

خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة
دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر / الجامعة المستنصرية
**Strategic agility and its role in enhancing the perceived service
quality**
**An exploratory study at the Center for Continuing Education
/Al-Mustansiriya University**

م.محمود أسامة عبد الوهاب (*)
الجامعة المستنصرية، العراق
mahmooda73i@uomustansiriyah.edu.iq

م.محمود ثائر علي البياتي
جامعة المستنصرية، العراق
mohammedalbayati@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ الاستلام: 2020/02/10 تاريخ القبول للنشر: 2020/05/19

ملخص:

غرض الدراسة : يهدف البحث الحالي الى تحديد دور خفة الحركة الاستراتيجية الخاصة بـ ابعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والقدرات التعاونية) كمتغير مستقل في تعزيز جودة الخدمة المدركة كمتغير تابع، وقد انبثقت الدراسة من مشكلة واقعية الخاصة بالدورات التدريبية المقدمة للمستفيدين في المراكز التعليمية ، من خلال الاطلاع على استمارات الاستبيان المقدمة لهم بعد انتهاء الدورات التدريبية للعامين (2017- 2018) و (2018- 2019)، فضلاً عن استطلاع رأي المحاضرين ومسؤولي مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية .
المنهجية / التصميم : تم توزيع (60) استبانة على المحاضرين ومسؤولي مركز التعليم المستمر ، اذ تم استرجاع (55) استمارة كون (5) استمارات غير صالحة للتحليل ، وتم تحليل الاستمارات بأستخدام برنامجي التحليل الاحصائي (spss.v25, Amos v25).

*م.محمود أسامة عبد الوهاب: mahmooda731@uomustansiriyah.edu.iq

قيمة الدراسة : تتمثل بأهمية متغيرات البحث كونها من المواضيع الحديثة نسبياً ، فضلاً عن تطبيق هذه المتغيرات على القطاع التعليمي.

النتائج العلمية : توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج ولعل ابرزها وجود تأثير معنوي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية في جودة الخدمة المدركة ، فضلاً عن توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة تعاون مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية والاستفادة من تجارب المراكز العالمية والعربية الرائدة في هذا المجال لتحقيق جود الخدمة المدركة.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية ، جودة الخدمة المدركة .

Abstract:

Purpose of the study: The current research aims to define the role of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, strategic response, and cooperative capabilities) as an independent variable in enhancing the quality of perceived service as a dependent variable, and the study has emerged from a realistic problem of training courses offered to beneficiaries in educational centers, Through reviewing the questionnaire forms submitted to them after the end of the training sessions for the years (2017-2018) and (2018-2019), as well as polling lecturers and officials of the Center for Continuing Education at Al-Mustansiriya University.

Methodology / design: (60) questionnaires were distributed to lecturers and officials of the Center for Continuing Education, as (55) forms were retrieved, (5) forms were not valid for analysis, and the forms were analyzed using two statistical analysis programs (spss.v25, Amos v25).

The value of the study: It is the importance of research variables as it is a relatively recent topic, in addition to applying these variables to the educational sector.

Scientific results: the researchers reached a set of results, perhaps the most prominent of which is the existence of a moral impact of the variable strategic agility in the quality of perceived service, in addition to the researchers took a set of recommendations, the most important of which is the necessity of cooperation in the Continuing Education Center at Al-Mustansiriya University and

benefit from the experiences of leading international and Arab centers in this The field to achieve quality of perceived service

key words: strategic agility, Strategic Sensitivity, Strategic response, Collective capabilities perceived quality of service.

المقدمة :

ان التغييرات في الأعمال والبيئة هي حقيقة الحياة التي تعيشها المنظمات، لذلك فإن الاساليب الادارية التقليدية لم تعد تجدي نفعاً ، وخاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة ، الذي يتوجب على المنظمات ان تكون لها مرونة للاستجابة لتلك التغييرات ، والى استخدام اساليب ادارية حديثة تمكنها من تخطي هذه التطورات ، ومن هذه الاساليب خفة الحركة الاستراتيجية التي تمكنها من الوصول الى التميز في جودة الخدمات التي تقدمها ، وجاء هذا البحث لتبني فكر استراتيجي حديث تمكن الجامعات من اتخاذ قرارات وتقديم حلول سريعة لأي امر طارئ .

تناولت الدراسة اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول (المنهجية العلمية للبحث والذي تضمن مشكلة واهمية واهداف وفرضيات البحث فضلاً عن المخطط الفرضي) ، في حين تناول المبحث الثاني (الاطار النظري الخاص ب حركة الخفة الاستراتيجية وجودة الخدمة المدركة) ، اما المبحث الثالث فقد احتوى على (عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات) ، واخيراً تناول المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثين) .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات :

1. ما مستوى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تقديم جودة خدمة مدركة من قبل المستفيدين ؟
2. مدى اهمية خفة الحركة الاستراتيجية وجودة الخدمة من قبل مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية ؟

ثانياً: اهداف البحث

تبرز اهداف البحث من خلال مايلي :

1. قياس تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في جودة الخدمة المدركة .

2. قياس مستوى خفة الحركة الاستراتيجية في مركز التعليم المستمر / الجامعة المستنصرية.

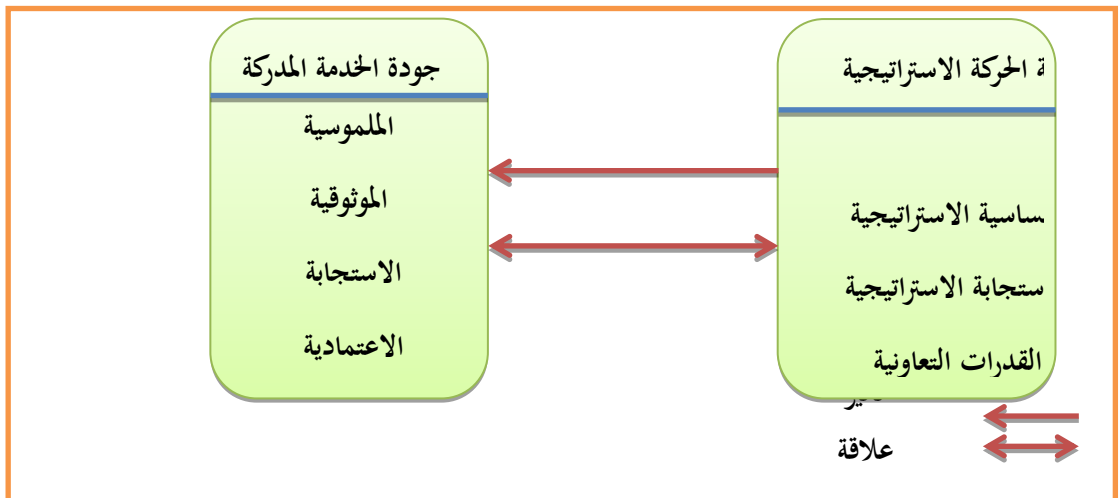
3. قياس مستوى جودة الخدمة المدركة في مركز التعليم المستمر / الجامعة المستنصرية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي من خلال متغيري البحث كونهما من المفاهيم الحديثة نسبياً ، فضلاً عن استهداف موقع مهم في تطوير مهارات المورد البشري الا وهو مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية ، وتعد الدراسة مرشداً لمتخذي القرار في وضع الاستراتيجيات وبشكل سريع يتناسب مع التطورات التكنولوجية في البيئة الاعمال .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

