



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (21) - العدد الثالث - يوليو 2020



أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط
للقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية)

**The impact of creative destruction on improving the quality
of educational services: an analysis the mediating role
of organizational capabilities (applied study)**

د/إيمان فيصل السيد السعداوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة طنطا

د / طارق رضوان محمد رضوان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة طنطا

أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية)

ملخص البحث:

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تحليل الدور الوسيط لتطوير القدرات التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 339 مفردة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بطنطا والمدارس التابعة لها، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في القدرات التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، كما أن أكثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً في تحسين جودة الخدمة التعليمية هو إدارة التغيير ثم التفكير الإستراتيجي ويليه الثقافة التنظيمية وأخيراً الإبداع.

الكلمات الإفتتاحية: الهدم الخلاق، تطوير القدرات التنظيمية، تحسين جودة الخدمة التعليمية



Abstract:

This research aimed to measure the effect of the dimensions of creative destruction on improving the quality of educational service through the intermediate role of organizational capabilities. This research was applied to a sample of 339 managers and workers in primary schools in the West Tanta Educational Administration, The deductive method was used in the research, and a model of structural equations (confirmatory factor analysis) was applied to ensure the validity of the indicators that measure the variables and analyze the direct and indirect relationships between the research variables. The research has reached a set of results, the most important of which are the presence of a positive moral effect of the dimensions of creative destruction in organizational capabilities, and the presence of a direct positive moral effect of the dimensions of creative destruction in improving the quality of the educational service, as well as an indirect moral effect of the dimensions of creative destruction in improving the quality of the educational service. Through the intermediate role of organizational capabilities, the results of the study also confirmed that the most effective dimensions of creative destruction in improving the quality of the educational service is managing change, then strategic thinking, followed by organizational culture and finally creativity.

Keywords:

Creative destruction; Developing organizational capabilities; Improving the quality of educational services

مقدمة:

تعاني مصر من مشاكل في العملية التعليمية، فبالرغم مما يتم تداوله يومياً عن وزارة التربية والتعليم بشأن تطوير المنظومة التعليمية في مصر إلا أن ترتيبنا تراجع إلى المركز 129 عالمياً قبل المركز الأخير على مؤشر دافوس العالمي لجودة التعليم عام 2019، مما يعني أن هناك تضارباً بين التصنيف العالمي وما يثار بهذا الشأن فيما يتعلق بتطوير المنظومة ويبقى التساؤل هل هذا التراجع ناتج عن خلل في المناهج الدراسية في حد ذاتها أم هذا التراجع ناجم عن تدهور في العملية الإدارية في المدارس ذاتها، لذا فإن هذا البحث هو محاولة لتسليط الضوء على معظم المشاكل الإدارية والتي تؤثر سلباً على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في المدارس الحكومية والخاصة وسيتم التركيز على مرحلة التعليم ما قبل الجامعي لما لها من أهمية بالغة على مستوى تعليم الفرد وتأسيسه، وسيعرض الباحثان مفهوماً يمكن الإعتماد عليه لحل تلك المشكلات وهو مفهوم الهدم الخلاق القائم على تغيير كل ما هو قديم بكل ما هو جديد سواء في أساليب الإدارة أو التقنيات والطرق المتبعة لتقديم الخدمة التعليمية وكيف يمكن أن يساهم الهدم الخلاق في تطوير القدرات التنظيمية للمدارس مما يساعد على تعزيز جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

يعتبر انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة من أكثر المشاكل خطورة على الفرد وعلى المجتمع ككل، وبعد عمل دراسة إستطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين بمديرية التربية والتعليم وكذلك مديري المدارس ببعض المدارس بمدينة طنطا¹، تم التوصل إلى مجموعة من الظواهر السلبية التي تؤثر على جودة الخدمة التعليمية يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- ضعف تعاون بعض مديري المدارس مع المعلمين لتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- عدم وجود أخصائية تربوية تساعد في حل بعض المشاكل التي يواجهها الطلاب في بعض المدارس وخاصة المدارس الحكومية.
- لا يحرص بعض مديري المدارس على عقد إجتماعات دورية للمعلمين ولممثلين عن الطلاب لمناقشة بعض المشاكل الهامة التي تواجه كلاً من الطالب والمعلم .
- إنتشار بعض السلوكيات السيئة بين الطلاب وعدم حرص الإدارة على معالجتها.
- تكديس أعداد الطلاب في الفصول الدراسية بالمدارس الحكومية وبعض المدارس الخاصة .

¹ تم إجراء مقابلة شخصية مع عدد من المديرين بمديرية التربية والتعليم بطنطا وكذلك عدد من مديري المدارس والمعلمين في 25 مدرسة ابتدائية تابعة للإدارات التعليمية بمدينة طنطا.



- عدم التزام بعض المعلمين بالأعباء التدريسية المقررة وكذلك إنهاء المادة الدراسية في الوقت المحدد، بالإضافة إلى إنشغال المدرسين الأكفاء بالدروس الخصوصية.
- لا تعتمد الإدارة على أسس علمية في تحديد الإحتياجات التدريبية لتنمية قدرات المعلمين وفقاً لمتطلبات العملية التعليمية.
- إفتقار معظم المدارس وخاصة الحكومية للموارد المادية اللازمة للتطوير، بجانب نقص المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة.
- الجمود التنظيمي واللوائح الروتينية داخل المدارس.
- ضعف الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي والخطط التشغيلية والتنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تركيز جهد القيادات على تسيير العمل بعيداً عن خطط وإستراتيجيات وبرامج التطوير المستقبلية.
- عدم إقتناع بعض المديرين والعاملين بضرورة التغيير بالإضافة إلى مقاومة التغيير وهو ما يعوق عمليات التطوير والتحسين المستمر للخدمة التعليمية التي تقدمها تلك المدارس.
- ولاشك أن تلك المظاهر قد تؤثر سلباً في مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في تلك المدارس، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
" إلى أي مدى يؤثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تطوير القدرات التنظيمية لتلك المدارس".
- وبصورة أكثر تفصيلاً يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:-
 - ما أثر أبعاد الهدم الخلاق في تطوير القدرات التنظيمية؟
 - هل تؤثر القدرات التنظيمية في تحسين مستوى الخدمة التعليمية؟
 - ما هو التأثير المباشر لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية؟
 - ما هو أثر تطوير القدرات التنظيمية في العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تطوير القدرات التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- 1- التعرف على السلبيات التي تواجه مستوى الخدمة التعليمية في المدارس محل الدراسة .
 - 2- دراسة التأثير المباشر لأبعاد الهدم الخلاق في كلا من تطوير القدرات التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية.
 - 3- تحديد أثر تطوير القدرات التنظيمية في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.
 - 4- الكشف عن التأثير غير المباشر لأبعاد الهدم الخلاق في مستوى الخدمة التعليمية من خلال تحليل الدور الوسيط لتحسين القدرات التنظيمية .

- 5- ترتيب أبعاد الهدم الخلاق من حيث قوة التأثير في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط لتحسين القدرات التنظيمية إستناداً إلى الدراسة الميدانية.
- 6- الخروج بنتائج وتوصيات توضح لمديري الإدارات التعليمية وكذا مديري المدارس محل الدراسة دور وأهمية الهدم الخلاق وتحسين القدرات التنظيمية في النهوض بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة لما لها من أهمية للطالب والأسرة والمجتمع بأكمله.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية دراسة مشكلة انخفاض مستوى الخدمة التعليمية المقدمة في المدارس، لذا يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:
- 1- حصر أهم أبعاد الهدم الخلاق ذات التأثير في مستوى الخدمة التعليمية .
 - 2- إن هذا البحث يعد مكملاً لما سبقه من دراسات في هذا المجال الحيوي.
 - 3- كما يستمد البحث أهميته من النتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تعد ذات فائدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال الربط بين الهدم الخلاق ومستوى الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط لتحسين القدرات التنظيمية.
 - 4- لا توجد حتى الآن (على حد علم الباحثان) أية دراسات عربية تناولت تأثير الهدم الخلاق في مستوى الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط لتحسين القدرات التنظيمية، لذا يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال.
 - 5- أنه يقدم للمسؤولين في مجال التعليم إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بدور الهدم الخلاق في تحسين القدرات التنظيمية ومن ثم النهوض بمستوى الخدمة التعليمية.

الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية، حيث يتناول القسم الأول الهدم الخلاق (كمتغير مستقل للدراسة) من حيث المفهوم، الخصائص، والأبعاد. أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لعرض القدرات التنظيمية (كمتغير وسيط) أما في القسم الثالث يتناول الباحثان تحسين جودة الخدمة التعليمية (كمتغير تابع) للدراسة.

القسم الأول : الهدم الخلاق Creative destruction



يمكن وصف الهدم الخلاق بأنه محاولة التخلص من الممارسات والأفكار التقليدية من أجل إفساح المجال للإبتكار والتطوير بالمنظمة، وقد ظهر هذا المفهوم عن طريق العالم الإقتصادي Joseph Schumpeter سنة 1942 بغرض زيادة إنتاجية المنظمات ثم بعد ذلك دخل هذا المصطلح في جميع سياقات المنظمة، وقد عرف (Allison, 2014) الهدم الخلاق على أنه خلق تكنولوجيا جديدة وطرق وأساليب عمل مستحدثة لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة، وفي هذا السياق يشير (MacGregor, 2019) بأنه عملية ديناميكية تعتمد عليها المنظمات لإبتكار أساليب وطرق إنتاج حديثة لإستبدال المنتجات القديمة بمنتجات جديدة. أما (Kop, 2019) فيرى أنه عملية تفكيك للممارسات وأساليب العمل القديمة لإفساح المجال للإبتكار والتجديد. كما يرى (Diamond, 2019) أن الهدم الخلاق يعنى التخلي عن كل ما هو تقليدي أو قديم بالمنظمة سواء القواعد أو السياسات والممارسات بغرض تقديم منتجات وخدمات جديدة تضمن للمنظمة البقاء والإستمرار والتفوق على المنافسين.

وفي ضوء ماتقدم يرى الباحثان أن الهدم الخلاق هو عملية تعديل وتحسين مستمر لكافة الأنشطة والعمليات وأساليب ونظم العمل المتبعة داخل المنظمة وذلك لتحقيق رضا العاملين والعملاء والوصول لأعلى مستوى من الربحية والتنافسية.

سمات عملية الهدم الخلاق:

وضح (Borchert&Cardozo, 2010) أن الهدم الخلاق يركز في الأساس على إضافة قيمة للعملاء وذلك من خلال الإستعانة بوسائل تكنولوجيا جديدة وأيضاً الإهتمام بالأصول غير الملموسة كالقدرات الإستراتيجية للإدارة، ثقافة الريادة، السمعة الجيدة للمنظمة. ويشير (الطراونة & الصرايرة، 2012) أن الهدم الخلاق عملية تتسم بالديناميكية وتعتمد على التغيير والتبديل بغية التطوير المستمر في ضوء المتغيرات البيئية.

وقد أضاف (Siitonen, 2017) أن الهدم الخلاق عملية مستمرة تنتج نتائجها في الأجل الطويل حيث أن تحسين الوضع التنافسي للمنظمة أو زيادة إنتاجيتها في السوق كأهداف لعملية الهدم الخلاق تحتاج لتغيير طويل الأجل كي لا تعود مجدداً لوضعها السابق، أما (Topol, 2019) فقد ركز على أن مفهوم الهدم الخلاق أشمل من مجرد إستخدام تكنولوجيا حديثة فهو مفهوم يجمع بين الذكاء الإصطناعي والذكاء البشري، وقد أشارت دراسة (Bloch&Metcalfe, 2018) إلى أن أهم سمات الهدم الخلاق هي إحداث تغيير هيكلي في المنظمة ونشر روح الإبتكار والمرونة في القواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة.

