منشور في مجلة جامعة هارفارد للأعمال، إما (Kitonga, 2017 : 16) فقد تناول القيادة الاستراتيجية من خلال اربعة أبعاد تتمثل بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، تنمية رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الاخلاقية ، الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة). وذلك لكونها الاكثر شمولية وتماشياً مع مكان تطبيق الدراسة، وعليه يمكن توضيح تلك الابعاد بشيء من التفصيل كما يأتي :

#### ١. تحديد الاتجاه الاستراتيجي

يعمل القادة الاستراتيجيون على تحديد توجه المنظمة ويترجمون الاستراتيجية الى عمل ويوائمون الأنظمة والموظفين والاستراتيجية بنسق واحد، ويحددون نقطة التدخل الاستراتيجي الفعال ويطورون القدرات الاستراتيجية للمنظمة التي تدعم وتعزز التوجه الاستراتيجي (Davies&J.Davies,2005:248). وقد أشار الباحثون الى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يتم عن طريق تطوير رؤية إستراتيجية طويلة المدى وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف التي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي، إذ أن القائد الاستراتيجي إذا كان قادراً على توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة رؤوسه فيها، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل النية الاستراتيجية خصوصية لخصوصية القائد، وفي ذلك الوقت يكون عامل مشترك للجميع في الوصول الى تحقيق الرؤية الاستراتيجية (Alayoubi et al,2020:16).

#### ٢. تنمية رأس المال البشري

ويشار الى رأس المال البشري بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، ويتمثل بجميع الأفراد العاملون في المنظمات الذين يشكلون مورداً رأسمالياً (Alayoubi et al,2020:16)، وقد أشار الباحثون الى أن رأس المال البشري هو الرابط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء اعمال المنظمات،

وهو تراكم المعرفة والخبرة وخصائص القوى العاملة الأخرى ذات الصلة ضمن القوة التنظيمية للمنظمة وتحفيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Efendy,2018:20). كما يُعرّف رأس المال البشري في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنه "المهارات التي تمتلكها المنظمات (القوى العاملة) ويعد مورداً أو أحد الأصول، إذ إنه يشير إلى فكرة بأن هناك استثمارات في الأفراد (مثل التعليم والتدريب) وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد (Goldin,2016:1).

### ٣. التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تشير الممارسة الأخلاقية إلى السلوك الصائب والخطأ ضمن إطار من القواعد والمبادئ الأخلاقية، وتتمثل المبادئ الأخلاقية بالتحكم في السلوكيات الأخلاقية للمديرين وتصوراتهم وسلوكهم وتوجيهها في المواقف التي يكون فيها من الضروري تحقيق توازن بين المصلحة الذاتية للمنظمة ومصالح أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإن الغرض الرئيس من العمل الأخلاقي هو توجيه الموظفين للالتزام بقواعد السلوك التي من شأنها مساعدتهم على تأمين الثقة في تطوير أعمالهم تجاه ما يقدمون من خدمات ومنتجات (Noor,2014:187). وفي سياق آخر أشار (Amayreh,2020:2374) إلى أن في بعض الأحيان يُعرض على القائد الكثير من القضايا الإدارية التي تتطلب معالجة القرارات من بين هذه القضايا، حالات تتطلب قرارات لكن القائد الإداري لا يجدها في القانون والأنظمة أو التعليمات، ومن ثم يضطر القائد الإداري إلى الاجتهاد واتخاذ القرار المناسب، وهنا دور القيادة الأخلاقية التي يؤمن بها القائد الاستراتيجي في توجيه قراره وتحديد اختياره من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة في ضوء القيم والمعايير الأخلاقية، ومن هنا يتضح أنه عندما يسعى القائد إلى إبداء رأيه في أي مسألة ، فإنه يحكم قيمه بحيث يتوافق ما يصدره مع ما يعتقد أنه صحيح.