من خلال ما تقدم من المنهجية العلمية للبحث من اهداف واهمية تم اعداد المخطط الفرضي للبحث ليعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث ، وكما في الشكل (1) .



شكل(1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر :اعداد الباحثان .

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية (Hypothesis) الرئيسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة وتتفرع منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الاتي :

1. **الفرضية (Hypothesis) الثانوية الأولى:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة .
2. **الفرضية (Hypothesis) الثانوية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستجابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة .
3. **الفرضية (Hypothesis) الثانوية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد القدرات التعاونية في تعزيز جودة الخدمة المدركة .

سادساً : منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي والتحليلي) في التعامل مع حيثيات البحث.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية كمجتمع للدراسة ، وتم اختيار عينة الدراسة (55) فرداً من (مدربين التعليم المستمر، المتدربين ، ومسؤولي ومتخذي قرار مركز التعليم المستمر) كونهم الفئة المستهدفة والمناسب في البحث الحالي .

ثامناً : اداة البحث

اعتمد الباحثان الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع بيانات الخاصة بالجانب العملي وصممت فقراتها على المقاييس الجاهزة من الدراسات العربية والاجنبية واجراء بعض التعديلات عليها لتكون مناسبة مع متطلبات البحث الحالي ويوضح الجدول (1) فقرات الاستبانة .

جدول (1) مقاييس بمتغيرات الدراسة

ت	المتغير الرئيسي	الابعاد الفرعية	عدد الاسئلة	تسلسل الفقرات في الاستبانة	مصادر المقياس
1	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	3	3.1	(Mavengere,2013)
		الاستجابة	3	6.4	

	9.7	3	الاستراتيجية		
			القدرات التعاونية		
	—	9		المجموع	
(راضي وعباس 2012،	12.10	3	المللموسية	جودة الخدمة المدركة	2
	15.13	3	الموثوقية		
	18.16	3	الاستجابة		
	21.19	3	الاعتمادية		
	24.22	3	التعاطف		
	—	15		المجموع	
	—	24			المجموع الكللي

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

ظهرت كلمة "خفة الحركة" لأول مرة عام 1991 في تقرير يسمى "استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الـ21" الذي تم اعداده من قبل معهد laocca في جامعة Lehigh بسبب التدهور الحاصل في القطاع الانتاجي للشركات الامريكية وفقدائها القدرة التنافسية ، وظهر مصطلح "الانتاج الخفيف" كطريقة انتاج جديدة في البلدان المتقدمة صناعياً (KUMKALE,2016:118) ، فالخفة هي نوع من انواع المرونة وهي القدره على الاعمال الغير مخطط لها (Narasimhan, 2006: 443)، سعى الباحثون الى تطوير المفاهيم العامة واستثمارها للحفاظ على ذلك التفوق، فكانت جهود الباحثان الفنلنديان (Doz & Kospnen) من بين تلك المساعي، فبالرغم من اعتمادهما مفهوم خفة الحركة في العديد من بحوثهما ، الا انهما اثارا مصطلح "خفة الحركة الاستراتيجية" في كتابهما (Fast Strategy) عام 2008 وابحاثهما اللاحقة حول الموضوع (Santala, 2009: 35) بدافع الوقوف على اسباب تفوق بعض الشركات العالمي كشركات " Nokia, IBM " ، تعددت مفاهيم الخفة الاستراتيجية لكنها تشترك كونها الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل

(Al-Romeedy,2019:2) ، وأشار (Becker,2007:5) بأنها القدرة على استغلال الفرص من خلال التخطيط والتنفيذ بعيد الامد بسبب تغيرات الأعمال بسرعة وفاعلية وحسب الحاجة لها ، ووصفها (Oyedijo,2012:1) هي القدرة على التشغيل المربح في بيئة تنافسية بشكل مستمر، وغير متوقع، وتغير فرص العملاء، ويضيف (Swafford et al.,2008:291) بأنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والجودة والربحية من خلال التكامل بين الموارد من اجل تقديم خدمة تقود الزبون في بيئة سريعة ومتغيرة .

وينظر الى خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها تعكس القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الاعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية ، والسعي لخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة وانما نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة ، حيث تمتاز المنظمات الرشيقة بالصفات التي تميزها عن المنظمات التقليدية (Audran, 2010: 47) وكما موضحة في الجدول (2) .

الجدول (2) الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

ت	معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
1.	الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل شبكي مسطح
2.	قدرة الوحدات وفرق العمل	تمتلك الخبرة	متعددة الاختصاصات
3.	تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لا مركزية
4.	دور المدير	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية
5.	جودة العاملين	الاحترام المتبادل، والكفاءة	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية، واخ لاقيات العمل

Source: Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments. environments (Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi. p 43.