أبعاد الهدم الخلاق:

أولاً : التفكير الإستراتيجي :

يعرف التفكير الإستراتيجي على أنه عملية كاملة تستخدم التحليل والتفكير لبناء تصورات إستراتيجية تقود نحو تحقيق رسالة وغايات أي منظمة/ مؤسسة في إطار وسياق بيئات متغيرة، وهو تفكير متعدد الزوايا والعدسات ويأخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل لتوليد خيارات تساعد على إتخاذ قرارات استراتيجية تساعد في الوصول إلى هدف المنظمة. وهو نمط تفكير يساعد في الانتقال من حيز التنفيذ وردود الأفعال إلى حيز التخطيط، فهو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد على الإبداع والتحري والإستنتاج بدلا من الإنشغال الكامل بالحاضر وحل مشكلاته التي هي امتداد للماضي، ويستخدم التفكير الاستراتيجي للتوجه نحو المستقبل وتحديد محركات التغيير وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل <https://mobaderoon.org>.

ويتصف التفكير الإستراتيجي بعدة سمات، أهمها توافر القدرة على تحديد الغايات والأهداف من خلال إثارة وشحن الهمم لوضع غايات بعيدة المدى للشركة تنبثق منها أهداف قصيرة المدى ، ويختص بذلك المفكر الاستراتيجي الذي يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد صياغة وتحليل رؤية ورسالة الشركة (محمود، 2017)، ويوضح (Fawcett, 2018) أن الأهداف لا بد أن تكون واقعية وتتناسب مع حجم التغيرات المطلوبة والتحديات الخارجية.

أما السمة الثانية فتتمثل فى البصيرة النافذة والفراسة في تقييم الأمور وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير بزيادة المدى الاستراتيجي والذي يعبر عن الفرق بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المستهدف مستقبلا، إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من تهديدات. ويوضح (Stavnsgaard, 2019) أن البصيرة النافذة للمدير تشمل أيضاً قدرته على إدارة المشروعات بشكل فعال من خلال إسناد أدوار مختلفة لكل فرد داخل فريق العمل بما يتناسب مع قدرات كل فرد والتشجيع على الإبتكار وتقديم أفكار جديدة.

وتتمثل السمة الثالثة للتفكير الإستراتيجي فى مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، حيث يحتاج المفكر الاستراتيجي للعديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحيانا ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها الشركات المنافسة للتعامل في سوق الغد، ويرى (Grant,2020) أن تحليل البيانات هو عملية تقييم البيانات باستخدام أدوات تحليلية أو إحصائية لاكتشاف معلومات نهائية مفيدة للمنظمة.



وتشير السمة الرابعة من التفكير الإستراتيجي تفكير تباعدي والذي يعتمد الإبداع والابتكار من خلال البحث عن أفكار ومعارف جديدة تختلف عن ما هو متاح حالياً، وهو ما يتطلب قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها (Weber, 2019).

أما السمة الخامسة وهي التفكير البنائي والذي يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لتكوين ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه، وقد أوضح (Alexander, 2018) ثلاثة شروط أساسية لازمة للتفكير البنائي وهي التعاون، توافر تقنيات حديثة، الإستعانة بالخبرات الفنية وفقاً لمتطلبات وطبيعة العمل.

وتتمثل السمة السادسة للتفكير الإستراتيجي في أنه تفكير شمولي ومنظم، بمعنى توافر القدرة النظرية والعملية على مراقبة الوظائف والهياكل والعلاقات المترابطة داخل التنظيم لحل أي مشكلات معقدة تواجه المنظمات في ظل التحديات الخارجية (Gallon, 2019).

أما السمة السابعة فهي أنه تفكير تنافسي حيث يكون التفوق لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في إكتشاف وتطبيق المعارف الجديدة، والأخذ بالمخاطرة التي تدفع الإستراتيجيين لمواصلة التفكير فيما هو جديد، والتفكير التنافسي يستخدم في حل المشكلات عن طريق الوصول لحلول إبداعية وغير تقليدية (Thornton, 2019).

وأخيراً يتسم التفكير الإستراتيجي بأنه تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي، حيث لا يعتمد على مجرد إصلاح لوضع حالي وإنما يتعدى ذلك لكونه تفكير استباقي متعدد الرؤى من أجل التطوير.

ثانياً : إدارة التغيير :

إدارة التغيير تقنية إدارية تتبعها المنظمات لعمل تغييرات جوهرية لتتكيف مع المتطلبات المتغيرة للسوق والوضع الإقتصادي العالمي وتتمثل مراحل إدارة التغيير في (الشعور بالحاجة الملحة للتغيير ثم البدء في التوجيه نحو التغيير وتطوير رؤية وإستراتيجية جديدة للتغيير وتمكين العاملين من عملية التغيير وأخيراً متابعة التغيير) ويأتي التغيير على مستوى الفرد والهياكل والإجراءات والمناخ التنظيمي السائد (Bugubayeva, et, al, 2017)، ويرى (Teaster,) 2019 أن إدارة التغيير هي إنتقال المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أفضل على المدى الطويل من خلال تطوير الإجراءات والممارسات ووضع أهداف تحويلية جديدة تساعد على التحسين المستمر مع تنفيذ خطط عمل محددة وواضحة من قبل فريق متكامل من العاملين داخل المنظمة، ويشير (Tonem, 2005) أن الإجراءات الروتينية تصيب المنظمات بحالة من التقادم والجمود ولذلك يجب إستبدال الروتين الحالي بالمنظمات بالتغيير المستمر الفعال وجعل التغيير في حد ذاته هو روتين مستمر لتتماشى المنظمة مع أي تغيرات خارجية، والتغيير في البداية يتم بشكل تدريجي

ثم يتزايد إلى أن ينتشر على مستوى المنظمة ككل، كما حصر (Will&Mueeller,2019) متطلبات إدارة التغيير في التعرف على القضايا الإستراتيجية الهامة التي تستلزم وجود تغيير ودراساتها جيداً والوعي التام بكيفية تنفيذ عملية التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة للتغيير وتعديل أهداف المنظمة بما يتلائم مع المطلوب من عملية التغيير، وقد أكد (Taylor, 2015) على أن الإتصال الفعال هو أساس عملية التغيير الذي يمتد عبر الممارسة الكاملة لعملية التغيير، حيث يعد توفير خطوط إتصال متبادلة بين كافة الأطراف المسؤولة عن عملية التغيير عنصراً ناجحاً لتحقيق قدر كبير من الشفافية المطلوبة عند إحداث التغيير، ضعف التواصل بين الأفراد المسؤولين عن التغيير يعوق من نجاح عملية التغيير.

ويرى (Gayathri, 2018) أن من أهم متطلبات نجاح التغيير ضرورة توفير حوافز لكافة القائمين على عملية التغيير وبالأخص عند نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك لتشجيع كافة الأفراد على إتمام عملية التغيير وتشجيعهم على المساهمة في أي عمليات مستقبلية، أما (Do, 2017) فقد بين أن التغيير ليس بالعملية السهلة فهو يشمل تغيير في الإستراتيجية الموضوعية من قبل المنظمة ولذلك ينبغي التواصل المستمر مع كافة الأطراف المعنية للمحافظة على التغيير وعلى الوضع الذي تم الوصول إليه وعدم الرجوع للوضع السابق للمنظمة، فالتحسين المستمر فلسفة ينبغي نشرها وتطبيقها في كافة أرجاء المنظمة، ولذا فإن (2019)، (A.Schlesinger&Kotter) قد ركز على أن وجود مقاومة لعملية التغيير أمر طبيعي ووارد من بعض الأطراف داخل المنظمة ولذلك ينبغي التعامل مع تلك المقاومة التي تهدد إدارة التغيير وإخمادها بكافة الوسائل من قبل الإدارة العليا حتى يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف والنجاحات المنشودة من إدارة التغيير، ومقاومة التغيير ترجع للأسباب التالية: (المصلحة الذاتية، سوء الفهم وعدم الثقة بين الأطراف داخل المنظمة، إنخفاض روح المبادرة من أجل التغيير.

ثالثاً: الإبداع:

يعرف (Barbot,2011) الإبداع بأنه مهام تفكيرية متكاملة ومختلفة للوصول إلى إنتاج فريد ومبتكر، بينما يرى (Kozlowski,etal., 2019) الإبداع بأنه عملية ذهنية معقدة تتطلب قدرات عقلية ومعرفية للوصول إلى منتج أو خدمة مميزة ومختلفة عن المنتجات والخدمات التقليدية، أما (DeVasconcellos,2019) فيعرف الإبداع بأنه خلق عمل فريد جديد من نوعه يضيف ميزة جديدة للعميل، وأيضاً يعرف (Oslan, 2019) توليد أفكار جديدة لجذب العملاء بإنتهاج أساليب وطرق عمل غير تقليدية، وعرف (Naiman, 2019) الإبداع بأنه تحويل الأفكار



الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة، ويتميز الإبداع بالقدرة على إدراك الواقع بطرق جديدة حيث ينطوي الإبداع على عمليتين هما التفكير ثم الإنتاج وجاءت دراسة أجراها كلاً من (Saeed&Rafique, 2014) لتوضح متطلبات الإبداع التي يجب على المنظمات توفيرها لخلق مناخ الإبداع لدى العاملين وتمثلت في (التشجيع على المخاطرة بتنفيذ أفكار جديدة غير تقليدية، توافر الموارد المادية والمالية للإبداع، وضع أنظمة للمكافآت على كل فكرة جديدة مقدمة من العاملين بالمنظمة، علاقات جيدة بين فرق العمل) وقد ركزت دراسة (Cho&Shin, 2019) على ضرورة توفير بيئة إبداعية تهتم بالتطور التكنولوجي والممارسات البشرية الخلاقة لتقديم منتجات جديدة ذات خصائص مميزة، بينما أوضحت دراسة (Williams, 2001) أن من بين متطلبات الإبداع أيضاً توفير برامج تدريبية للعاملين مع خبراء متخصصين لتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، مساندة الإدارة العليا للأفكار الإبداعية وتصميم الوظائف بطريقة تشجع على الأداء الإبداعي، وأوضح (Patel, 2018) طرق تجديد المنظمة من خلال الإبداع عن طريق الملاحظة الثابتة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة، إستغلال الفرص المتاحة، دراسة طرق الإبداع في المنظمات المتشابهة في النشاط، تنمية طرق التفكير الإستكشافي، التشجيع على عمل جلسات العصف الذهني. ومع الأهمية الكبيرة للإبداع إلا أنه يمكن أن تحدث مقاومة للإبداع من العاملين بالمنظمة وقد أرجع (Lee, 2019) أسبابها إلى ضعف الثقة في الإدارة، الخوف من التغيير، قلة المعارف والمهارات، الإستسلام للوضع الحالي وعدم الرغبة في بذل أي جهد للإبداع أو التطوير.