### ٤. الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة

تعني السيطرة الاستراتيجية، تلك التدابير التي يعتمد عليها المديرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغييرات في أنماطها، والضوابط التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وتتكون من نوعين (الضوابط المالية والضوابط الإستراتيجية)، إذ أن القائد الاستراتيجي الفعال هو الشخص الذي يوازن بين هذين النوعين من الضوابط في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Alayoubi et al., 2020 : 16). وتساعد السيطرة الاستراتيجية المنظمات على إدارة رأس المال الفكري وتنظيم الممارسات لضمان

تقييم مسارات العمل الصحيحة، إذ يمكن أن تؤثر على أنشطة المنظمة وتوجه الإجراءات بالطرق المناسبة، ويضع القادة الاستراتيجيون الفعالون ضوابط تسهل سلوكيات الموظفين المرنة والمبتكرة لمساعدتهم في الحفاظ على ميزة تنافسية أو اكتسابها (Hitt et al., 2010 : 439). وان القادة الإستراتيجيون يوازنون بين الإستراتيجيات على المستوى التنظيمي بشكل كامل عن طريق وضع الية أو ضوابط تضمن سير عمليات المنظمة بالشكل الملائم (Davies 17 : 2012 & Davies). ومن هنا يتضح أن القيادة الاستراتيجية مركزية نسبياً وتُستند الى الرؤساء وقرارات اللجان المركزية، وهي بذلك عملية مستمرة لصنع القرار، التي تتمكن من السيطرة بشكل استراتيجي متوازن وتتكفل بكيفية تطبيق الاستراتيجية وكيفية استعمال الوسائل الفاعلة لتطبيقها (Morrill, 2010 : 74).

## ثانياً : جودة الخدمة التعليمية

### ١. مفهوم جودة الخدمة التعليمية

ضمن أدبيات جودة الخدمة يعد مقياس جودة الخدمة أحد أكثر الأدوات المقبولة والمستعملة على نطاق واسع لقياس جودة الخدمة، لدرجة أنه حتى منافسي نموذج جودة الخدمة يدركون أنه لبعض الوقت "كان التفعيل المهيمن لجودة الخدمة هو مقياس جودة الخدمة الذي وضعه باراسورامان وآخرون (١٩٨٨) (90 : Viraiyan et al., 2016). وتشير جودة الخدمة التعليمية إلى استعمال موارد التدريس لتوفير مجموعة من المنتجات، بما في ذلك الخصائص الجوهرية للمنتجات الملموسة والخدمات غير الملموسة التي تلبي متطلبات أو إمكانات موضوع التعليم ، ويعد مفهوم جودة الخدمة التعليمية عاملاً تقييمياً لتصور المستفيدين من تلك الخدمة التي يقدمها مزودها سواء أكانت جهات حكومية أم غير حكومية (Kurniawan & Ratnaningsih, 2021 : 126). وقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم واحد لجودة الخدمة التعليمية، وذلك بسبب اختلاف الجوانب التي تم تناول الموضوع من خلالها، والجدول (٢) يوضح عدد من مفاهيم جودة الخدمة التعليمية حسب رأي بعض الباحثين مع مراعاة التسلسل الزمني لكل منها، وكما يأتي :

الجدول (٢) تعريف جودة التعليم بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	اسم الباحث	تعريف جودة التعليم
١	(Alayoubi et al., 2020 : 14)	فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة ، يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد والمجتمع ، وبأكثر الطرق كفاءة وأقل تكلفة، من خلال الاستعمال الأمثل لقدرات الجميع. الموظفين مدفوعين بالتطوير المستمر
٢	(محمد، ٢٠٢١ : ١٣٦)	استجابة توقعات الجهات المستفيدة وتحقيق رغباتهم في ضوء موازين علمية، إذ تظهر الجودة من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة تسهم في اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات التي تلبي ما يقابله من متطلبات في سوق العمل.
٣	(عباس وحسين، ٢٠٢٢ : ٣٢٣)	مجموعة من الخصائص والصفات الاجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الفرد المستفيد وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة ويكون قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع التنموية
٤	(Yilmaz & Temizkan, 2022 : 3)	جودة خبرات التعلم الفريدة التي تنشئها المنظمات التعليمية لطلابها من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد للمصادر المذكوره اعلاه.