ثانياً: أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

تعد خفة الحركة الاستراتيجية أحد أهم المتطلبات الرئيسة لنجاح المنظمة وبقائها ، وان من اسباب حاجة المنظمات الى خفة الحركة الاستراتيجية تعزى الى التغيير في بيئة الاعمال (Kwon,et.al,2018:3) ، واكد (Doz&Kosonen, 2008:106) إن المنظمات تستطيع أن تعيد تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتحلي بالمرونة لمواجهة التطورات، وايجاد طرق مبتكرة من اجل خلق القيمة للمنظمة من خلال اعتمادها خفة الحركة الاستراتيجية ، فيما اوضح (Najrani,2016:1) مدى اهمية خفة الحركة الاستراتيجية عندما اشار الى بعض المنظمات التي كانت تتميز بالنجاح وكانوا منافسين في مجال عملهم مثل منظمة (circuit City) التي اختفت بعد ان كانت رائدة في مجال الالكترونيات ومنظمات اخرى مثل (Kodak, Ericsson) كونها منظمات ليست خفيفة ، وأشار (Santala, 2009: 35) بأنها تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة ، وتبرز اهمية خفة الحركة الاستراتيجية من خلال السرعة التي تمارسها المنظمات في انشطتها من خلال ردة الفعل المناسب تجاه اي تطور في المنتج التي يقدمها المنافسون الآخرون، فضلاً عن تنوع المنتجات المقدمة للزبون ، والتوسع في التسويق (Tallon,2008:23) ، في حين اشار (varley,2012:4) الى اهميتها من خلال قدرتها على مساعدة المنظمات في العمل بشكل اسرع واكثر فاعلية وخلق مزيد من الانفتاح في المجتمع وتعزيز حركة الناس بالمعرفة .

ثالثاً : ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية

لم يكن هناك تباين كبير في في اراء الكتاب والباحثين حول ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية ، وان وجدت فانها محاولة لتشخيص الحالة التي ستمكن المنظمة من ان تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة ، واخيراً فقد تم اختيار الابعاد التالية بناءً على الباحثين المذكورين وهي :

1. الحساسية الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة

وفهمها من خلال تحديد وفهم الفرص المؤاتية بشكل اسرع من المنافسين ()

Kettunen, 2010:11، اي بمعنى اخر تمثل حدة الادراك والوعي المبكر

للاتجاهات البيئية وفي الوقت المناسب (Doz&Kosonen, 2008:96) ، فيما

اعتبرها (Ofoeghu & AKanbi) البصيرة **Insight** وتعني الانفتاح على اكبر

قدر ممكن من المعلومات والاستخبارات والابتكارات الممكنة عن طريق خلق علاقات مع مجموعة معينة من الافراد والمنظمات (Ofoeghu & AKanbi,2010:155).

2. الاستجابة الاستراتيجية : تمثل ردة فعل المنظمات اتجاه بيئة الاعمال عبر التعاون مع شركائها بسرعة وسهولة (Mavengere, 2013: 11) ، وقد تكون الاستجابة نحو تغيير بيئة المنظمة وقد يفرض تغيير في تركيب وهيكلية المنظمة والذي يمكن ان يحدد فشلها اونجاحها كونها تمثل قدرة داخلية لاعادة القدرات المنظمة واعادة استخدام الموارد بصورة سريعة (Doz & Kosonen,2008:96) ، ويمكن القول بأن المنظمات الخفيفة استراتيجياً بأماكنها اتخاذ قرارات اكثر بشأن سيولة الموارد وبصورة افضل بما تجعل اعمالها اكثر مرونة (Kettunen2010:11) القدرات التعاونية : هي قدرة المنظمة من الاستفادة من تكامل جميع مواردها مثل (المعلومات والموظفين والشركاء والبنية التحتية) لتحقيق اهدافها المنشودة (Mavengere, 2013: 11)، وتتمثل القدرات التعاونية بالممارسات التالية : (اولاً: الاعتمادية المتبادلة من خلال العمل التعاوني ومنع الفتوية ، وتعاون الفريق العلوي بالاشتراك مع الزملاء ، ثانياً اسلوب قيادة المدير التنفيذي والذي يمكن المنظمة من تعظيم نتائج فريق اداري منسجم) (Pesonen,2010:16).

رابعاً: مفهوم جودة الخدمة المدركة

تعرف بأنها جودة الخدمة كما يدركها الزبون وتأتي من خلال المقارنة بين توقعاته مع ادراكه (Singh et al, 2010:3298) ، وتتكون تلك التوقعات من خلال الخبرات السابقة بالمنتج والاعلانات والدعايات (Kotler,2000:438) ، و اشار (نور الدين ، 2010 :70) بأنها حكم الزبون بدرجة التميز والتفوق المنسوبة الى الخدمة ، كما عرفت الجودة الخدمة المدركة من قبل (LI Darsono & CM Junaedi, 2006:325) بأنها المقياس الذي يقيّم الخدمة من قبل الزبائن ، كما عرف (Zeithaml, 1988:3) حودة الخدمة المدركة من وجهة نظر المستهلكين بهي الجودة التي يفسرها الآخرون بدلاً من الجودة الحقيقية ، في حين يرى كل من (Sumaedi, et al, 2012:167) بأن

الجودة المدركة تقتصر على تقييم مستوى أداء الخدمة المقدمة من قبل المنظمة بأستبعاد تقييم السعر والصورة أو السمعة للمنظمة ، وفي ذات الاتجاه يرى (Myers & Shocker, 1981) بأن الجودة المدركة هي التقييم الشامل لتفوق المنتجات أو الخدمات وفقاً لمستخدميه (Li & Author, 2017:99)، ووفقاً (Grönroos, 1984:37) فإن جودة الخدمة المدركة "هي نتيجة عملية التقييم حيث يقارن الزبائن توقعاتهم بالخدمة التي يستخدمونها .

خامساً: معايير قياس جودة الخدمة المدركة

ويمثل مستوى جودة الخدمة الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، من خلال خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي :

(Kotler (S markovic' & S Raspor, 2010:197), (Silva and Yapa, 2009:3) & Keller, 2012:374),

1. الملموسية: هي المنشآت المادية ، والمعدات ، الموظفين.
 2. الموثوقية : هي القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق وبدقة .
 3. الاستجابة : هي الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة.
 4. الاعتمادية : هي معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على اكتساب الثقة.
 5. التعاطف : هي توفير الاهتمام الخاص للزبائن.
- وقد طور (Parasuraman et al, 1985) نموذجاً يسمى نموذج الفجوة (Servqual) لتقييم جودة الخدمة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة حيث حدد خمس فجوات هي : (Singh et al, 2010:3298) كما موضحة في الشكل (2) :-

- الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة : قد لاتدرك الإدارة بدقة رغبات الزبائن بسبب ضعف الاتصالات او قلة المعلومات عن السوق.
- الفجوة بين ادراك الادارة وخصائص الخدمة : تشير الى عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراك الادارة لتوقعات الزبائن ، اي ان الادارة غير قادرة على ترجمة توقعات الزبائن .
- الفجوة بين خصائص الخدمة وتسليم الخدمة : هي الفجوة بين خصائص الخدمة والاداء الفعلي لها لعدم وجود تدريب كافين للعاملين .