رابعاً: الثقافة التنظيمية:

عرف (Hole, 2017) الثقافة التنظيمية بأنها القيم الكامنة والمعتقدات، والمبادئ التي تعد أساس لإدارة الشركة، فضلاً عن مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوك التي تعزز هذه المبادئ على مستوى الشركة، وعرفت (Woszczyzna, 2014) الثقافة التنظيمية بأنها تصور يضعه الموظفون حول الوضع الحالي بالمنظمة وتطويرها قائم على تحسين ذلك التصور في أذهان الموظفين، وأضاف (Jardon, 2019) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العادات والتقاليد التي إعتادت المنظمة عليها و لا ترغب في تغييرها، وقد بين (Elsmore, 2017) أنه ينبغي توافر بعض المقومات في ثقافة المنظمة التي تشجع الإبداع والتغيير وهي الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين بالمنظمة، العمل على ترسيخ روح المبادرة والمبادأة لديهم، ومشاركة العاملين للإدارة في وضع الخطط والسياسات اللازمة للتطوير، وأيضاً كما أوضح (Laforet, 2016) ضرورة تكيف العاملين مع الثقافة التنظيمية التي تشجع على التحسين المستمر مع الدعم والإرشاد

المستمر للعاملين ، ومحاولة طرح أي مشكلة على العاملين للتعرف على ردود أفعالهم تجاه تلك المشكلة مع إرشادهم للوصول إلى حلول منطقية أي عدم فصل العاملين عن الإدارة، وأكدوا (Ivolga, & Booth, 2019) على ضرورة توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، والتركيز على إشباع إحتياجات العاملين، النظر إلى العاملين كعميل داخلي ينبغي تحقيق سبل الراحة والرعاية له مثل العميل الخارجي. وأضافا (Ghasmpour, Yusof, 2014) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة، الإطار الذي يسهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات تعد عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة وقدراتها على مواكبة التطورات الجارية، التأثير على رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

القسم الثاني: القدرات التنظيمية Organizational Capabilities

تشير القدرة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على إدارة كافة مواردها وإمكاناتها سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية بكفاءة عالية حتى تتمكن من تلبية إحتياجات عملائها وكذلك التفوق على منافسيها، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون القدرات التنظيمية فريدة يصعب على الآخرين تقليدها أو محاكاتها لمنع تكرارها من قبل المنافسين. ويرى (Kelchner, 2019) أن القدرات التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحسين وتمييز منتجاتها وخدماتها في السوق، كما يؤكد (Gladney, 2012) أن القدرات التنظيمية تتضمن جميع لكافة المهارات والخبرات والكفاءات البشرية وأيضاً الموارد المادية والإرتقاء بتلك المهارات لتحقيق مزايا تنافسية خارجية تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين.

ويرى (Schienstock, 2009) أن عملية تطوير القدرات التنظيمية تتوقف على عدد من العوامل منها، قدرة المنظمة على الحصول أو خلق الموارد الجديدة والنادرة والتي تعد حجر الأساس نحو تطوير القدرة التنظيمية، بالإضافة إلى السعى نحو تحقيق التوازن بين كافة أصحاب المصالح سواء داخلية أم خارجية حيث أن نجاح وإستمرار أي منظمة رهن بقدرتها على تحقيق أهداف كافة أصحاب المصالح.

وقد تناولت الدراسات السابقة العديد من التصنيفات لأبعاد القدرات التنظيمية، حيث يرى (DeSouca, 2013) أنها تتمثل في القدرة على تنفيذ الإستراتيجية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية، بينما صنف (Guo-Jiang & Yang, 2014) القدرات التنظيمية إلى ثلاثة مستويات وهي، المستوى العالي من القدرات والذي يتم قياسه بالإعتماد على القدرات التكاملية، المستوى



المتوسط من القدرات ويتم قياسه من خلال البحث والتطوير والتكنولوجيا، والمستوى المنخفض من القدرات ويتم قياسه بالقدرات التصنيعية والتسويقية.

في حين إتمدت دراسة (Ulrich & Smallwood, 2004) على عدة أبعاد لقياس القدرات التنظيمية تمثلت في :-

- السرعة : وتعني قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة لكافة التغيرات البيئية من أجل إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية.

- التعلم التنظيمي: وتعني قدرة المنظمة على الإطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد من تكنولوجيا وغيرها مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطورها.

- المرونة التنظيمية: تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة على البقاء والحفاظ على التكيف الإيجابي في ظل أي ظروف صعبة كالضغوط والأزمات، والمخاطر، التي تواجه المنظمة (Vogus & Sutcliffe, 2007)

- الكفاءة وتعني: قدرة المنظمة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي أيضاً مجموعة من المهارات والمعارف والخصائص والسلوكيات الشخصية التي تعمل في تناغم لإنتاج الأداء المتميز (Moulton, 2003).

القسم الثالث : جودة الخدمة التعليمية Quality Of Educational Service

يقصد بجودة الخدمة التعليمية تطبيق مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المجال التعليمي، مما يساهم في توفير قاعدة معرفية لكافة المسؤولين والقائمين على تقديم الخدمات التعليمية بما فيهم المعلمين في المؤسسات التعليمية، وعلى مستوى جميع مراحل التعليم تساعدهم على تطبيق هذه المفاهيم والإسترشاد بهذه المبادئ بما يحقق أداء مهني أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف العملية التعليمية لإشباع إحتياجات الطلاب والإرتقاء بالمستوى التعليمي المقدم لديهم .

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي حيث يرى (Dahlgard , 2010) أنها إستراتيجية إدارية مستمرة ومتكاملة تشمل القيادة والعاملين والعملاء وكافة التقنيات المتاحة داخل المدارس تعتمد على مجموعة معينة من المبادئ والممارسات من أجل تحقيق أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية و الجسمية للطلاب بحيث يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل.

ويشير (Yang, 2013) إلى أن الجودة الشاملة في المجال التعليمي هي برنامج منهجي يشير إلى مشاركة جميع العاملين بالمنظمة في عملية التحسين المستمر.

- كما يرى (Wani&Mehraj,2014) الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها فلسفة تطويرية شاملة و مستمرة في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي.
- ويشير (Anjlain&Zaman,2016) إلى أنها عملية تطبيق معايير عالمية للقياس والتطوير للعملية التعليمية. ويؤكد (العبيدي، 2017) على أن الجودة الشاملة في مجال التعليم تشير إلى مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة و شمولية عن جوهر العملية التعليمية بكل مراحلها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. هذا وتعتمد الجودة الشاملة في مجال التعليم على إستراتيجية التعلم النشط داخل الفصول وكيفية إتقان المعلم للمحتوى حتى يستطيع توصيلة للطلاب وإستخدام طرق وأساليب مختلفة لتقييم الطلاب (Essays, 2018)
- وسوف تعتمد هذه الدراسة في قياس جودة الخدمة التعليمية على مقياس SERVQUAL القائم من خلال الأبعاد التالية: (Pascal, 2016)
- الجوانب المادية الملموسة : وتشمل كافة التجهيزات والمرافق والمظهر العام لمقدمي الخدمة (Fripp,2018).
 - الإعتمادية: قدرة المؤسسة على تقديم خدمة يمكن الإعتماد عليها (Fedoroff, 2018).
 - الإستجابة: أي قدرة المؤسسة على الإستجابة لكافة إحتياجات العملاء والمستفيدين من الخدمة (Shahin, 2005).
 - الأمان: قدرة المؤسسة على توفير عنصر الأمان سواء للعاملين بالمؤسسة أو للمستفيدين من الخدمة (Saliba&Zoran, 2018).
 - التعاطف: يعني التواصل المستمر مع المستفيدين من الخدمة والإستجابة لأي شكوى مقدمة منهم وأن يشعر كل عميل بأنه العميل الوحيد للمؤسسة (Jebraeily,2019)

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاث مجموعات، تتناول المجموعة الأولى الدراسات السابقة الخاصة بالهدم الخلاق، أما المجموعة الثانية فقد تناولت الدراسات المتعلقة بالقدرة التنظيمية، أما المجموعة الثالثة فهي دراسات متعلقة بجودة الخدمة.

المجموعة الأولى: دراسات متعلقة بالهدم الخلاق:

في محاولة للتعرف على دور الهدم الخلاق بأبعاده (التغيير التنظيمي الإبداع، والتفكير الاستراتيجي) في تحسين جودة الخدمة الحكومية بفلسطين توصلت دراسة (كسبة، 2015) إلى



وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين مستوى جودة الخدمة، وقد جاء التفكير الإستراتيجي في المقام الأول من حيث قوة التأثير، يليه الإبداع وأخيراً التغيير التنظيمي.

أما دراسة (Newbury & Paterson, 2015) فقد تناولت أهم التحديات التي تواجه الهدم الخلاق وذلك بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء بأستراليا، وتمثلت أهم التحديات في القيود التنظيمية والثقافية (مقاومة التغيير، عدم وجود ثقافة الابتكار، العزوف عن المخاطرة، قلة التعاون بين العاملين بالمنظمة ونقص معدلات الأداء) وكان أكثر التحديات والقيود تأثيراً إيجابياً في الهدم الخلاق هي مقاومة التغيير وتجنب المخاطرة.

وقد بينت دراسة (Jabraeeli & Daryani, 2015) تأثير التفكير الإستراتيجي كأحد أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة المقمة من أحد البنوك في إيران، وتم قياس التفكير الإستراتيجي بـ (العوامل التنظيمية، العوامل الفردية والنظامية) أما جودة الخدمة تم قياسها بمستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. وقد أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للتفكير الإستراتيجي في جودة الخدمة وتعتبر العوامل النظامية أكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة تليها العوامل التنظيمية ثم العوامل الفردية.

وقد سعت دراسة (Kenta & Kazuyuki, 2017) إلى التعرف على التأثير الإيجابي للهدم الخلاق (الإبداع والقدرات التكنولوجية الحديثة والابتكار والتعاون مع الشركات الأخرى) والتأثير السلبي (للمخاطر التجارية) في القدرة التنافسية، وتمثلت عينة الدراسة في 196 مدير بكبرى الشركات الصناعية باليابان. وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير الإيجابي لأبعاد الهدم الخلاق يفوق التأثير السلبي للمخاطر التجارية المحيطة بالمنظمة وعليه فإن قدرة المنظمة على البقاء ترجع إلى التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد الهدم الخلاق.

أما دراسة (Berdej, 2018) فقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية الهدم الخلاق في العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية، وتم قياس الهدم الخلاق بقدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة، تحسين القافة التنظيمية، إدارة التغيير، والاستعداد لمواجهة الظروف الطارئة. وقد توصلت الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الوجداني في إستراتيجية الهدم الخلاق، ووجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية الهدم الخلاق في الفعالية التنظيمية، كما أن إستراتيجية الهدم الخلاق تتوسط كلياً العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني للمديرين والفعالية التنظيمية.

في حين قامت دراسة (الرميدى ، 2018) بقياس أثر الهدم الخلاق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على 273 مدير من مديري شركات السياحة بالقاهرة والجيزة،

وتم قياس الهدم الخلاق بالتفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لعناصر الهدم الخلاق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث أن الهدم الخلاق يفسر حوالى بنسبة 70.8% من التباين في الميزة التنافسية المستدامة لتلك الشركات.

وقد إستهدفت دراسة (Masadeh, 2019) دراسة التعرف على أثر تطبيق مبدأ الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير والإبداع التنظيمي) في تحسين الأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 500 مفردة من العاملين بشركة مناجم الفوسفات في الأردن، وكشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في الأداء التنظيمي، وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً هي، إدارة التغيير ثم الإبداع التنظيمي وأخيراً التفكير الاستراتيجي.

المجموعة الثانية : دراسات متعلقة بالقدرات التنظيمية:

أوضحت دراسة (Caemmerer & Wilson, 2010) تأثير التعلم التنظيمي كأحد أبعاد القدرات التنظيمية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من إحدى المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية (دراسة حالة) وقد طبقت على 124 موظف بتلك المنظمة، وتم قياس التعلم التنظيمي بنظم التفكير الفعال والرؤية الواضحة والإستيعاب الدقيق للأهداف، أما جودة الخدمة فتم قياسها بالإستجابة والتعاطف والأمان والجوانب المادية المقدمة مع الخدمة، وبينت نتائج تلك الدراسة التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المقدمة ويعتبر نظم التفكير الفعال أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة يليه الإستيعاب الدقيق للأهداف ثم الرؤية الواضحة.