وعلى هذا الأساس يعرف الباحث جودة الخدمة التعليمية بأنها محصلة مجموع الجودة التي تتعلق بالمنظمة التعليمية كل من الجودة الإدارية وجودة المرافق العامة وجودة التدريس والجودة التحويلية وجودة البنية التحتية ويؤدي تفاعل هذه العوامل الى الحصول على جودة التعليم.

## ٢. أبعاد جودة الخدمة التعليمية

يشير (Akhlaghi et al., 2012 : 5286) إلى أن جودة الخدمة تم الاعتراف بها على نطاق واسع في العقود الماضية وقد تم استعمال الكثير من الدراسات نموذج جودة الخدمة في المنظمات التعليمية واعتبر أن الطلاب هم مستفيدون لخدمة التعليم، وتم قياس جودة تلك الخدمة من خلال خمسة أبعاد تمثلت بـ (الملموسية، الموثوقية ، الاستجابة ، التأكيد ، العطف).

إما (Railya, 2016 : 10) فقد طور معايير الجودة البالغ عددها ٢٣ وفقاً لنموذج RATER ذي الأبعاد الخمسة الذي اقترحه (Berry , Zeithaml , Parasuraman : 1985) وقد

تتناول الأبعاد المتمثلة بـ (الملموسية ، التعاطف ، الاستجابة ، الاعتمادية ، التأكيد) كأبعاد لقياس جودة الخدمة في المنظمات التعليمية.

وقد أعتمد الباحث مقياس (Railya, 2016) كمقاس نهائي لقياس أبعاد جودة الخدمة التعليمية في الدراسة الحالية للعديد من الاسباب التي على رأسها رصانة المقياس، فضلاً عن دقة أسئلة المقياس القابلة للبحث والتطبيق في الجانب الميداني للدراسة، إلا أن الباحث قام بتسكين بعد (التأكيد) لعدم إمكانية قياسه في المنظمة المبحوثة، وبناءً عليه يمكن توضيح تلك الأبعاد كما يأتي :

### ١. الملموسية

تتعلق الملموسية بالاشياء التي يمكن للأفراد المستفيدين من الخدمة أن يلمسوها، وترتبط الملموسية بمنظمات التعليم بشكل عام من حيث الاجهزة والمعدات وكيفية استعمالها والمرافق المادية، فضلاً عن سهولة الوصول اليها، ومن جانب آخر بيئة العمل وجاذبيتها للأفراد، كذلك معرفة فيما اذا كانت توجد خدمات دعم من عدمها (محبيس وعبد الحسين، ٢٠٢٠ : ٨٧).

كما وتعد الملموسية دليل مادي للخدمة التي تعد مرافقاً لها عند تقديمها، وتتمثل بمظهر التسهيلات التي تقدمها المنظمة التعليمية للمستفيدين، فضلاً عن كل ما يمكن لمسه من أدوات تسهل عملية تقديم الخدمة (حنظل وشران، ٢٠٢١ : ٤١٩).

### ٢. التعاطف

يعود أصل كلمة التعاطف إلى ثمانينيات القرن التاسع عشر ، عندما صاغ عالم النفس الألماني ثيودور ليبس لوصف التقدير العاطفي لمشاعر الآخرين، وقد تم وصف التعاطف أيضاً على أنه عملية فهم التجربة الذاتية للشخص من خلال مشاركة تلك التجربة بشكل غير مباشر مع الحفاظ على موقف ملتزم (Ioannidou & Konstantikaki, 2008 : 119).

ويرتبط التعاطف باستعداد الموظف في فهم منظور المستفيد ومشاعره أثناء تفاعلات الخدمة، مما يؤدي إلى مشاعر إيجابية للمستفيدين تجاه الخدمة (Bahadur et al., 2018 : 3).