-
- ```
graph TD
 subgraph "السوق"
 A[إدراك الإدارة لتوقعات] --> B[تحديد خصائص الخدمة وفقاً]
 B --> C[تسليم الخدمة (متضمنة)]
 C --> D[الخدمة المدركة]
 E[اتصالات خارجية مع] --> C
 F[اتصالات الشفوية مع] --> D
 end
 subgraph "الربون"
 G[الخبرة] --> D
 H[الحاجات] --> D
 end
 D --> E
 D --> F
 D --> G
 D --> H
```

168

### المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للجانب العملي للبحث

اعتمد الباحثان على معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لعرض مدى موثوقية البيانات المحصلة من عينة البحث، أما لبرهنة صدق فقرات الاستبانة في تمثل ( دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة ) خير تمثيل فقد استعمل الباحثان الصدق البنائي بوساطة التحليل العاملي التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis )، يليه تحليل وصفي لإجابات افراد العينة من خلال الاوساط الحسابية المرجحة (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية ( Standard deviation) والاهمية النسبية (The relative importance) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. ثم انتقل الباحث لاستعمال تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث في تعزيز جودة الخدمة المدركة. إذ استعان الباحثان ببرنامجي Amos v25 و SPSS v25 وكانت النتائج على النحو الاتي:

### اختبارات الثبات والصدق (Tests Of Reliability and Validity) لأداة القياس الاستبانة

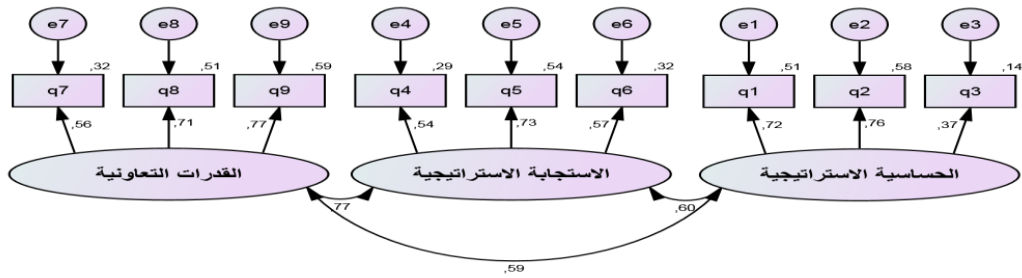
أكد جدول (3) ان قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات الاستبانة تساوي (0.739) وهي أكثر من (0.700) بما يؤكد تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، ليرجح بذلك وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة ولكل متغير من متغيري البحث.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات Reliability

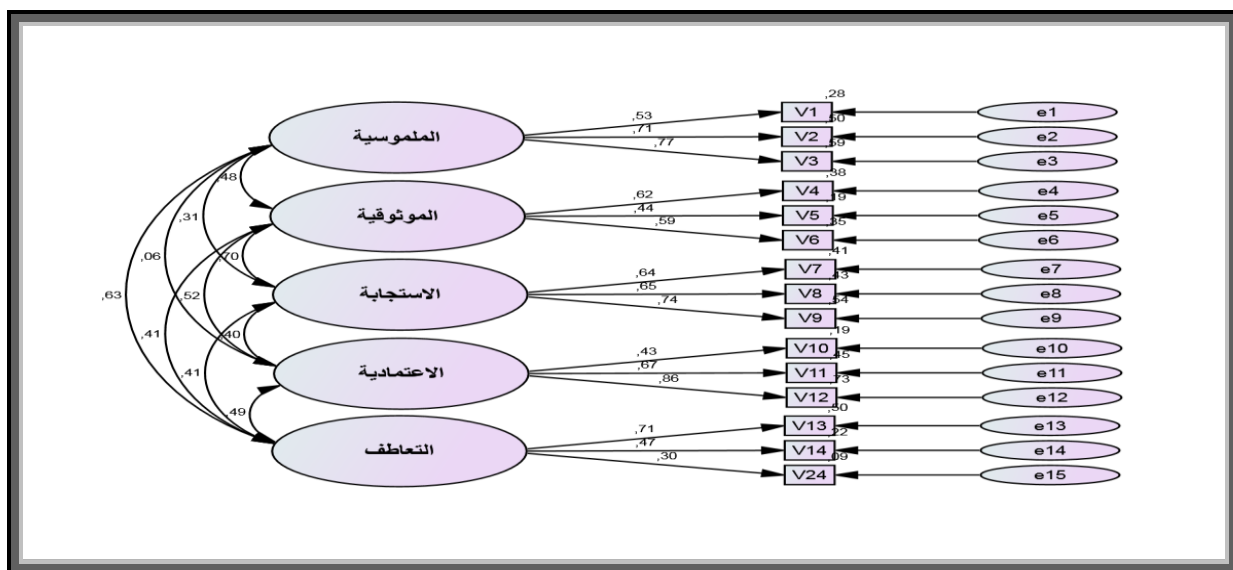
| المتغيرات                          | قيمة معامل الثبات<br>Cronbach's Alpha | تعليق الباحث<br>Comment of the researcher          |
|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| المستقل<br>Independent<br>Variable | 0.732                                 | وجود ثبات عالي في فقرات خفة الحركة<br>الاستراتيجية |

|                                 |                           |       |                                                |
|---------------------------------|---------------------------|-------|------------------------------------------------|
| التابع<br>Dependent<br>Variable | جودة<br>الخدمة<br>المدركة | 0.701 | وجود ثبات عالي في فقرات جودة الخدمة<br>المدركة |
| مجمّل فقرات الاستبانة           |                           | 0.828 | وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة              |

وأكد التحليل العاملي التوكيدي في جدول (4) وشكل (3) ان الفقرات التسع ضمن المتغير المستقل تمثل خفة الحركة الاستراتيجية خير تمثيل، بما رسخ ان ( الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والقدرات التعاونية ) تمثل خفة الحركة الاستراتيجية بأفضل صورة ، كما وثق جدول (4) وشكل (4) صدق تمثيل الفقرات الخمس عشرة الموجودة ضمن المتغير التابع لجودة الخدمة المدركة خير تمثيل بما يؤكد ان ( الملموسية والموثوقية والاستجابة والاعتمادية والتعاطف ) تؤثر جودة الخدمة المدركة بأفضل صورة.