في حين قامت دراسة (Akroush, 2012) بالتعرف على تأثير القدرات التنظيمية على الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 355 مفردة من مديري الشركات الصناعية بالأردن، وقد تم قياس القدرات التنظيمية بعدة أبعاد وهي، القدرات التكنولوجية، المزيج التسويقي الناجح، القدرة على إقامة علاقات ناجحة مع العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن المزيج التسويقي الجيد كأحد أبعاد القدرات التنظيمية يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على جودة وسرعة تسليم المنتج الجديد بينما القدرات التكنولوجية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على جودة المنتج الجديد فقط وليس لها علاقة بسرعة تسليم المنتج ولم يثبت وجود تأثير معنوي لبناء علاقات جيدة مع العملاء مع جودة وسرعة تسليم المنتج.

كما بينت دراسة (Wright, 2016) تأثير الإبداع في المنظمات في تحسين القدرات التنظيمية لتلك المنظمات ، وقد طبقت على 82 منظمة تعمل في مجال الرعاية الصحية باليابان، وقد تمثلت أبعاد الإبداع في : تصور المستقبل، المعارف العقلية، إكتشافات جديدة غير متوقعة، أما القدرات



التنظيمية تتمثل أبعاد قياسها في القدرة على إستكشاف موارد جديدة، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وتمثلت نتيجة الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإبداع في تحسين القدرات التنظيمية وتعتبر المعارف العقلية أكثر أبعاد الإبداع تأثيراً في القدرات التنظيمية يليها تصور المستقبل والإكتشافات الجديدة.

وقد إستهدفت دراسة (Yu&Song,2017) قياس تأثير المرونة التنظيمية كأحد أبعاد القدرات التنظيمية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من 25 مصنع بالصين، وفي هذه الدراسة تقاس المرونة التنظيمية بمرونة المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج ومرونة العلاقات، أما جودة الخدمة تقاس برضا العملاء ، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة وجاءت مرونة المهام اللوجستية أكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة من تأثير جودة العلاقات.

كما سعت دراسة (Ali et al., 2017) إلى قياس تأثير القدرات التنظيمية في الابتكار التنظيمي، وقد طبقت على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم قوامها 210 مفردة في مجال الأغذية باليابان، وتم قياس القدرات التنظيمية بالقدرات الإدارية (نمط الإدارة، القدرة على اتخاذ القرارات، تطوير الأفراد، ووضع مخطط للنجاح)، أما القدرات التنظيمية فقد تم قياسها بـ (المسح البيئي، إدارة التغيير، والمرونة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرة على إتخاذ قرارات وتطوير الأفراد وخطط النجاح وإدارة التغيير والمرونة في الابتكار التنظيمي، بينما لم تثبت النتائج معنوية نمط الإدارة والمسح البيئي في الابتكار التنظيمي.

في حين قدمت دراسة (Zeng & Wang, 2018) نموذج متكامل للعلاقة بين القدرات التنظيمية والذي تضمن (المعرفة التنظيمية، المهارات التنظيمية والذكاء التنظيمي) وبين الأداء التنظيمي، وطبقت تلك الدراسة على 114 مدير ومشرف من 25 شركة كندية تعمل في مجال الكمبيوتر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لعناصر نموذج القدرات التنظيمية في الأداء التنظيمي وأن الذكاء التنظيمي أكثر عناصر نموذج القدرات التنظيمية تأثيراً في الأداء التنظيمي يليها المهارات التنظيمية وأخيراً المعارف التنظيمية.

كما هدفت دراسة (باوزير، 2018) إلى التعرف على أثر أنواع الذكاء المختلفة (الذكاء المنطقي، الذكاء الحركي، الذكاء الشخصي، والذكاء الإجتماعي) في القدرات التنظيمية. وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها 112 مفردة من العمداء والوكلاء والمديرين بجامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأنواع الذكاء المختلفة

في القدرات التنظيمية، وقد جاءت مرتبة من حيث قوة التأثير إلى، الذكاء المنطقي ثم الاجتماعي ويليه الشخصي وأخيراً الحركي.

وقد إستهدفت دراسة (AbdAziz, 2019) التعرف على أثر الكفاءات الإدارية في العلاقة بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية بالتطبيق على 330 من العاملين بشركات الأغذية في ماليزيا، وتم قياس القدرات التنظيمية بعدة أبعاد وهي، القدرة على الإبداع، التفوق التكنولوجي، تحسين الموارد المالية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرات التنظيمية في الميزة التنافسية، كما أن دخول الكفاءات الإدارية كمتغير وسيط يزيد من قوة التأثير المعنوي الإيجابي للقدرات التنظيمية في الميزة التنافسية.

المجموعة الثالثة : دراسات متعلقة بجودة الخدمة:

هدفت دراسة (Latif et al., 2019) إلى بناء نموذج لقياس جودة الخدمة التعليمية في المملكة المتحدة وتم عمل استقصاء لـ 543 طالب جامعي، وتوصلت الدراسة إلى وضع مقياس لجودة الخدمة التعليمية يتكون من 4 عوامل هي، (جودة المعلم، الخدمات الإدارية المقدمة، خدمات المعرفة، جودة الأنشطة، التحسين المستمر وأخيراً جودة القيادة)

كما إستخدمت دراسة (Gilavand & Maraghi, 2019) نموذج (Servqual) لقياس مدى جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات الطبية بإيران، وتمثلت عينة الدراسة في 189 طالب بـ 65 جامعة طبية حكومية وخاصة بإيران. وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة تعليمية بين ما هو مقدم وما هو مستهدف تم قياسها بستة أبعاد وهي، الجوانب المادية المصاحبة للخدمة، المصداقية، الاستجابة للمطالب، التواصل والرضا عن الخدمة.

وقد وضعت دراسة (Susniene et.al, 2019) نموذج يمكن استخدامه من قبل مؤسسات التعليم العالي للتحسين المستمر للجودة، وطبقت هذه الدراسة على 207 طالب بأكبر 5 جامعات بموريتانيا وتم استخدام التحليل العاظمي لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى نموذج نهائي لقياس الجودة التعليمية مكون من 5 أبعاد وهي، الجودة الإدارية، جودة البيئة المادية، جودة المناهج التعليمية، توفير المساعدات المقدمة للطلاب، جودة الفكر لدى الطلاب.

كما إستهدفت دراسة (Vencataya et al., 2019) التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة في رضا العملاء بالتطبيق على 200 عميل بالبنوك التجارية بموريتانيا، وإعتمدت الدراسة على مقياس Servqual لقياس أبعاد جودة الخدمة وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد جودة الخدمة تأثيراً في رضا العملاء هي، التواصل مع العملاء ثم المصداقية وتليها الاستجابة للمطالب والرضا عن الخدمة وأخيراً الجوانب المادية المصاحبة للخدمة.



وتناولت دراسة (Hassan, 2019) التعرف على الدور الوسيط لرضا العميل وسمعة المنظمة في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العميل وطبقت تلك الدراسة على عينة قوامها 398 عميل لمؤسسات تعليمية بماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من رضا العميل وسمعة المنظمة متغيرين يدعمان العلاقة المعنوية الإيجابية بين جودة الخدمة وولاء العميل بدعم جزئي بنسبة 67,8% لمتغير رضا العميل ونسبة 49,7% لمتغير سمعة المنظمة.

أما الغرض من دراسة (Chao & Ling, 2019) هو استخدام نموذج لتقييم جودة الخدمة الصحية بالتطبيق على المراكز الصحية المجتمعية في تايوان وذلك لتحقيق رضا العميل ومن ثم تعزيز القدرات التنافسية، وتم استخدام مقياس SERVQUAL، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد جودة الخدمة في رضا العميل.

التعليق على الدراسات السابقة:

1- أبرزت الدراسات الأجنبية والعربية مفهوم وأهمية الهدم الخلاق وأهمية توافر القدرات التنظيمية العالية بالمنظمات.

2- بينت الدراسات السابقة أن الهدم الخلاق يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، الأداء التنظيمي، القدرات التنافسية، جودة الخدمة.

3- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الهدم الخلاق بصفة عامة، وعلاقته بجودة الخدمة بصفة خاصة.

4- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تقيس أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال توسيط القدرات التنظيمية.

5- تختلف تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق الذي أختير بعناية وهي الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها والتي تعتبر أرضاً خصبة تتجسد فيها مشكلة البحث.

منهجية البحث

أولاً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة والنموذج المقترح للدراسة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول: تؤثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً في القدرات التنظيمية.

ولإختبار هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1/1- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في القدرات التنظيمية .
- 2/1- تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً في القدرات التنظيمية.
- 3/1- يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً في القدرات التنظيمية.
- 4/1- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً في القدرات التنظيمية.

الفرض الثاني: تؤثر القدرات التنظيمية تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة التعليمية.

الفرض الرئيسي الثالث: تؤثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً مباشراً في جودة الخدمة التعليمية.

ولإختبار هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1/3- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة التعليمية .
- 2/3- تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة التعليمية.
- 3/3- يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة التعليمية.
- 4/3- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة التعليمية.

الفرض الرئيسي الرابع: تؤثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً غير مباشر في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية.

ولإختبار هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1/4- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً غير مباشر في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية .
- 2/4- تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً غير مباشر في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية .
- 3/4- يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً غير مباشر في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية .
- 4/4- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً غير مباشر في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية .

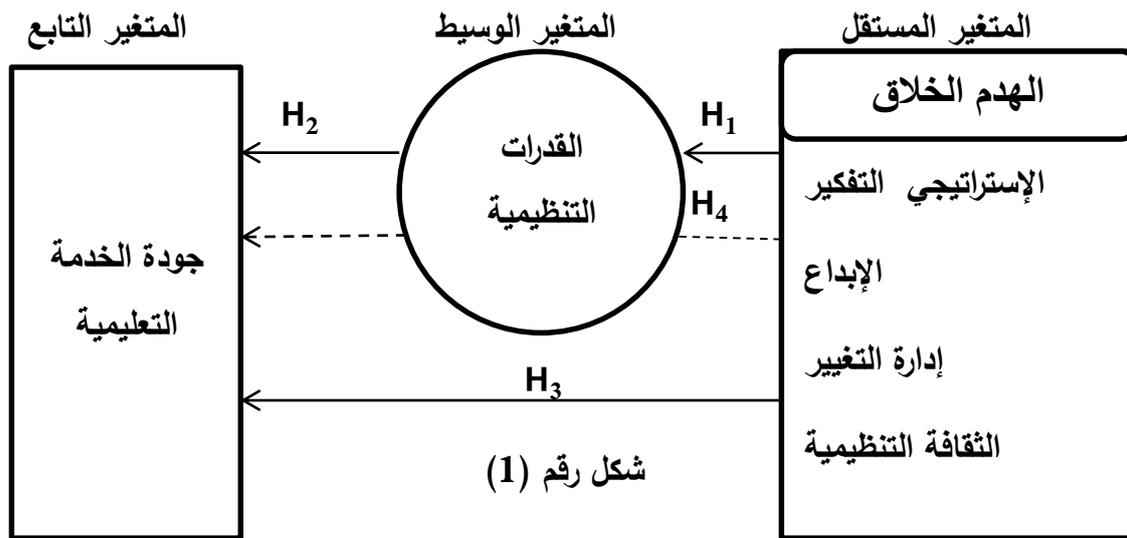
ثانياً: متغيرات البحث:

تنقسم متغيرات قياس الهدم الخلاق المستنتجة من الدراسات السابقة إلى : التفكير الإستراتيجي، الإبداع، إدارة التغيير وأخيراً ثقافة المنظمة. أما متغيرات قياس القدرات التنظيمية تتمثل في: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية وأخيراً الكفاءة، وقد تم الإستعانة بالمقياس الموضحة بدراسة (Masadeh, 2019) ودراسة (Kenta & Kazuyuki, 2017) لقياس



الهدم الخلاق كما تم الإستعانة بدراسة (Ulrich&Smallwood,2004) لقياس القدرات التنظيمية، وأخيراً تم الإستعانة بدراسة (Adruthdim, 2019) ودراسة (Chao & Ling, 2019) لقياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالأبعاد التالية:(الجوانب المادية،الإعتمادية،الأمان،الإستجابة،التعاطف).