### ٣. الاستجابة

تسمى العملية التي يتفاعل فيها مقدمو الخدمة بسرعة لحل مشكلة المستفيدين بشكل إيجابي خلال وقت معين بالاستجابة، ويُنظر إلى هذا البعد من جودة الخدمة من خلال الجانب المتعلق بتحسين جودة الخدمة، ومع ذلك ، فإن تقدم تكنولوجيا المعلومات مثل رسائل البريد الإلكتروني وصفحات الويب وواجهة خدمة المستفيدين يحسن استجابة المنظمة التعليمية في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية (Johnson & Karlay, 2018 : 12). كما ويمكن فهم الاستجابة على أنها رغبة مقدم الخدمة في مساعدة المستفيدين على أداء الخدمة بسرعة، وذلك من خلال القدرة على الحفاظ على سرعة وجودة الخدمة خلال أوقات تقلب الطلب واستعداد العاملين في المنظمة التي تقدم الخدمة للمساعدة في تلبية احتياجات المستفيد حسب الطلب، وهذا يؤكد أهمية الاستجابة لتحديد الرضا عن الخدمة من قبل المستفيد (Murray et al., 1366 : 2019).

#### ٤. الاعتمادية

تعرف الاعتمادية بأنها قدرة مقدم الخدمة على أدائها كما وعدت المنظمة التعليمية للمستفيدين منها بشكل معقد ودقيق، وهذا البعد يعكس مدى قدرة المنظمة على الالتزام والوفاء، وتكون مخصصة اتجاه المستفيدين بتقديم الخدمة التعليمية الموعود بها بموثوقية ودقة عالية من أول مرة (حنظل وشران، ٢٠٢١ : ١١). ويشير أيضاً (Saliba & Zoran, 2018 : 163) للأهمية بأنظمة القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل صادق يلبي طموحات المستفيدين. ويمكن اعتبار عملية الاعتمادية الموثوقية في تقديم الخدمة للمستفيدين، إذ تضمن الاعتمادية القدرة على تقديم الخدمة بجودة عالية، وهذا بدوره يؤثر على الثقة والانطباع العام الذي يترك في ذهن المستفيد بعد استهلاك الخدمة، ويعد بعد الموثوقية في جودة الخدمة أمراً حيوياً ويتم إدراكه من خلال جانب الأشخاص في جودة الخدمة (Johnson & Karlay, 2018 : 11).

#### المبحث الثالث

##### الجانب العملي

يهدف المبحث الحالي الى معرفة نوع علاقة (التأثير) بين متغيري البحث ( القيادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل ، و(جودة الخدمة التعليمية) كمتغير معتمد ، فبعد استقصاء الباحث لآراء العينة، وحصد النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث ، قام الباحث بأجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة، اذ هدف الباحث الى اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسية في وزارة التربية ، من خلال التعرف على فرضية الارتباط وإيجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات وابعادهما، فضلاً عن اتجاه العلاقة وقوتها ، من خلال اعتماد

معامل الارتباط بيرسون، نظراً لكون العينة تزيد عن (30) مشاهدة وتوزيع البيانات توزيعاً طبيعياً ، كما يمكن للباحث من خلال الجدول التعرف على قيمة معامل التحديد لأي علاقة بين متغيرات المصفوفة عند تربيع الارتباط ، علماً ان القيمة الاحتمالية لجميع المصفوفة (0.000)، اما قيمة (T) المحسوبة فبالإمكان ايجادها من خلال ضرب معامل الارتباط في جذر العينة ومقارنتها بالقيمة الجدولية (1.982) ، اما القيمة الفائية فيمكن ايجادها بتربيع قيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بالقيمة الجدولية (3.928) عند درجة حرية (112).