شكل (3) مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS)  
لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية



شكل (4) مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS)  
لمتغير جودة الخدمة المدركة

## جدول (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي

| تعليق الباحثان                                                                                                                                   | قيمة المؤشر         |                         | معيار القبول                                                                                                                                                                                                  | مؤشرات التطابق                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                  | جودة الخدمة المدركة | خفة الحركة الاستراتيجية |                                                                                                                                                                                                               |                                                   |
| جميع نتائج التحليل العاملي التوكيدي كانت معنوي وبالتالي تأكد صدق تمثيل الفقرات الأربع والعشرين الموجودة في الاستبانة تمثل متغيري البحث خير تمثيل | 1.874               | 1.639                   | أقل من 5                                                                                                                                                                                                      | The Relative Chi-Square                           |
|                                                                                                                                                  | 0.903               | 0.901                   | كلما كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج                                                                                                                                                 | Good of Fit Index ( GFI )                         |
|                                                                                                                                                  | 0.075               | 0.067                   | إذا كانت قيمة المؤشر أقل أو تساوي 0.05 دل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات أما اذا كانت قيمة المؤشر محصورة بين 0.05 و 0.08 يدل على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة في خلاف ذلك يرفض النموذج | Root Mean Square Error Of Approximation ( RMSEA ) |
|                                                                                                                                                  | 0.781               | 0.740                   | قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية                                                                                                                                 | Normed Fit Index ( NFI )                          |
|                                                                                                                                                  | 0.882               | 0.867                   | قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية                                                                                                                                 | Comparative Fit Index ( CFI )                     |
|                                                                                                                                                  | 0.901               | 0.879                   | قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية                                                                                                                                 | Incremental Fit Index ( IFI )                     |
|                                                                                                                                                  | 0.815               | 0.800                   | قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية                                                                                                                                 | Tucker-Lewis Index ( TLI )                        |

## تحليل وصفي لخفة الحركة الاستراتيجية وجود الخدمة المدركة

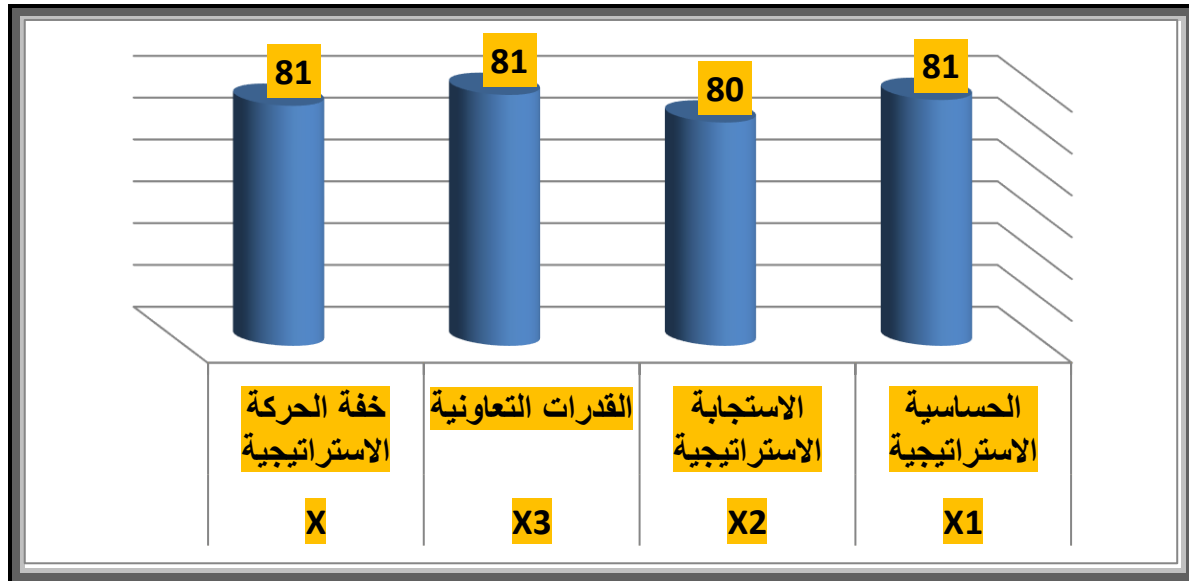
يعين الباحثان في هذه المرحلة من التحليل مستوى استجابة المستجيب على فقرات استبانة البحث انطلاقاً من مصفوفة قوة الاستجابة وكما في جدول (5) على النحو الآتي:

جدول (5) مصفوفة قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة

| مستوى الاستجابة<br>Response level | قوة الاستجابة على فقرات<br>الاستبانة<br>The strength of response to<br>the resolution paragraphs | قيمة الوسط الحسابي المرجح<br>(Weighted Mean) محصورة ضمن<br>الفترة |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| منخفض                             | عدم الاتفاق بشدة                                                                                 | من 1 إلى أقل من 1.8                                               |
|                                   | عدم الاتفاق                                                                                      | من 1.8 إلى أقل من 2.6                                             |
| معتدل                             | الحياد                                                                                           | من 2.6 إلى أقل من 3.4                                             |
| مرتفع                             | الاتفاق                                                                                          | من 3.4 إلى أقل من 4.2                                             |
|                                   | الاتفاق بشدة                                                                                     | من 4.2 إلى 5                                                      |

أكد جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) لخفة الحركة الاستراتيجية (4.0640) وهي يؤكد ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل قد اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولاسيما أنها جاءت ضمن الفئة ( من 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري (Standard deviation) بلغت قيمته (0.4157)، والذي يؤثر وجود تناغم في اجابات العينة بخصوص فقرات خفة الحركة الاستراتيجية، بينما كانت الأهمية النسبية قد بلغت (81.28 % )، وهذه النتائج توضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل.

وقد توزعت أبعاد المتغير المستقل بين أعلى مستوى اجابه كانت لبعده القدرات التعاونية بوسط حسابي مرجح بلغ ( 4.0900 ) وبانحراف معياري بلغ (0.5720)، وأهمية نسبية كانت (81.80 % ) ، بينما أشار جدول (6) إلى أن الاستجابة الاستراتيجية حققت ادنى مستوى اجابة بين أبعاد المتغير المستقل إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لها (4.0238) وكان الانحراف المعياري لها (0.4965)، وأهمية نسبية بلغت (80.48 % ) وكما مؤشر في شكل (5).



شكل (5) توزيع أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية على وفق الأهمية النسبية

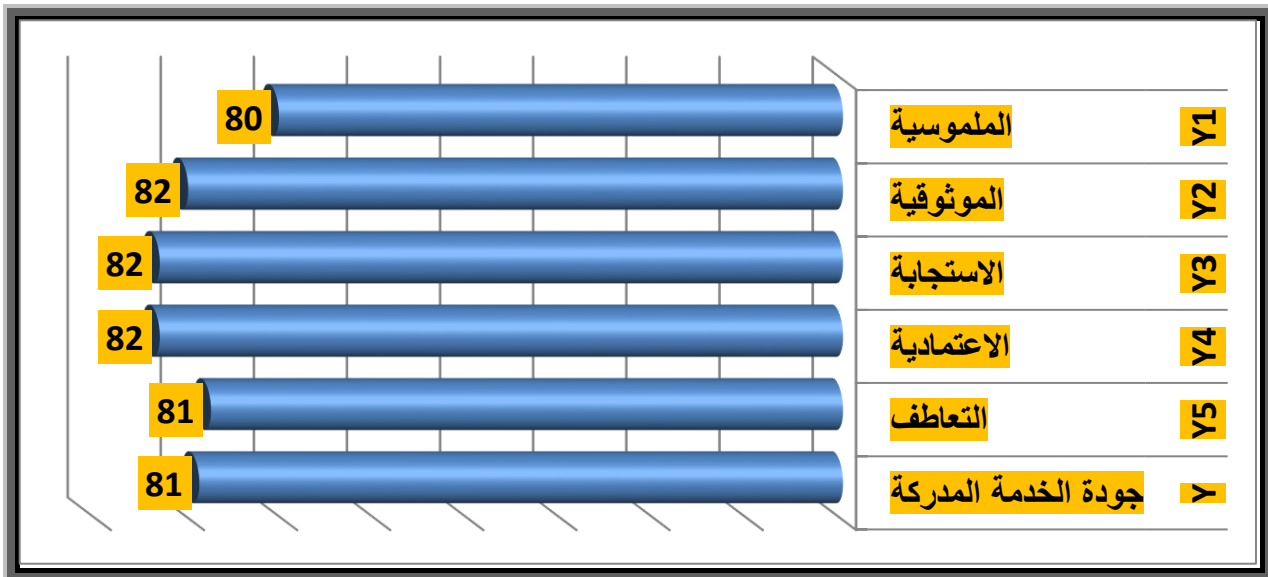
جدول (6) مستوى أهمية خفة الحركة الاستراتيجية و جودة الخدمة المدركة

| الرمز | المتغيرات وأبعادها      | Weighted Mean | Std. Deviation | The relative importance | Response level |
|-------|-------------------------|---------------|----------------|-------------------------|----------------|
| X1    | الحساسية الاستراتيجية   | 4.0782        | 0.4755         | 81,56 %                 | مرتفع          |
| X2    | الاستجابة الاستراتيجية  | 4.0238        | 0.4965         | 80,48 %                 | مرتفع          |
| X3    | القدرات التعاونية       | 4.0900        | 0.5720         | 81,8 %                  | مرتفع          |
| X     | خفة الحركة الاستراتيجية | 4.0640        | 0.4167         | 81,28 %                 | مرتفع          |
| Y1    | الملموسية               | 4.0056        | 0.5344         | 80,11 %                 | مرتفع          |
| Y2    | الموثوقية               | 4.1031        | 0.4581         | 82,06 %                 | مرتفع          |
| Y3    | الاستجابة               | 4.1336        | 0.5471         | 82,67 %                 | مرتفع          |
| Y4    | الاعتمادية              | 4.1333        | 0.4428         | 82,67 %                 | مرتفع          |
| Y5    | التعاطف                 | 4.0787        | 0.3954         | 81,57 %                 | مرتفع          |
| Y     | جودة الخدمة المدركة     | 4.0909        | 0.3210         | 81,82 %                 | مرتفع          |

نستشف من جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لجودة الخدمة المدركة قد سجلت (4.0909) وهي يؤكد ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير التابع قد اتجهت نحو

الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولاسيما أنها جاءت ضمن الفئة ( من 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.3210)، والذي يؤثر وجود تناغم في اجابات العينة بخصوص فقرات جودة الخدمة المدركة، بينما كانت الأهمية النسبية قد بلغت (81.82%)، وهذه النتائج توضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع الخمس عشرة.

وقد توزعت أبعاد المتغير التابع بين أعلى مستوى اجابه كانت لبعد الاستجابة بوسط حسابي مرجح بلغ ( 4.1336 ) وبانحراف معياري بلغ (0.5471)، وأهمية نسبية كانت (82.67%) ، بينما أشار جدول (6) إلى أن الملموسية حققت ادنى مستوى اجابة بين أبعاد المتغير التابع الخمسة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لها (4.0056) وكان الانحراف المعياري لها (0.5344)، وأهمية نسبية بلغت (80.11%) وكما مؤشر في شكل (6).



شكل (6) توزيع أبعاد جودة الخدمة المدركة على وفق الأهمية النسبية

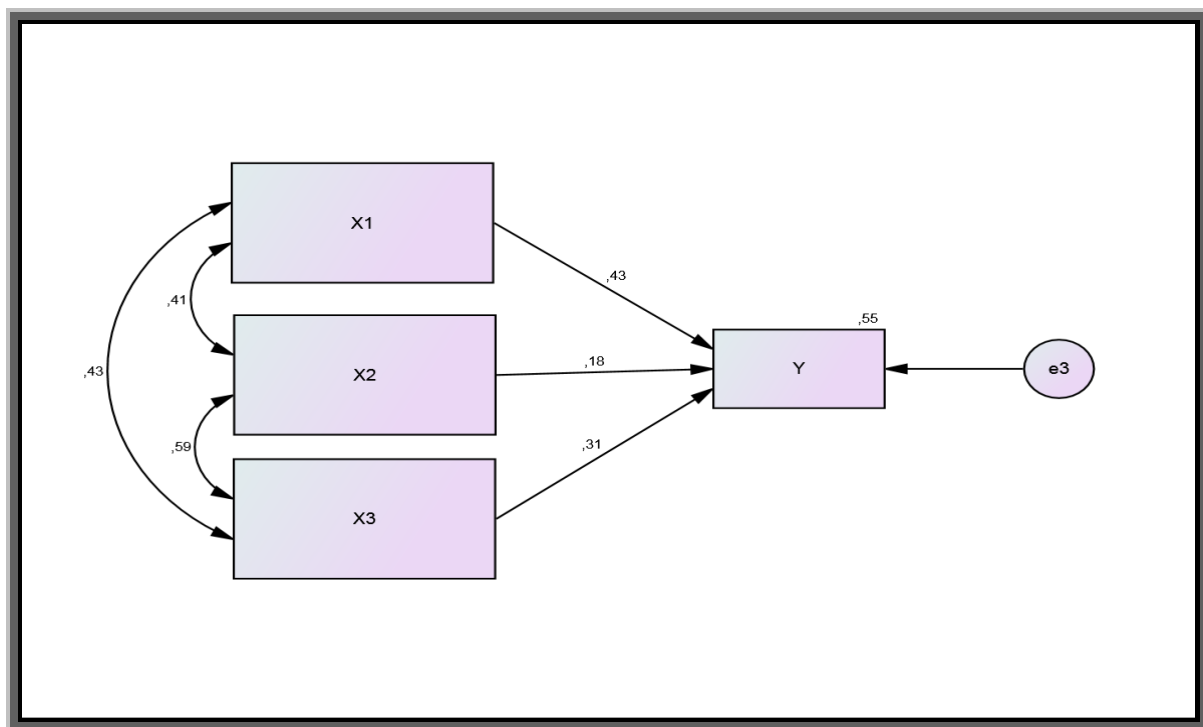
### اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة

لجأ الباحثان إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple linear regression analysis ) لبيان تأثير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تعزيز جودة الخدمة المدركة ، وكانت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

نستخلص من جدول (7) قبول الفرضيات الثانوية الأولى والثانية والثالثة وبنسبة ثقة ( 95 % )، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لكل منها ( 36.169 ، 21.454 ، 29.642 ) وهي جميعها معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية ( 0.05 )، ولا سيما ان مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية) Probability Value المناظر لقيم F المحتسبة كانت ( 0.000 ) وهي

أصغر من مستوى معنوية ( 0.05 )، بما يرسخ وجود تأثير ملحوظ للحساسية الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة. وكذلك وجود تأثير ملحوظ للاستجابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة وأكد جدول (7) وجود تأثير ملحوظ للقدرات التعاونية في تعزيز جودة الخدمة المدركة

يستشف من جدول (8) قبول الفرضية الرئيسة وبنسبة ثقة ( 95 % )، إذ ان قيمة F المحسوبة بلغت (21.129) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.8387) عند مستوى معنوية the level of significance ( 0.05 )، ولا سيما ان مستوى الدلالة ( القيمة الاحتمالية) Probability Value المناظر لقيمة F المحسوبة كانت ( 0.000 ) وهي أصغر من مستوى معنوية ( 0.05 )، بما يرسخ وجود تأثير ملحوظ لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية مجتمعة في تعزيز جودة الخدمة المدركة ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  Coefficient Of Determination ( 55.4 % ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية مجتمعة في تعزيز جودة الخدمة المدركة. كما في شكل (7).



شكل (7) مخطط مؤشر تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة  
(على وفق معطيات برنامج AMOS)



جدول (7) اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة

| الفرضية                                                                          | المتغيرات                    |                            | الحد الثابت                        | معامل                                        | معامل التحديد                                           | F - Test           |                   | تعليق الباحثان                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------|
| الفرضية (Hypothesis)                                                             | المستقل independent variable | المعتمد Dependent Variable | الحد الثابت ألفا $\alpha$ Constant | الانحدار بيتا $\beta$ Regression Coefficient | $R^2$ %<br>نسبة التفسير<br>Coefficient Of Determination | F value calculated | Probability Value | تعليق الباحثان<br>Comment of the researchers                  |
| الثانوية الأولى                                                                  | الحساسية الاستراتيجية        | جودة الخدمة المدركة        | 2.337                              | 0.430                                        | 40.6%                                                   | 36.169             | 0.000             | يوجد تأثير للحساسية الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة |
| الثانوية الثانية                                                                 | الاستجابة الاستراتيجية       | جودة الخدمة المدركة        | 2.694                              | 0.347                                        | 28.8%                                                   | 21.454             | 0.000             | يوجد تأثير للحساسية الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة |
| الثانوية الثالثة                                                                 | القدرات التعاونية            | جودة الخدمة المدركة        | 2.716                              | 0.336                                        | 35.9%                                                   | 29.642             | 0.000             | يوجد تأثير للحساسية الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة |
| قيمة F الجدولية (THE VALUE OF THE F-TABULAR) عند مستوى ثقة 95 % تساوي ( 4.0012 ) |                              |                            |                                    |                                              |                                                         |                    |                   |                                                               |

جدول (8) اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المدركة

| Comment of<br>the<br>researchers                                                                         | Probability<br>Value | F قيمة<br>المحتسبة<br><br>F value<br>calculated | R <sup>2</sup> %<br>نسبة التفسير<br>Coefficient Of<br>Determination | الانحدار<br>β بيتا<br>Regression<br>Coefficient | ألفا<br>α<br>Constant | المعتمد<br>Dependent<br>Variable | المستقل<br>independent variable | ( Hypothesis ) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------|
| يوجد تأثير لخفة<br>الحركة<br>الاستراتيجية في<br>تعزيز جودة<br>الخدمة المدركة                             | 0.000                | 21.129                                          | 55.4 %                                                              | 0.290                                           | 1.734                 | جودة الخدمة<br>المدركة           | الحساسية الاستراتيجية           | الرئيسية       |
|                                                                                                          |                      |                                                 |                                                                     | 0.117                                           |                       |                                  | الاستجابة الاستراتيجية          |                |
|                                                                                                          |                      |                                                 |                                                                     | 0.172                                           |                       |                                  | القدرات التعاونية               |                |
| قيمة F الجدولية (THE VALUE OF THE F-TABULAR) عند مستوى ثقة The level of confidence 95 % تساوي ( 2.8387 ) |                      |                                                 |                                                                     |                                                 |                       |                                  |                                 |                |



### أولاً: الاستنتاجات

1. اهتمام مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية بنسبة عالية فيما يتعلق بالحساسية الاستراتيجية ، مما يدل على توجه المركز نحو مراقبة التطورات الحاصلة في البيئة .
2. اهتمام مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية بنسبة عالية فيما يتعلق بالاستجابة الاستراتيجية ، مما يدل على قدرة المركز مواجهة التغيرات في البيئة ومواكبتها .
3. اهتمام مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية بنسبة عالية فيما يتعلق بالقدرات التعاونية ، مما يدل على تكامل جميع موارد المركز (المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية ) نحو تحقيق الاهداف المخطط لها .
4. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأهتمام مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية في تقديم خدمات ذات جودة ممتازة لجميع ابعادها (الملوموسية ، الموثوقية ، والاستجابة ، والاعتمادية ، التعاطف) .
5. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير قوي لإبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في جودة الخدمة المدركة وهذا يدل بأن خفة الحركة الاستراتيجية تسهم في تعزيز جودة الخدمة المدركة.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توفير بنية تحتية تكنولوجية تواكب التطورات الحاصلة في البيئة وتحديثها باستمرار لتقديم خدمات تمتاز بالجودة .
2. ضرورة ادراك مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية ان تحقيق جودة الخدمة المدركة لايعني بالضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية بدون تحقيق التوازن بين هذه التطورات وبما يحتاجه المركز بشكل فعلي .
3. ضرورة تعاون مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية والاستفادة من تجارب المراكز العالمية والعربية الرائدة في هذا المجال لتحقيق جود الخدمة المدركة .
4. ضرورة توجه مركز التعليم المستمر في الجامعة المستنصرية نحو بالتوقعات المدركة من قبل المستفيدين من خلال تحشيد الجهود في تحسين جودة الخدمات المقدمة .
5. العمل على تطوير معايير خاصة لمتابعة الاداء التعليمي وتقييمه ومن ضمن هذه المعايير قياس رضا المستفيدين .

## المصادر:

1. راضي ، جواد محسن وعباس ، بشرى عبد الحمزة ،(2012) ، "ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة" / دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 14 العدد 4 .
2. نور الدين ، بو عنان ،(2010) ، "جودة الخدمات واثرها على رضا الزبائن" ،رسالة ماجستير في ادارة التسويق ، جامعة محمد بو ضيعان ، الجزائر.
3. KUMKALE, İlknur (2016)"**Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility**, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 02 (03).
4. Al-Romeedy, Bassam Samir,(2019),"**Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air**", Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June.
5. Kwon, Sang Jib & Ryu, Doojin,and Park, E,(2018), **THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURS' STRATEGIC AGILITY AND DYNAMIC CAPABILITY ON THE OPPORTUNITY PURSUIT PROCESS OF NEW VENTURES: EVIDENCE FROM SOUTH KOREA**, Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 1.
6. Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. (2006), "**Disentangling leanness and agility: An empirical investigation**", Journal of Operations Management, Vol. 24, Issue (5).
7. Santala, M., (2009), "**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.
8. Audran, R., (2010) , "**Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments**", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.
9. Becker, Bob, (2007), " **Strategic Agility The Ultimate Competitive\_Advantage**", [www.sa-advantage.com](http://www.sa-advantage.com).
10. Oyedijo, Ade, (2012), " **Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation**", American International Journal of Contemporary Research,Vol. 2 No. 3.
11. Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2008), "**The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience** ", California Management Review, Vol.50, No.3, PP.95-118.

12. Najrani, Majed (2016), "**The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility**", Doctor Dissertation of Education in Organizational Leadership (Unpublished), Pepperdine University.
13. Swafford, P.M, Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). "**Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility**", International Journal Production Economics, Vol.116No.2, pp. 288–297.
14. Tallon,P.P,(2008),"**Inside the adaptive enterprise :An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility**",Springer Science Business Media. Volume 9, Issue 1, pp 21–36.
15. Varley, C. (2012) " **International Workshop "Strategic Agility for Strong Societies and Economies"** Summary and issues for further debate, 10 November , OECD Conference Centre, Paris , pp. 1-28.
16. Kettunen, O., (2010), "**Agility Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**", Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Technology), Helsinki University of Technology.
17. Ofoeghu, O .E. &Akanbi, P.A., (2012),"**the influence of strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria**", international Business &Economics Research Journal , VOL.(11),NO.(2).
18. Mavengere, Nicholas Blessing,(2013) ,"**Information technology role in supply chain's strategic agility**", Int. J. Agile Systems and Management, Vol. 6, No.1.
19. Pesonen, Julius, (2010),"**Strategy Agility in Production Networks**", Master Thesis in Science(Unpublished) ,Tampere university of Technology.
20. Singh, R. et al., (2010), "**Serviquial and model of service quality gap**", International Journal of Engineering science and technology, vol.2 (70), 3297-3304.
21. Kotler, Philip, (2000), **Marketing management**, prentice hell international, Inc, the millennium ed , New jersey ,USA .
22. LI Darsono, CM Junaedi (2006), "**An examination of perceived quality, satisfaction, and loyalty relationship: Applicability of comparative and noncomparative evaluation**",Gadjah Mada International Journal of Business September-December, Vol. 8, No. 3, pp. 323–342.
23. Zeithaml, V. A., (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing, 52(3), 2-22.

24. Sumaedi, S., Mahatma Yuda Bakti, G., & Metasari, N. (2012), "**An empirical study of state university students' perceived service quality**", Quality Assurance in Education, 20(2), 164-183.
25. Li, Cheng-Ping & Author, Corresponding,(2017),"**Effects of Brand Image, Perceived Price, Perceived Quality, and Perceived Value on the Purchase Intention towards Sports and Tourism Products of the 2016 Taichung International Travel Fair**", The Journal of International Management Studies, Volume 12 Number 2, August ,97-107.
26. Grönroos, C.(1984),"**AService Quality Model and its Marketing Implications**". European Journal of Marketing, Vol. 18(4), 36-44.
27. S markovic' & S Raspor, (2010), "**Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Croatian Hotel Industry**", management 5 (3): 195–209 .
28. Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), "**Marketing Management**", 14th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
29. Silva, K. A. and Yapa, S. T. (2009), "**Customer Retention: With Special Reference to Telecommunication Industry in Srilanka**", International Conference on Business and Information, Kuala Lumpur, Malaysia, PP: 1-15.
30. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "**A conceptual model of service quality and its implications for future research**", Journal of Marketing, Vol. 49 No. 3, pp. 41-50.