ويصور الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة:



نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث

ثالثاً: قائمة الإستقصاء:

تتضمن قائمة الإستقصاء 48 سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم قائمة الإستقصاء إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: ويشمل (20) عبارة، من (1 - 20) وذلك لقياس أبعاد الهدم الخلاق والتي تتمثل في (التفكير الإستراتيجي - إدارة التغيير - الإبداع - الثقافة التنظيمية).

القسم الثاني: ويحتوي على (13) عبارة، من (21-33) وذلك لقياس متغيرات القدرات التنظيمية كمتغير وسيط والمتمثلة في: (التعلم التنظيمي - المرونة التنظيمية - الكفاءة).

القسم الثالث: ويحتوي (15) عبارة، من (34 - 48) وذلك جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع والمتمثلة في: (الجوانب المادية الملموسة - الإعتمادية - الإستجابة - الامان - التعاطف).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت "الخماسي" بعد تعديله إلى سداسي يتراوح بين (5-0) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات، وقد

تم وضع المسميات عند طرفي المقياس ، حيث يعني الرقم (0) عدم الأهمية أو الإقتناع أو الحدوث على الإطلاق ، بينما يعني الرقم (5) أن الأهمية بالغة أو الإقتناع تام أو الحدوث مؤكد. ويوضح جدول رقم (1) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1)

ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عناصر قياس المتغيرات	رمز	حدود الأسئلة
المتغير المستقل الهدم الخلاق (X)	التفكير الإستراتيجي	X1	5-1
	الإبداع	X2	10-6
	إدارة التغيير	X3	15-11
	الثقافة التنظيمية	X4	20-16
المتغير الوسيط القدرات التنظيمية (M)	التعلم التنظيمي	M1	25 -21
	المرونة التنظيمية	M2	29-26
	الكفاءة	M3	33-30
المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية (Y)	الجوانب المادية الملموسة	Y1	36-34
	الإعتمادية	Y2	39-37
	الإستجابة	Y3	43-40
	الأمان	Y4	45-44
	التعاطف	Y5	48-46

رابعاً: حدود البحث:

أ- حدود تطبيقية : تقتصر الدراسة التطبيقية على الإدارات التعليمية بمدينة طنطا والمدارس التابعة لها.

ب- حدود بشرية : يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالإدارات التعليمية بمدينة طنطا وكذلك مديري ووكلاء ومعلمي المدارس التابعة لها.

ج- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة على مجموعة من متغيرات الهدم الخلاق التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة تاركة عوامل أخرى قد تكون مجال لدراسات مستقبلية ربما يكون لها ارتباطاً بالهدم الخلاق وتؤثر في جودة الخدمة التعليمية .

خامساً: مجتمع وعينة البحث:



تمثل مجتمع البحث في العاملين بالإدارات التعليمية بمدينة طنطا والمدارس التابعة لها الإبتدائي والإعدادي والثانوي. ويوضح كل من جدول رقم (2) وجدول رقم (3) مجتمع البحث كما يلي:

جدول رقم (2)

بيان بالعاملين بالإدارات التعليمية:

المديرون	الإخصائيون	الإداريون	المكتبيون	الإجمالي
43	81	110	381	615

جدول رقم (3)

بيان بالعاملين بالمدارس:

المدارس	مديرين	وكلاء	كبير (خبير مشرف)	معلم	الإجمالي
الإبتدائي	146	292	580	4498	5516
الإعدادي	72	144	360	3240	3816
الثانوي	63	126	315	3465	3969
الإجمالي	281	562	1255	11203	13301

يتضح أن مجتمع البحث الإجمالي (مدارس وإدارات) قد بلغ 13916 تم تطبيق معادلة حساب العينة وتم تطبيق معادلة العينة الطبقيّة لكلا من الإدارات التعليمية والمدارس كلا على حدة، وقد جاء حجم العينة في كل طبقة على النحو الوارد في جدول رقم (4)، ورقم (5) كما يلي:

جدول رقم (4)

حجم العينة بالنسبة للإدارات التعليمية

المديرون	الإخصائيون	الإداريون	المكتبيون	الإجمالي
9	17	23	79	128

جدول رقم (5)

حجم العينة بالنسبة للمدارس

المدارس	مديرين	وكلاء	كبير (خبير مشرف)	معلم	الإجمالي
الإبتدائي	4	8	16	125	153
الإعدادي	2	4	10	90	106
الثانوي	2	4	9	97	112
الإجمالي	8	16	35	312	371

ومما سبق يتضح أن حجم العينة الخاصة بالمدارس وصل إلى 371 مفردة والخاصة بالإدارات وصل 128 مفردة وبعد توزيع قوائم الإستقصاء وتجميعها كانت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي 339 من كلاً من الإدارات والمدارس بمعدل إستجابة حوالي 80%.

سادساً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التأكد من صدق مقاييس كل من الهدم الخلاق ، والقدرات التنظيمية ، وجودة الخدمة التعليمية عن طريق إستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك بإستخدام برنامج (AmosV.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم في ضوءها قبول أو رفض النموذج. ويوضح جدول رقم (6) مؤشرات جودة التوفيق وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6)

المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى المثالي لها

مؤشرات إختبار جودة الاسلوب	قيم الإختبار	المدى المثالي الدال على جودة النموذج
قيمة إختبار كا ² / درجة الحرية CMIN/Df	2,680	$CMIN/DF \leq 5$
مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index	0,918	$NFI \geq 0.9$
مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index	0,947	$IFI \geq 0.9$
مؤشر تاكر - لويس TLI Tucker-lewis index	0,931	$TLI \geq 0.9$
مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index	0,947	$CFI \geq 0.9$
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square error RMSEA of Approximation	0,074	$\geq RMSEA \geq 0.05$ 0.8

يتضح مما سبق الجودة العالية لإختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوى) . أما بالنسبة للصدق التطابقي Convergent Validity الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً واحداً بينهما إرتباط قوي موجب، حيث يشير (Anderson & Gerbing , 1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير $\leq 0,7$ وعند مستوى معنوية $\geq 0,5$ ، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted AVE لكل متغير



من المتغيرات $0,5 \leq$ ، ثالثها أن إعتمادية المقياس $Construct\ Reliability \leq 0,5$. وأخيراً أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر. وتظهر نتائج التقييم في جدول (7) كما يلي.

جدول رقم (7)

النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطاقي للمقاييس

المتغيرات	FI معامل التحميل (معاملات الإنحدار المعيارية)	S.E الخطأ المعياري	c.r قيمة z	Error الأخطاء	قيمة الخطأ المقدرة
التفكير الإستراتيجي ← الهدم الخلاق	0,787	0,123	9,603	e1	0,379
الإبداع ← الهدم الخلاق	0,826	0,117	9,533	e2	0,201
إدارة التغيير ← الهدم الخلاق	0,740	0,126	10,32	e3	0,265
الثقافة ← الهدم الخلاق	0,747	—	—	e4	0,283
التعلم التنظيمي ← القدرات التنظيمية	0,841	0,059	13,53	e5	0,163
المرونة ← القدرات التنظيمية	0,812	0,060	15,09	e6	0,170
الكفاءة ← القدرات التنظيمية	0,754	—	—	e7	0,188
الجوانب المادية ← جودة الخدمة	0,730	0,099	13,08	e8	0,238
الإعتمادية ← جودة الخدمة	0,889	0,097	13,60	e9	0,294
الإستجابة ← جودة الخدمة	0,855	—	—	e10	0,239
الأمان ← جودة الخدمة	0,760	0,091	9,377	e11	0,126
التعاطف ← جودة الخدمة	0,758	0,099	9,845	e12	0,167

وباستخدام البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق تم حساب قيمة AVE وكذلك قيمة C.R لكل متغير وفقاً لمعادلات حسابهم 2 ، ويوضح الجدول رقم (8) هذه القيم كما يلي:-

$$2 \text{ متوسط التباين المستخلص } AVE = \frac{\text{مجموع معاملات الإنحدار المعيارية المرجحة لكل عنصر من عناصر القياس}}{\text{عدد العناصر المستخدمة في قياس المتغير}}$$

$$= \text{Construct Reliability} = \text{إعتمادية المقياس}$$

مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير
مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير + مجموع الأخطاء المقدرة المقابلة لكل عنصر من عناصر القياس

جدول رقم (8)

حساب قيمة متوسط التباين المستخلص وإعتمادية المقياس

متغيرات البحث	متوسط التباين المستخلص AVA	إعتمادية المقياس C.R
الهدم الخلاق	0,775	0,897
القدرة التنظيمية	0,802	0,915
جودة الخدمة	0,799	0,940

ويتضح من البيانات الواردة في جدول رقم (7) أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من 0.70 وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 كما أن قيم معامل التحميل FL لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف S.E ، كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم (8) إلى أن قيم AVE (متوسط التباين المستخلص) وقيم إعتمادية المقياس C.R لكل المتغيرات أكبر من 0,50 وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطبقي لمتغيرات البحث.

وبالنسبة للصدق التمييزي Discriminant Validity ويوضح (Crowley & Fan, 1997) أنه يمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين هما، أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات إرتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، وأن الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE للمتغير أكبر من معاملات إرتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى. ويظهر جدول رقم (9) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

جدول (9) معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
الهدم الخلاق X	0.875	0.880	1		
القدرة التنظيمية M	0.832	0.895	0.477	1	
جودة الخدمة Y	0.845	0.893	0.519	0.481	1

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجزر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات إرتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. وخلاصة القول أنه وفقاً للإختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تتصف بصدق المحتوى ، الصدق التطبقي ، الصدق التمييزي، وتلك المقاييس تتسم بالثبات أيضاً حيث يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ الذي يتراوح من 0,832 إلى 0,875.



سابعاً: إختبار فروض البحث:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة كما يلي:-

1-الفرض الأول:

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية."، ولإختبار هذه الفرضية تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos, V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (10) كما يلي:-

جدول رقم (10)

نتائج العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والقدرات التنظيمية

الترتيب	مستوى الدلالة P. Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	معامل الإنحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
1	0,000	4,684	0,039	0,182	0,283	التفكير الإستراتيجي (X1)
2	0,000	3,451	0,039	0,136	0,176	الإبداع (X2)
3	0,000	3,007	0,041	0,123	0,153	إدارة التغيير (X3)
4	0,020	2,255	0,042	0,096	0,115	الثقافة (X4)

- إختبار الفرض الفرعي الأول:

"يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (10) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 4,684 وقيمة معلمه المسار 0,283، كما بلغت قيمة P.value 0,000. وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات التنظيمية وبمستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

- إختبار الفرض الفرعي الثاني:

"يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية"

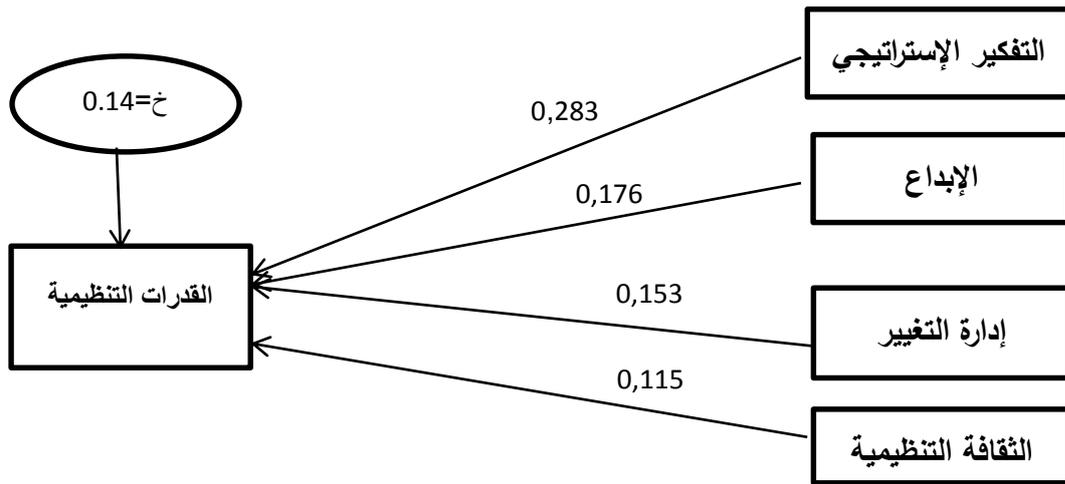
من جدول رقم (10) يتضح أن قيمة C.R قد بلغت 3,451، وقيمة معلمه المسار 0,176، وقيمة P.value = 0,000 وهذه النتائج تؤكد على معنوية تأثير الإبداع في القدرات التنظيمية وبمستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.

- إختبار الفرض الفرعي الثالث:

"تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية"
تشير النتائج في جدول رقم (10) أن قيمة C.R قد بلغت 3,007، وقيمة معلمة المسار 0,153، وبلغت قيمة P.value = 0,000، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير إدارة التغيير في القدرات التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.
- إختبار الفرض الفرعي الرابع:

"تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية"
يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (10) أن قيمة C.R قد بلغت 2,255 وقيمة معلمة المسار 0,115، كما بلغت قيمة P.value = 0,025، مما يدل على معنوية تأثير الثقافة التنظيمية في القدرات التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع.

ويوضح الشكل رقم (2) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (2)

نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للهدم الخلاق في القدرات التنظيمية. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن التفكير الإستراتيجي هو أكثر الأبعاد تأثيراً في القدرات التنظيمية، يليه الإبداع ثم إدارة التغيير وأخيراً الثقافة التنظيمية.

2- الفرض الثاني:



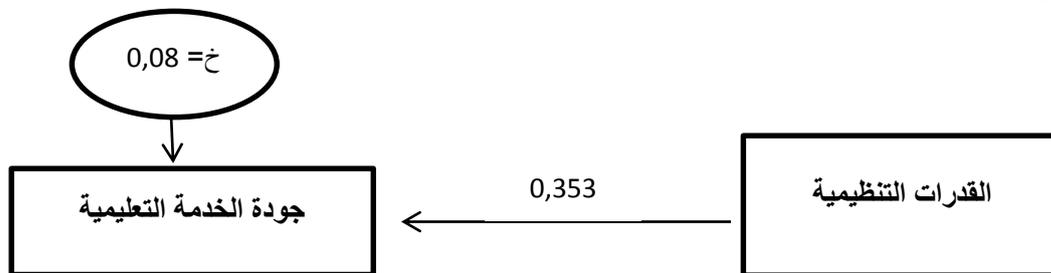
تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على " تؤثر القدرات التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية " ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (11) كما يلي:-

جدول رقم (11)

نتائج العلاقة بين القدرات التنظيمية و تحسين جودة الخدمة التعليمية

المتغير	معامل الإنحدار المعياري المرجح	معامل الإنحدار الجزئي	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القدرات التنظيمية ← جودة الخدمة التعليمية	0,353	0,289	0,040	7,2	0,000

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (11) إلى أن هناك تأثير معنوي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ للقدرات التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية، حيث بلغت قيمة C.R 7,224 وقيمة معلمة المسار 0,353 ، وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي يعنى أن القدرات التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية. ويوضح شكل رقم (3) لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (3)

العلاقة بين القدرات التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية وفقاً لنتائج تحليل المسار.

3- الفرض الثالث:

لقياس التأثيرات المباشرة لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية، تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على : " يؤثر الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية " ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (12) كما يلي:-

جدول رقم (12)

نتائج العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق وجودة الخدمة التعليمية

المتغيرات	S.D.E	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Val ue	طبيعة التأثير
التفكير الإستراتيجي (X1)	0,186	0,057	0,031	2,000	0,05	مباشر
الإبداع (X2)	0,024	0,157	0,029	5,312	صفر	مباشر
إدارة التغيير (X3)	0,247	0,128	0,032	0,515	0,606	مباشر
الثقافة التنظيمية (X4)	0,091	0,016	0,030	4,044	صفر	مباشر

إختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث:

"يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (12) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 2,000 وقيمة معلمه المسار 0,186، كما بلغت قيمة P.value 0,05. وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير التفكير الإستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية وبمستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث:

"يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (12) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 5,312، وقيمة معلمه المسار 0,024، وقيمة P.value = صفر وهذه النتائج تؤكد على معنوية تأثير الإبداع في جودة الخدمة التعليمية وبمستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.

إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث:

"تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية"

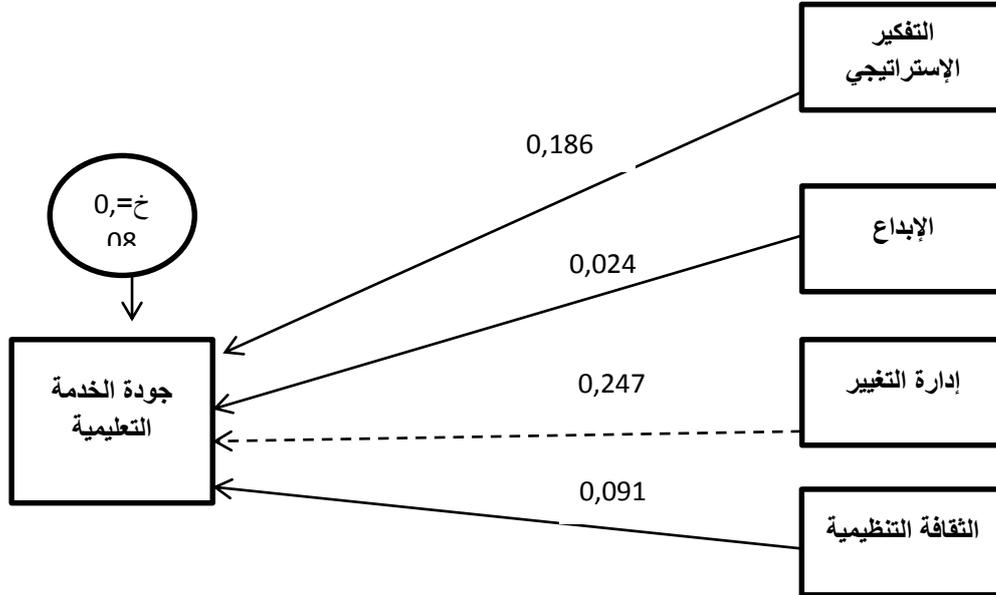
يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (12) أن قيمة C.R قد بلغت 0,515، وقيمة معلمه المسار 0,247، كما بلغت قيمة P.value = 0,606، وهذه النتائج تثبت عدم معنوية تأثير إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة التعليمية وبمستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.

- إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث:

"تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في جودة الخدمة التعليمية"



يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (12) أن قيمة C.R قد بلغت 4,044 وقيمة معلمة المسار 0,091، كما بلغت قيمة P.value = صفر، مما يدل على معنوية تأثير الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، مما يؤكد صحة الفرض. ويوضح الشكل رقم (4) الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار، كما يلي:-



شكل رقم (4)

نتائج الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار

في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الثالث الرئيسي من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية فيما عدا بعد إدارة التغيير، وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن الإبداع هو أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة التعليمية، يليه الثقافة التنظيمية وأخيراً التفكير الإستراتيجي.

4 - الفرض الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية ". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم

الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (13) كما يلي:-

جدول رقم (13)
التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث
	التأثيرات المباشرة:
***0,283	التفكير الإستراتيجي X1 ← القدرات التنظيمية (M)
***0,176	الإبداع X2 ← القدرات التنظيمية (M)
***0,153	إدارة التغيير X3 ← القدرات التنظيمية (M)
***0,115	الثقافة X4 ← القدرات التنظيمية (M)
**0,186	التفكير الإستراتيجي X1 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
***0,024	الإبداع X2 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
0,247	إدارة التغيير X3 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
***0,091	الثقافة X4 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
	التأثيرات غير المباشرة
*** 0,084	التفكير الإستراتيجي X1 ← القدرات التنظيمية (M) ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
*** 0,062	الإبداع X2 ← القدرات التنظيمية (M) ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
*** 0,054	إدارة التغيير X3 ← القدرات التنظيمية (M) ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
*** 0,041	الثقافة X4 ← القدرات التنظيمية (M) ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
	التأثير الكلي:
*** 0,27	التفكير الإستراتيجي X1 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
*** 0,086	الإبداع X2 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
***0,301	إدارة التغيير X3 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)
*** 0,132	الثقافة X4 ← جودة الخدمة التعليمية (Y)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21)، *** معنوية عند مستوى >0,05

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (13) أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر ناتج عن وجود القدرات التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق وجودة الخدمة التعليمية، حيث زادت قوة تأثير أبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد التفكير الإستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية من 0,186 إلى 0,270 أي بنسبة 0,084 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد التفكير الإستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد الإبداع في جودة الخدمة التعليمية من 0,024 إلى 0,086 أي بنسبة 0,62 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد الإبداع في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية كمتغير وسيط.

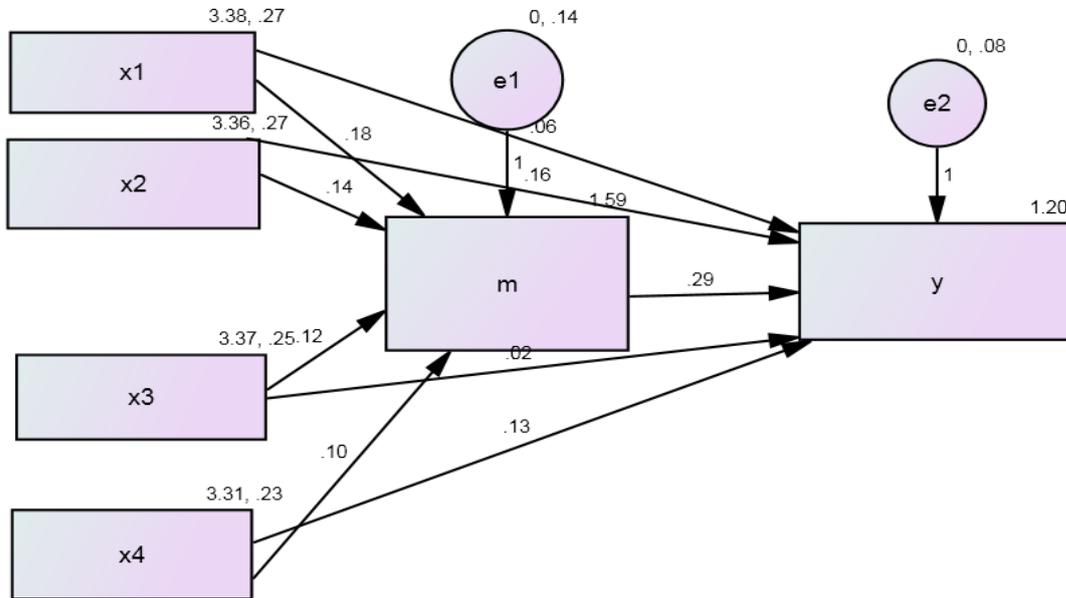


- تحول التأثير غير المعنوي لبعء إدارة التغيير في جودة الخدمة التعليمية إلى تأثير معنوي إيجابي وبمستوى معنوية = صفر وزاد حجم التأثير الإيجابي من 0,247 إلى 0,301 أى بنسبة 0,054 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعء إدارة التغيير في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعء الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية من 0,091 إلى 0,132 أى بنسبة 0,041 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعء الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية من خلال القدرات التنظيمية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول القدرات التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق وجودة الخدمة التعليمية قد أدى إلى زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة في جودة الخدمة وتحول التأثير غير المعنوي المباشر لبعء إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة التعليمية إلى تأثير معنوي إيجابي مباشر عند الأخذ في الإعتبار الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، ويرجع الباحثين ذلك إلى أن قيام المدارس بالتغيير لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية إلا إذا توافرت القدرات التنظيمية لتلك المدارس، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في تحسين جودة الخدمة التعليمية كما يلي: (إدارة التغيير ثم التفكير الإستراتيجي ويليه الثقافة التنظيمية وأخيراً الإبداع)، مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

ويغرض إختبار النموذج المقترح للدراسة، تم إستخدام برنامج (Amos, V.21) على بيانات الدراسة الميدانية وقد تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه شكل رقم (5) وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (5) النموذج النهائي للدراسة



ثامناً: نتائج وتوصيات البحث: نتائج البحث:

1- أوضحت النتائج صحة الفرض الرئيسي الأول في الدراسة الذي ينص على "تؤثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التنظيمية"، وجاءت تلك الأبعاد مرتبة من حيث قوة التأثير في القدرات التنظيمية كما يلي: (التفكير الإستراتيجي هو أكثر الأبعاد تأثيراً في القدرات التنظيمية ، يليه الإبداع ثم إدارة التغيير وأخيراً الثقافة التنظيمية)، وقد إتفقت تلك النتائج مع دراسة (Kenta & Kazuyuki, 2017) التي أوضحت تأثير أبعاد الهدم الخلاق في قدرة المنظمة على البقاء في السوق التنافسي لفترة طويلة، كما إتفقت تلك النتائج جزئياً مع دراسة (Wright,2010) التي بينت التأثير المعنوي الإيجابي للإبداع وهو أحد أبعاد الهدم الخلاق في القدرات التنظيمية .

2- بينت النتائج صحة الفرض الرئيسي الثاني في الدراسة الذي ينص على "تؤثر القدرات التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحسين جودة الخدمة التعليمية"، وقد إتفقت نتيجة ذلك الفرض جزئياً مع دراسة (Caemmerer&Wilson,2010) التي أوضحت التأثير المعنوي الإيجابي للتعلم التنظيمي كأحد أبعاد القدرات التنظيمية في تحسين جودة الخدمة ، وكذلك إتفقت جزئياً مع دراسة (Yu&Song,2017) التي أظهرت التأثير المعنوي الإيجابي للمرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة.

3- أثبتت النتائج صحة الفرض الثالث الرئيسي من فروض الدراسة، والذي يدل على "وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في جودة الخدمة التعليمية فيما عدا بعد إدارة التغيير". وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن الإبداع هو أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة التعليمية ، يليه الثقافة التنظيمية وأخيراً التفكير الإستراتيجي، وقد إتفقت تلك الدراسة مع دراسة (كسبة،2015) في وجود تأثير معنوي إيجابي للتفكير الإستراتيجي والإبداع في تحسين جودة الخدمة ولكن إختلفت معها في عدم وجود تأثير معنوي لإدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة، وكذلك إتفقت تلك النتائج مع نتيجة دراسة (Jabraeeli& Daryani, 2015) التي أوضحت التأثير المعنوي الإيجابي للتفكير الإستراتيجي كأحد أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

4- بينت النتائج صحة الفرض الرابع الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية" حيث زادت قوة التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر لأبعاد الهدم الخلاق في

تحسين جودة الخدمة التعليمية بعد إدخال القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما مع تحول التأثير غير المعنوي المباشر للإبداع إلى تأثير معنوي غير مباشر ، وجاءت أبعاد الهدم الخلاق مرتبة حسب قوة التأثير في تحسين جودة الخدمة كما يلي: (إدارة التغيير ثم التفكير الإستراتيجي ويليه الثقافة التنظيمية وأخيراً الإبداع) ولا توجد دراسة سابقة (على حد علم الباحثين) درست تأثير الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة مع وجود الدور الوسيط للقدرات التنظيمية .

- توصيات البحث:

بعد العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته والتوصل لمجموعة من النتائج يوصي الباحثين بما يلي:-

آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> - وضع رؤية إستراتيجية شاملة حول ما تسعى المدرسة إلى تقديمه في المستقبل. - الكشف عن نقاط القوة والضعف بالمدرسة والسعي نحو القضاء عليها. - التعرف على أهم الفرص الخارجية الممكن إستغلالها وكيفية التغلب على التهديدات المحيطة بالمدرسة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء تصور للتفكير الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة للخدمة التعليمية. - الإهتمام بكافة الأفكار الإبداعية المطروحة. - مكافأة ذوى الأفكار الإبداعية. - التواصل المستمر بين الإدارة العليا وكل العاملين بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> نشر الإدارة العليا لثقافة الإبداع والإبتكار لدى كل الأفراد العاملين بالمدرسة.
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير السياسات الروتينية البالية في التعامل مع العاملين بالمدرسة والمستفيدين من الخدمة التعليمية المقدمة. - وضع برامج تدريبية لتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة. - تخصيص جزء من موارد المنظمة للتطوير . - الإهتمام بالجانب التكنولوجي لإحداث التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> الإتجاه نحو التغيير الفعال



آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none">- نشر روح الفريق والإهتمام بالجوانب الشخصية للعاملين.- الإستماع لشكاوي الطلاب وأولياء الأمور والعمل على حلها.- عمل مسابقات بين الطلاب لتحفيزهم نحو الأداء الأفضل.- وضع معايير لإختيار المعلم المثالي مما يحفز المعلمين على تحسين أدائهم.	<ul style="list-style-type: none">- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة
<ul style="list-style-type: none">- محاولة الإطلاع على كل ما هو جديد بالعملية التعليمية.- الإستعانة بخبرات دول أخرى ذات تصنيف مرتفع من الناحية التعليمية.- الإهتمام بثقافة ومعرفة المعلمين عن أصول وقواعد التدريس وجذب إنتباه الطلاب.	<ul style="list-style-type: none">- الإهتمام بالتعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none">- الإستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.- مشاركة العاملين للإدارة في إتخاذ القرارات.- تعديل النظم الحالية إن لم تكن في مصلحة المعلمين والطلاب.	<ul style="list-style-type: none">- التخلي عن الجمود التنظيمي الحالي وتحقيق المرونة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none">- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.- وضع نظام جيد للحوافز.- تشجيع العاملين على الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم.	<ul style="list-style-type: none">- محاولة تحقيق الكفاءة في الأداء

مقترحات لبحوث مستقبلية:-

تناولت الدراسة الحالية أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تطوير القدرات التنظيمية، وما زال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات ومنها:-

- 1- دور الهدم الخلاق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
- 2- دور تطوير القدرات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 3- الهدم الخلاق كمحدد للعلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي.
- 4- أثر تطوير القدرات التنظيمية في جودة الخدمة.
- 5- الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين الهدم الخلاق وجودة الخدمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الرميدي، بسام، (2018): "الهدم الخلاق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الثاني، العدد 2.
- 2- الطراونة، سمر كالصرايرة، أكثم (2012): "واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية - الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي -"، دراسة للمؤتمر العلمي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجناف، طرابلس.
- 3- العبيدي، عبد الله، (2017): "جودة الخدمات التعليمية"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، <https://www.abahe.uk/total-quality-management-enc>
- 4- محمود، محمد مصطفى، (2017): "التفكير الإستراتيجي"، موسوعة إدارة الأعمال النظرية والتطبيق - المجلد الثاني، <https://hrandtraining.blogspot.com>
- 5- كسبة، فادي (2015): "دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة بالقطاع الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المكتبة المركزية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- باوزير، نجاة (2018): "تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (2).



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- A-Schlesinger & P. Kotter, (2019). 7 Strategies For Overcoming Resistance To Change In The Workplace, Primmet Forward Focus.
- 2- Abd Aziz, N. N. (2019). Organisational Capabilities and Competitive Advantage: The Moderating Influence of Managerial Competencies. *Sciences*, 9(2), 782-794.
- 3- Akroush, M. N. (2012). Organizational capabilities and new product performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*
- 4- Alexander, (2018) Constructive thinking in performance, <https://www.poisealexandertechnique.com.au/articles/2018/2/28/constructive-thinking-in-performance>.
- 5- Allison, Jackson, (2013). Creative destruction, <https://bigthink.com/cornering-history/creative-destruction>.
- 6- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017), The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: a complementary PLS-SEM approach. *Sustainability*, 9 (12), 2157.
- 7- Anjlain & Zaman, (2016): Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges , *Open Journal of Social Sciences* 11(4), Article ID:72759, 11 pages 10.4236/jss.2016.411017.
- 8- Barbot, B., Besançon, M., & I Lubart, T. (2011). Assessing creativity in the classroom. *The Open Education Journal*, 4(1).
- 9- Berdej, B. (2018). Leader Emotional Intelligence as a Response to Creative Destruction: Exploring Factors Impacting Organizational Effectiveness (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- 10- Bloch, H., & Metcalfe, S. (2018). Innovation, creative destruction, and price theory. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 1-13.
- 11- Borchert, P. S., & Cardozo, R. N. (2010). Creative destruction and creative combination. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(2), 64.
- 12- Bugubayeva et al., (2017), Approaches and models for change management, *Jagiellonian Journal of Management*, 3 (3), pp. 195-208.
- 13- Caemmerer, B., & Wilson, A. (2010). Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 14- Cho, H., Lee, P., & Shin, C. (2019). Becoming a sustainable organization: focusing on process, administrative innovation and human resource practices. *Sustainability*, 11(13), 3554.
- 15- Dahlgard, Jens, (2010), Total quality management and education, *Journal Total Quality Management* ,(6)(5).
- 16- De Sousa Batista, P. (2013) Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.

- 17- De Vasconcellos, L., Garrido, L., & Parente, R.. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.
- 18- Diamond Jr, A. M. (2019). *Openness to creative destruction: Sustaining innovative dynamism*. Oxford University Press.
- 19- Do-Doanh, (2017), What is Continuous Improvement (Kaizen), <https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement>.
- 20- Elsmore, P. (2017). *Organisational Culture: Organisational Change?: Organisational Change?*. Routledge.
- 21- Essays, UK. (2018). *Applying Total Quality Management in Teaching and Learning*. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/applying-total-quality-management-in-teaching-and-learning-management-essay.php?vref=1>
- 22- Fawcett, Stephen, (2018): Chapter 16: Behavioral Community Approaches", *Introduction to Community Psychology*, American Planning Association.
- 23- Fedorof, paul, (2018): "The Servqual Model", https://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html
- 24- Fripp, Geof, (2018): "Understanding the Servqual Model", *THE Marketing Study Guide* Prepared by a marketing lecturer, designed for university-level students <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/>.
- 25- Gallon, Luciano, (2019): "Systemic Thinking", Springer Nature Switzerland AG.
- 26- Gilavand, A., & Maraghi, E. (2019). Assessing the Quality of Educational Services of Iranian Universities of Medical Sciences Based on the Servqual Evaluation Model: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Iranian Journal of Medical Sciences*, 44(4), 273
- 27- Ghasmpour, A. & Yusof, M., (2014). Quality of Intellectual Capital and Human Resources Disclosure on the Firm Valuation" *Universiti Utara Malaysia Sintok, Malaysia*, p1 .
- 28- Gladney, Eric, (2012): "Organizational Capabilities", NCLA Leadership Institute.
- 39- Grant, Anthony, (2020): "What Is Data Analysis and Why Is It Important?", *Online Project Management*.
- 30- Guo, C., Jiang, C. X., & Yang, Q. (2014). The development of organizational capabilities and corporate entrepreneurial processes: The case of Chinese automobile firms. *Thunderbird International Business Review*, 56(6), 483-500.
- 31- Hassan, S., Shamsudin, M. F., Hasim, M. A., Mustapha, I., Jaafar, J., Adruthdin, K. F., ... & Ahmad, R. (2019). Mediating effect of corporate image and students' satisfaction on the relationship between service quality and students' loyalty in TVET HLIs. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 93-105.



- 32-Hole,Jackson,(2017):" Understanding and Developing Organizational Culture",the Society for Human Resource Management.
- 33- Ivolga, M., & Booth, S. (2019). Beyond the figures of organisational culture surveys.
- 34- Jabraeeli, S., & Daryani, S. M. (2015). Strategic thinking and services quality at Mellat Bank. *International Journal of Accounting Research*, 42(1838), 1-5.
- 35- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View. *Sustainability*, 11(12), 3491.
- 36- Jebraeily, M., Rahimi, B., Fazlollahi, Z. Z., & Afshar, H. L. (2019). Using SERVQUAL model to assess hospital information system service quality. *Hormozgan Medical Journal*, 23(1).
- 37-Kelchner,Luanne ,(2019):" The Importance of Organizational Capability",<https://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-capability-13295.html>.
- 38- Kenta & Kazuyuki, (2017). Creative Destruction in the Era of Open Innovation: Empirical investigation into the relationship between patenting and survival of Japanese firms (No. 17055).
- 39- Kop,Carol,(2019). Creative Destruction, Investopedia, Academy, <https://www.investopedia.com/terms/c/createdestruction.asp>.
- 40- Kozlowski, S., Chamberlin, S. A., & Mann, E. (2019). Factors that influence mathematical creativity. *The Mathematics Enthusiast*, 16(1), 505-540.
- 41- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- 42- Latif, K. F., Latif, I., Farooq Sahibzada, U., & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791.
- 43- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
- 44- Ling, H. C., & Chao, C. (2019). The Quality Of Service At Community Health Centers In Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1).
- 45- MacGregor,Sussane,(2019):" Capitalism's take on creative destruction",The Guardian Journal,international edition,Iss.6
- 46- Masadeh, M. A. M. (2019). Impact of the Creative Demolition Management in Improving of the Business Organizations Performance in the Jordanian Hashemite Kingdom A Case Study of Jordanian Phosphate Mines Company. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(4), 95-120.

- 47- Mihardjo, L. W., & Alamsjah, F. (2018). The role of distinctive organisational capability in formulating co-creation strategy and business model innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 18.
- 48-Moulton,(2003): Competency Model, Learning and Organizational Development Ohio State University Extension.
- 49- Naiman,Linda,(2019): What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?)
, <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity>.
- 50- Newbury, P., & Paterson, M. (2015, November). 'Creative destruction'v 'Creative accumulation': Organisational transformation challenges confronting electricity distribution monopolies. In 2015 IEEE PES Asia-Pacific Power and Energy Engineering Conference (APPEEC) (pp. 1-5). IEEE.
- 51-Pascal, (2016): 9 Practical Methods for Measuring Service Quality, <https://www.userlike.com/en/blog/measuring-service-quality>.
- 52-Patel, (2018): 9 Ways to Rewire Your Brain for Creativity ,<https://www.entrepreneur.com/article/322792>.
- 53- Saeed, A&Rafique, Z. (2014). The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study, *Journal of Information & Knowledge Management* 4(8).
- 54- Saliba & Zoran, (2018). Measuring Higher Education Services Using the Servqual Model. *Journal of Universal Excellence*, 4, 160-179.
- 55- Schienstock, G. (2009). Organizational capabilities: some reflections on the concept, Research Unit for Technology. Science and Innovation Studies (TaSTI).
- 56- Shahin, Arash,(2005). Servqual and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services,<https://www.proserv.nu/b/Docs/Servqual.pdf>
- 57-Joseph, Shumpeter;(1942),https://en.wikipedia.org/wiki/Creative_destruction#Association_with_Joseph_Schumpeter
- 58- Siitonen, W. (2017). The effects of creative destruction on industry-specific productivity growth: Creative destruction during economic shocks
- 59- Stavnsgaard, Henrik,(2019): Associate Insight Director to Innovation team for Ipsos, <https://marchermarkholt.com/job-ipsos.html>.
- 60- Susnienė, D., Sargūnas, G., & Koczy, L. T. (2019). Conceptual Model For Quality Assurance in Higher Education. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje-Applied research in studies and practice*, 15(1), 32-39.
- 61-Taylor,j.,(2015).9Effective Communication Skills , <https://www.habitsforwellbeing.com/9-effective-communication-skills/>
- 62- Teaster, E. (2019). Stage Management 101 and 102.
- 63- Topol, E. (2019). Deep medicine: how artificial intelligence can make healthcare human again. Hachette UK..



- 64 Thornton, Tyrel, (2019). Creative Thinking Techniques, <https://www.armstrongmarketingolutions.com/redefining-the-problem/>.
- 65- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard business review*, 119-128.
- 66- Vencataya, L., Pudaruth, S., Juwaheer, R. T., Dirpal, G., & Sumodhee, N. M. Z. (2019). Assessing the impact of service quality dimensions on customer satisfaction in commercial banks of mauritius. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 259-270.
- 67- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (pp. 3418-3422). IEEE.
- 68- Wang, X., & Zeng, Y. (2017). Organizational capability model: Toward improving organizational performance. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(1), 5-24.
- 69- Wani & Mehraj, (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis, *International Journal of Humanities and Social Science Invention* ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714 www.ijhssi.org Volume 3 Iss;2ue || PP.71-78.
- 70- Weber, (2019). Using Divergent Thinking to Become a Better Leader, Project Manager Training Academy.
- 71- Will, M., & Mueller, J. (2019). Change Management: The Organization as a Micro–Macro System. *çinde Management for Scientists*, R. Mellor, Dü., Emerald Publishing Limited, 99-111.
- 72- Williams, (2012), Increasing Employees' Creativity by Training Their Managers, *Industrial and Commercial Training* 33(2):63-68.
- 73- Woszczyzna, Katarzyna, (2014), The importance of organizational culture for innovation in the company, *Forum Scientiae Oeconomia*, (2)(1), pp.27
- 74- Wright, J. (2016). A theory of situated creativity and organizational dynamic capabilities. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 485-491.
- 75- Yang, (2013): Total Quality Management in Education, JAMK University of Applied Sciences.
- 76- Yu, K., Cadeaux, J., & Song, H. (2017). Flexibility and quality in logistics and relationships. *Industrial Marketing Management*, 62, 211-225.

ملحق 1: إستمارة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد أثر أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (0) إلى (5) ، حيث يعني الرقم (0) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق ، بينما يعني الرقم (5) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر أو مطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التطبيق أو الإقتناع

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
5	4	3	2	1	0	
						1- تمتلك الإدارة رؤية مستقبلية واضحة ذات أبعاد شاملة. 2- يتمتع المدير ببصيرة نافذة تساعد في وضع أهداف واضحة . 3- تعتمد الإدارة على نظام معلومات جيد يوفر معلومات شاملة يتماشى مع الرؤية المستقبلية. 4- تتبع الإدارة نمط التفكير التطويري لتحسين الوضع التنافسي للمدرسة. 5- تحرص إدارة المدرسة على إستغلال الفرص الخارجية والتغلب على التهديدات التي تواجهها.
						6- تضع الإدارة هيكل تنظيمي بشكل مهني ومدروس. 7- تبحث الإدارة عن طرق جديدة لتنفيذ الأعمال. 8- مشاركة القادة للمرؤوسين في عملية التغيير. 9- عقد دورات تدريبية للتشجيع على التغيير. 10- وضع الآليات والوسائل اللازمة لمقاومة التغيير.
						11- تقدم إدارة المدرسة أفكاراً جديدة لتقديم الخدمة التعليمية. 12- أستمع في كل وقت إلى أي موظف بالمدرسة لديه أفكار إبداعية 13- يمتلك معظم العاملين بالمدرسة القدرة على أداء العمل بأساليب غير تقليدية. 14- يمكن للعاملين التواصل مع الإدارة في أي وقت وعرض مقترحات بلا ضغوط أو خوف. 15- تكافئ الإدارة العاملين ذوي الأفكار الإبداعية
						16- أشعر بالإنتماء للمدرسة التي أعمل بها. 17- تهتم إدارة المدرسة بالجوانب الشخصية للعاملين فهي بمثابة العائلة الكبيرة لهم. 18- العمل في المدرسة بروح الفريق والمشاركة. 19- السعى نحو تحقيق أهداف المدرسة دون النظر للمصالح الشخصية. 20- قرارات الإدارة يتم تنفيذها لأنها تتماشى مع الصالح العام للمدرسة.



مدى الحدوث/الإفتماع						العبارات
5	4	3	2	1	0	
						21- تهتم الإدارة بنشر المعرفة والتعلم والحوار بين العاملين. 22- تتابع الإدارة كل ما هو جديد في العملية التعليمية. 23- تسعى الإدارة إلى تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون 24- تعمل الإدارة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. 25- تشجع الإدارة التجريب كأسلوب لتطوير الأداء.
						26- لدى الإدارة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة. 27- لدى الإدارة القدرة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
						28- تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات. 29- يمكن للإدارة تعديل إستراتيجياتها الحالية وفقاً للظروف الخارجية.
						30- لدى إدارة المدرسة القدرة على التفكير والحكم على المشاكل بطريقة موضوعية. 31- هناك إتصال دائم بين الإدارة والعاملين بالمدرسة. 32- يلتزم المعلمين بأداء عملهم دون غياب أو تأخير. 33- هناك نظام جيد للحوافز لتشجيع العاملين على أداء عملهم
						34- توفر الإدارة كافة مستلزمات العملية التعليمية. 35- يتلائم التصميم الداخلي لمكان العمل مع الخدمة المقدمة. 36- تعالج الإدارة مشكلة تكديس الطلاب في الفصول وتتعامل معها.
						37- يوجد معلمين ذوي خبرات في العملية التدريسية 38- تهتم الإدارة بالنواحي الأخلاقية للطلاب كما تهتم بالنواحي التعليمية. 39- تهتم الإدارة بعمل مسابقات بين الطلاب في النواحي التعليمية والأنشطة الأخرى
						40- يوجد وقت كاف لدى الإدارة لسماع شكاوى الطلاب. 41- تقدم الإدارة حلول مرضية للشكاوى المقدمة من الطلاب ومن أولياء الأمور. 42- تقدم الإدارة الدعم الكافي للطلاب ذو المستوى التعليمي المنخفض 43- تقدم الخدمة التعليمية في جو آمن خالي من المخاطر.
						44- توفر الإدارة الأمان الوظيفي للمعلمين . 45- يضع المعلم مصلحة الطالب لدية في المقام الأكبر.
						46- يتوفر لدى المعلمين الروح المرحة في التعامل مع الطلاب. 47- تضع الإدارة مصلحة المعلمين والطلاب في المقام الأول

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
5	4	3	2	1	0	
						48- تقدر الإدارة ظروف الطلاب المادية والمعنوية.

مع خالص تحياتي،،،،،،،، الباحثان