اولاً: إيجاد مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وابعادها

الجدول (٣) مصفوفة ارتباط متغيرات وابعاد البحث

الابعاد	الملموسية	التعاطف	الاستجابة	الاعتمادية	جودة الخدمة التعليمية
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	0.314** 0.000	0.468** 0.000	0.619** 0.000	0.604** 0.000	0.554** 0.000
تنمية رأس المال البشري	0.475** 0.000	0.568** 0.000	0.675** 0.000	0.678** 0.000	0.669** 0.000
تشجيع الممارسات الاخلاقية	0.331** 0.000	0.455** 0.000	0.570** 0.000	0.592** 0.000	0.540** 0.000
الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة	0.505** 0.000	0.623** 0.000	0.672** 0.000	0.668** 0.000	0.691** 0.000
القيادة الاستراتيجية	0.459** 0.000	0.596** 0.000	0.713** 0.000	0.714** 0.000	0.691** 0.000

يتضح من نتائج الجدول (٣) التالي:

يتضح تحقيق المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وابعادها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، تنمية رأس المال البشري ، تشجيع الممارسات الاخلاقية، الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة) علاقات ارتباط طردية إيجابية مع المتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية وابعاده (الملموسية، التعاطف، الاستجابة، الاعتمادية) علاقات إيجابية من المتوسطة الى القوية، اذ كانت جميع هذه العلاقات بقيمة احتمالية (0.000).

ثانياً : اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية في جودة الخدمة التعليمية

حددت الفرضية الرئيسة الاولى للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، تشجيع الممارسات الاخلاقية، الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في جودة الخدمة التعليمية) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (BACK WARD)، لاسيما وان الجدول (٤) أوضح وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات والابعاد، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى وبحسب الاتي :

التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى: تؤثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول (٤) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (62.139) وبقية احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.928) وبقية احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (112)، لتشير الى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث الى تداؤبية الابعاد مجتمعة لجودة الخدمة التعليمية وتداؤبية ابعاد القيادة الاستراتيجية لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.530) وبقية احتمالية (0.000) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.522) ، اذ استطاعت ابعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، تشجيع الممارسات الاخلاقية، الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة) من تفسير ما نسبته (52.2%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة التعليمية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (47.8%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر.

اذ تبين وجود تأثير إيجابي لتنمية رأس المال البشري في جودة الخدمة التعليمية مقداره (0.376) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.514) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) وبدرجة حرية (112)، كما تبين وجود تأثير إيجابي للحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في جودة الخدمة التعليمية مقداره (0.451) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (4.416)، فضلاً عن عدم وجود أي تأثير لتحديد الاتجاه الاستراتيجي وتشجيع الممارسات الأخلاقية في جودة الخدمة التعليمية ، مما يشير الى استثمار الانموذج بنسبة (50%) من مرتكزاته وعدم توظيف النصف الاخر في وزارة التربية، ومن



جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (تؤثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الاتية :

$$\text{جودة الخدمة التعليمية (Y)} = (0.475) + 0.451 * (\text{الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة}) + 0.376 * (\text{تنمية رأس المال البشري})$$

الجدول (٤) تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية  
(n=113)

جودة الخدمة التعليمية							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	A	
62.139 0.000	0.404	0.687	0.522	0.530	- 0.043	0.475 0.109	تحديد الاتجاه الاستراتيجي
	3.514	0.000			0.376		تنمية رأس المال البشري
	0.351	0.726			- 0.036		تشجيع الممارسات الاخلاقية
	4.416	0.000			0.451		الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اما على مستوى ابعاد جودة الخدمة التعليمية فقد تبين من الجدول (٤) واختبار الانحدار المتعدد بطريقة (BACK WARD) الاتي :

١. استطاعت وزارة التربية من استثمار تنمية رأس المال البشري للتأثير في الملموسية بنسبة (47.3%)، والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة بنسبة (59.5%) ، وهذا ما يشكل أسلوباً لتحسينها، علماً ان القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.014 ، 0.001) على الترتيب ، وبقية (T) المحسوبة (2.495 ، 3.349) على الترتيب، اما قيمة معامل تفسير الانموذج المصحح (0.281) ، ومعامل التحديد (0.301)، وبقية الاختبار الفائي (15.610).

٢. استطاعت وزارة التربية من استثمار تنمية رأس المال البشري للتأثير في التعاطف بنسبة (29.5%)، والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة بنسبة (54.6%) ، وهذا ما يشكل أسلوباً لتحسينها، علماً ان القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.037 ، 0.000) على الترتيب ،

وبقيمة (T) المحسوبة (2.113 ، 4.096) على الترتيب، اما قيمة معامل تفسير النموذج المصحح (0.402) ، ومعامل التحديد (0.412)، وقيمة الاختبار الفائي (38.585).

٣. استطاعت وزارة التربية من استثمار تنمية رأس المال البشري للتأثير في الاستجابة بنسبة (42%)، والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة بنسبة (39.10%)، وهذا ما يشكل أسلوب لتحسينها، علماً ان القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000 ، 0.000) على الترتيب، وقيمة (T) المحسوبة (3.939 ، 3.833) على الترتيب، اما قيمة معامل تفسير النموذج المصحح (0.511)، ومعامل التحديد (0.520)، وقيمة الاختبار الفائي (59.563).

٤. استطاعت وزارة التربية من استثمار تنمية رأس المال البشري للتأثير في الاعتمادية بنسبة (47.4%)، والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة بنسبة (40.9%)، وهذا ما يشكل أسلوب لتحسينها، علماً ان القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000 ، 0.000) على الترتيب، وقيمة (T) المحسوبة (4.070 ، 3.673) على الترتيب، اما قيمة معامل تفسير النموذج المصحح (0.509)، ومعامل التحديد (0.518)، وقيمة الاختبار الفائي (59.150).

الجدول (٥) الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في ابعاد جودة الخدمة التعليمية بطريقة (BACK WARD)

المؤشرات						الابعاد
P	T	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	β	F	
الملموسية						النموذج الاول
0.014	2.495	0.301	0.281	0.473	15.610	تنمية رأس المال البشري
0.001	3.349			0.595		الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة
التعاطف						النموذج الثاني
0.037	2.113	0.412	0.402	0.295	38.585	تنمية رأس المال البشري

0.000	4.096			0.546		الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة
الاستجابة						الانموذج الثالث
0.000	3.939			0.420		تنمية رأس المال البشري
0.000	3.833	0.520	0.511	0.391	59.563	الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة
الاعتمادية						الانموذج الرابع
0.000	4.070			0.474		تنمية رأس المال البشري
0.000	3.673	0.518	0.509	0.409	59.150	الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

١. تبين اهتمام وزارة التربية بتحسين قدرتها على تنمية رأس مالها البشري والناجم عن ابلاغ موظفيها بما ينبغي القيام به من إجراءات وكيف يتم ذلك، فضلاً عن تضمن خطة التنمية تكامل التدريب مع التنفيذ الفاعل.
٢. اعتمدت وزارة التربية التعاطف كمرتكز في تحسين نجاحها الاستراتيجي من خلال مراعاتها الجداول الزمنية للعمل الرسمي لموظفيها وتوفير المرافق العامة والنوادي والجمعيات الاستهلاكية لموظفيها.
٣. ارتكزت وزارة التربية على الاعتمادية في سعيها الى تحسين جودة خدماتها التعليمية من خلال اهتمامها الكبير بالمستوى العلمي للمادة التعليمية التي تقدمها، وتوفير الدرجات الوظيفية بحسب الاختصاص.
٤. عمدت وزارة التربية الى الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية بشكل جدي، لذلك سعت الى توظيف ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسينه اجمالاً من خلال تنمية رأس المال البشري والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة، فضلاً عن استثمار هذان البعدان في تحسين مستوى الملموسية والتعاطف والاستجابة والاعتمادية.

٥. وجهت وزارة التربية ممارسات قيادتها الاستراتيجية بشكل مباشر الى تحسين جودة خدماتها التعليمية، وبشكل غير مباشر بوساطة كلية من خلال قدرات تعلمها التنظيمي، لاسيما وان الوساطة تمت من خلال الالتزام الإداري ونقل المعرفة

#### ثانياً : التوصيات

١. العمل على تنمية رأس المال البشري من خلال صقل مهارات العاملين وتحسينها من خلال زجهم في دورات تدريبية داخل وخارج العراق، فضلاً عن العمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي للوزارة من خلال المكافآت والحوافز.
٢. على الوزارة مواكبة المناهج العالمية بشكل مستمر لكي تحافظ على النجاح الاستراتيجي الذي وصلت اليه، فضلاً عن تخصيص مبالغ مالية لترميم ودعم المكتبات العامة ورفدها بأثاث حديث وعصري يواكب المكتبات والمرافق العامة عالمياً.
٣. بذل مزيد من الجهود في انشاء الورش التوعوية والتثقيفية حول أهمية الخدمة التعليمية ومدى جودتها، وأنعكاس ذلك في القدرة على التعلم.
٤. متابعة المستوى العلمي للمناهج الحالية من خلال الاعتماد على الخبراء المحليين والتعاقد مع الخبراء الاجانب لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية.
٥. الاهتمام بأصحاب الشهادات العليا و العمل على الاستفادة منهم ووضعهم في الاماكن الصحيحة والتي تليق بالشهادات التي يحملوها.

#### المصادر

#### ● المصادر العربية

أولاً : البحوث المنشورة والدوريات

١. حنظل، قاسم أحمد، وشران، هبة ربيع، (٢٠٢١)، " دور المناعة التنظيمية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية - دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدراس التعليم الثانوي الحكومية والاهلية في تكريت "، بحث منشور، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد ٢، الجزء الأول.
٢. عباس، بشرى عبد الحمزة، وحسين، مازن نعمة، (٢٠٢٢)، " تأثير ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية "، بحث منشور، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ١، الجزء الاول.

٣. محمد، عليه جسام، (٢٠٢١)، " دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الفرات الأوسط التقنية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد ١٣، العدد ١.
٤. محييس، حسام علي، وعبد الحسين، عباس عويد، (٢٠٢١)، " دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية - دراسة استطلاعية في جامعة سومر"، بحث منشور، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٤.

● المصادر الاجنبية

#### A. Books

1. Morrill, Richard, (2010), "**Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities**" Rowman & Littlefield Publishers, Inc, the United States of America.

#### B. Master Thesis

1. Goldin, Claudia D. (2016) "**Human capital.**". Harvard University.
2. Johnson, Ehigie C & Karlay, Jesse S, (2018), "**Impact of Service Quality on customer Satisfaction**", Liberia Revenue Authority, Faculty Of Education And Business Studies, Department Of Business And Economics Studies.
3. Kitonga, Daniel Mwendwa, (2017), "**strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in nairobi county in kenya**", a thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management Option) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

#### C. Published Research

4. Akhlaghi, E., Amini, S., & Akhlaghi, H. (2012). **Evaluating Educational Service Quality in Technical and Vocational Colleges using SERVQUAL Model. Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 46, 5285–5289. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.424.
5. Al Rawi, Ass Prof Suad KA. (2020) "**The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership.**", Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XII, Issue V, pp.377-388.
6. Alayoubi, Mansour M& Mazen J. Al Shobaki& Samy S. Abu-Naser. (2020) "**Strategic Leadership Practices and their Relationship to**

- Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities."** International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) 5.3, pp.11-26.
7. Ali, Bayad Jamal & Anwar, Govand, (2021), **"Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness "**, International Journal of Electrical, Electronics and Computers, Available: <http://eecjournal.com>.
  8. Al-Thani, Fahid Ben Hamed & Obeidat, Abdallah Mishael, (2020), **"The Impact Of Strategic Leadership On Crisis Management "**, International Journal of Asian Social Scienc, Vol. 10, No. 6, DOI: 10.18488/journal.1.2020.106.307.326.
  9. Amayreh, Khalid Thaher (2020)"**The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan.**" Management Science Letters 10.10, pp. 2371-2378.
  10. Bahadur, W., Aziz, S., & Zulfiqar, S. (2018). **Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions: The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality.** Cogent Business & Management, 5(1), 1–21. doi:10.1080/23311975.2018.1491780 .
  11. Castellanos, Julio David, & George, Babu . (2020)"**Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership.**" Economics and Business Review Vol. 6 (20), No. 1, pp. 103-119.
  12. Davies, Brent, & Davies Barbara J. (2012). **"The nature and dimensions of strategic leadership."** Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration.
  13. Davies, Brent & J. Davies, Barbara (2005), **"Strategic Leadership Reconsidered"**, Leadership and Policy in Schools, 4:241–260
  14. Dohamid, Ahmad Gafur & Muchlis R. Luddin. (2020) **"Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period."** IJHCM, International Journal of Human Capital Management, Vol. N 4 (1), PP. 82-86.
  15. Hitt, Michael A. & Haynes, Katalin Takacs & Serpa, Roy (2010), **"Strategic leadership for the 21st century"** , Business Horizons, VOL 53.

- 16.Ioannidou, F & Konstantikaki, (2008), **“Empathy and emotional intelligence: What is it really about? “**, International Journal of Caring Sciences, Vol 1, No3, [www.internationaljournalofcaringsciences.org..](http://www.internationaljournalofcaringsciences.org..)
- 17.Kitonga, Daniel Mwendwa & Bichanga, Walter Okibo & Muema, Benjamin Kyalo, (2016), **“ Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya “**, international journal of scientific & technology research volume 5, issue 05.
- 18.Kurniawan, Ryan & Ratnaningsih, Sri Rahayu, (2021), **“The Effect of Educational Service Quality and Geographical Pricing on Customer Loyalty in The Development of Indonesian Hotel Industry After the Corona Virus Pandemic “**, review of international geographical education, Vol 11, No (3).
- 19.Murray, J., Elms, J., & Curran, M. (2019). **Examining empathy and responsiveness in a high-service context**. International Journal of Retail & Distribution Management, 47(12), 1364–1378. doi:10.1108/ijrdm-01-2019-0016.
- 20.Noor, Juliansyah. (2014), **“ The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia “**, International Research Journal Of Business Studies, Vol. 6 | No. 3.
- 21.Railya B Galeeva , (2016),**"SERVQUAL application and adaptation for educational service quality assessments in Russian higher education"**, Quality Assurance in Education, Vol. 24 Iss 3 pp
- 22.Saliba, Katia & Zoran, Annmarie Gorenc, (2018), **“ Measuring Higher Education Services Using the SERVQUAL Model “**, Revija za univerzalno odličnost / Journal of Universal Excellence, number 4.
- 23.Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). **What is strategic leadership? Developing a framework for future research**. The Leadership Quarterly, 101353. doi:10.1016/j.leaqua.2019.101353.
- 24.Shao, Z. (2019). **Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation**. International Journal of Information Management, 44, 96–108. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010

25. Teeroovengadum, Viraiyan & T.J. Kamalanabhan & Seebaluck, Ashley Keshwar (2016) " **Measuring service quality in higher education Development of a hierarchical model (HESQUAL)**" *Quality Assurance in Education* Vol. 24 No. 2, pp. 244-258.
26. Timur, Jakarta & Efendy, Hady, (2018), " **Implementation of Human Capital Management in HR Section of the Hang Tuah School of Health Science (STIKES) Pekanbaru** ", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8, No. 1..
27. Yılmaz, Kasım & Temizkan, Volkan, (2022), " **The Effects of Educational Service Quality and Socio-Cultural Adaptation Difficulties on International Students' Higher Education Satisfaction** ", *SAGE Open* January, The Author(s) 2022 DOI: 10.1177/ 21582440221078316 [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo).