

دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية  
دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومية والأهلية) في  
تكريت

## The role of lean organizations management in achieving quality educational services

الدكتور قاسم احمد حنظل  
استاذ

هبة ربيع شران  
باحثه

قسم ادارة الاعمال – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة تكريت

[Qassim-a-handhal@yahoo.com](mailto:Qassim-a-handhal@yahoo.com)

---

## المستخلص

للرشاقة دور مهم في العديد من المنظمات، لذا فإن إدارة المنظمات الرشيفة لها دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مما ينعكس بدورها على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضرية سريعة التغيير، لذا ركز هذا البحث على بيان دور إدارة المنظمات الرشيفة في تحسين جودة الخدمة التعليمية، وأستهدف من الإجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية والفلسفة النظرية والعملية لهذه المتغيرات (إدارة المنظمات الرشيفة، جودة الخدمة التعليمية). يقع هذا البحث في قسمين رئيسيين: تضمن القسم الأول منهجية البحث، ومداخل نظرية لمتغيرات البحث وإبعاده، إما القسم الثاني فقد عرض الإطار العملي لفرضيات البحث، فضلاً عن استنتاجاته وتوصياته. وتمثلت عينة البحث من خلال مجموعة من المدرسين والطلبة في مدارس التعليم الثانوي الحكومية والأهلية في تكريت، وذلك عن طريق اختبار علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث (إدارة المنظمات الرشيفة، جودة الخدمة التعليمية)، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وكذلك اختيار عينة من المدرسين والطلبة والبالغ عددهم (93) طالب، باعتماد استمارة الاستبانة كأداة للقياس، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS:21) لأثبات صحة فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير بين المتغيرات (إدارة المنظمات الرشيفة، جودة الخدمة التعليمية)، واستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد كأساليب احصائية، وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث في الإطار النظري والميداني، أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة المنظمات الرشيفة ومجتمعها وجودة الخدمة التعليمية للمدارس عينة البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي. واستناداً الى استنتاجات التي بينها البحث، قدم البحث بعض من التوصيات من أهمها ضرورة أن تهتم المدارس عينة البحث بموضوع الرشاقة وذلك من خلال القيام تنفيذ الإجراءات الإدارية الرشيفة بحيث تكون كل خطوة مضيئة للقيمة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية وبواسطة أداء عملياتها التعليمية دون فشل أو أعطال.

**الكلمات المفتاحية : إدارة المنظمات الرشيفة ، جودة الخدمة التعليمية.**

## Abstract

Agility has an important role in many organizations, so the management of agile organizations has a role in improving the changing quality / educational services, which in turn is reflected in the development of the organization and making it agile in a rapidly growing environment, so this research focused on clarifying the role of organization management. Agile in improving the quality of educational service, and the answer to it is aimed at clarifying the intellectual implications and theoretical and practical philosophy of these variables (agile organizations management, educational service quality). This research falls into two main sections: The first section included the research methodology, and theoretical approaches to the research variables and its dimensions, and the second section presented the practical framework for the research hypotheses, as well as its conclusions and recommendations. The "research sample" was represented by a group of teachers and students in public and private secondary schools in Tikrit, by testing the relationships of influence and correlation between the research variables (management of agile organizations, quality of educational service), The descriptive analytical method was adopted, as well as the selection of a sample of teachers and students, numbering (93) students, by adopting a questionnaire as a measurement tool, and the data was processed through the statistical program (SPSS:21) to prove the validity of the research hypotheses. agile organization management, educational service quality), And the use of the correlation

coefficient and the coefficient of determination as statistical methods, and the most prominent conclusions reached by the research in the theoretical and field framework, the most important of which was the presence of a positive moral correlation between the management of the agile organizations combined and the quality of the educational service for schools the research sample in terms of its variables according to the value of the relationship The total level. And based on conclusions, among which the research, the research presented some of the recommendations, the most important of which is the necessity for schools to pay attention to the subject of agility, by carrying out the implementation of agile administrative procedures so that each step adds value to achieve quality. Educational service and through performance its educational operations without failures or malfunctions.

**Key Words: Agile Organization Management, Quality of educational service.**

### المقدمة :

حظيت جودة الخدمات التعليمية برعاية واهتمام المنظمات الدولية والمحلية على حد سواء، لما لها من أهمية لدى الطلبة وتوفير الخدمة التعليمية لهم، وأضحت درجة تمتع الطالب بالخدمة التعليمية من المعايير الأساسية لسمو الحضارة والمدنية والتقدم في البلد، من هنا اصبحت الحاجة الى تطوير وتحسين الإجراءات الإدارية لجودة الخدمات التعليمية امرا لا بد منه في المنظمات التعليمية التي تعاني من تردي الخدمة التعليمية فيها، ولتحسين الخدمات التعليمية التي تحقق متطلبات المستفيدين اتخذت المنظمات التعليمية قيد البحث لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً تستطيع من خلاله تقديم الخدمات التعليمية التي ترضي مستفيديها، وقد اتخذ مدخل الرشاقة النهج الأبرز لتحقيق نجاح المنظمات التعليمية والوصول إلى تحقيق لجودة الخدمة التعليمية، وبالنظر لأهمية الخدمة التعليمية التي يتلقاها المستفيد فان فلسفة المنظمة الرشيقة لها تأثير فعال على أداء المنظمات، اذ انه تعمل على ترشيق الإجراءات الإدارية وتحديد الخطوات التي تضيف قيمة عن تلك التي لا تضيف قيمة للأداء، فضلا عن تنمية طريقة تعامل الأفراد العاملين مع إجراءات العمل التي يؤديونها من خلال نشر ثقافة ترشيق تلك الإجراءات وتحسينها والعمل على كشف الضائعات والمشكلات التي تتضمنها تلك الإجراءات. ولاهية الموضوع في البيئة المحلية ارتأت الباحثة تقديم إطار نظري وميداني مستندا على مستجدات الباحثين في المجالين (إدارة المنظمات الرشيقة وجودة الخدمات التعليمية)، فضلا عن تقديم منهج وصفي وتحليلي عن متغيرات البحث . وتأسيسا على ما سبق تضمن البحث المحاور الآتية:

**المحور الأول : منهجية البحث .**

**المحور الثاني : الجانب النظري للبحث.**

**المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث .**

**المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات .**

**المحور الأول : منهجية البحث**

**أولاً: مشكلة البحث:**

تمثل جودة الخدمات التعليمية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية التربوية ومواكبة التقدم الحاصل في مجال التعليم من خلال تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للنهوض بالتعليم الذي يعد حجر الزاوية لأية دولة في العالم والوسيلة الأساسية للاحتفاظ بالمستفيدين وإدامة رضاهم، إذ تتمحور مشكلة الدراسة في إن اغلب المؤسسات التعليمية تعاني من العديد من المشاكل منها مشكلة تحقيق جودة الخدمة التعليمية وكثرة كوادر العمل والنفقات المرتفعة تقابلها إنتاجية منخفضة وقصور في تلبية احتياجات المستفيدين، إذ أضحي لزاما على المؤسسات التعليمية مواكبة التقدم الحاصل في مجال التعليم من خلال الالتفاف والانتباه إلى تقديم خدمة تعليمية بجودة عالية للنهوض بالتعليم. ومن خلال

الزيارات واللقاءات مع بعض المستفيدين من خدماتها وجدت الباحثة ان هذه المنظمات التعليمية تواجه بعض الصعوبات والتي تحد من قدراتها على تحقيق أهدافها المتمثلة بتقديم خدمات تعليمية ذات جودة مناسبة، تحقق من خلالها متطلبات المستفيدين وتجعل توقعاتهم عن تلك الخدمات متفقة مع ما يحصلون عليه فعلا، وعليه فأن معالجة المشكلة في جودة الخدمة التعليمية من خلال دور ادارة المنظمات الرشيقة والتي تجلت بـ(القيادة الرشيقة،الثقافة الرشيقة،الاتصالات الإدارية الرشيقة) التي تنطلق فلسفتها من الحد وإزالة كافة أنواع الهدر في الإجراءات الإدارية للقضاء على الضائعات لتحقيق متطلبات المستفيدين بالدرجة الأساس. ويمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل الآتي:

1. هل هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المنظمات الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد البحث؟

2. هل هناك تأثير موجب وذا دلالة إحصائية لإدارة المنظمات الرشيقة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد البحث؟

#### ثانيا : أهداف البحث :

ينصب الهدف الرئيسي للدراسة على معرفة الدور الإيجابي لإدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة صلاح الدين / قضاء تكريت. فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إدارة المنظمات الرشيق) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليم) في المدارس قيد البحث .

2. عرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.

3. اختبار إمكانية تطبيق مخطط البحث الافتراضي من حيث الأبعاد والمجالات الخاصة بمتغيرات البحث.

#### ثالثا : أهمية البحث: تمكن أهمية البحث من خلال إبراز النقاط الآتية:

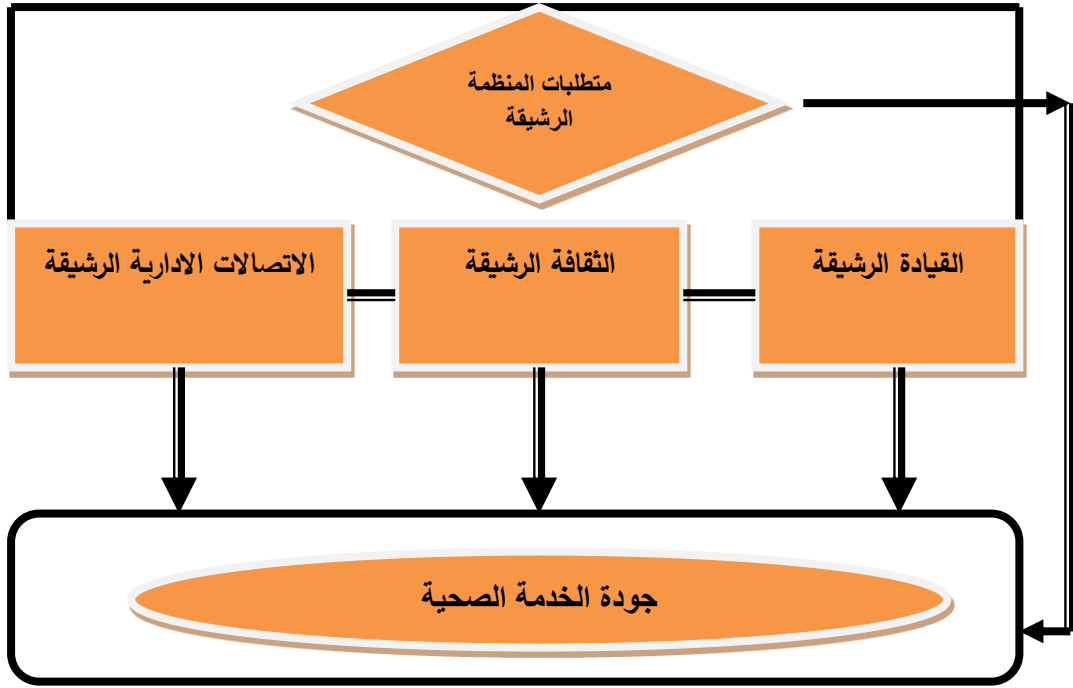
1. استعداد المنظمة قيد البحث على اعتماد المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية.

2. تكمن أهمية البحث في تحسين خدمات المدارس المبحوثة وخطوات العمل ومراحله وإزالة الضائعات التي تتضمنها سياقات العمل من خلال بدء المؤسسات التعليمية بتطبيق مدخل الرشاقة.

3. وتنبثق أهمية البحث أيضا من خلال مواكبة وتحقيق المنظمات التعليمية لجودة خدماتها التعليمية بالوسائل العصرية الحديثة .

#### رابعا : مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي تقترحها للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث، وقد اعتمد في بناء هذا المخطط المتغيرات المستقلة والمعتمدة، ويوضح الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي.



شكل (1) مخطط البحث الافتراضي

#### خامساً : فرضيات البحث :

تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية ونعرضها على النحو الآتي:

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة المنظمات الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد البحث.
2. **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المنظمات الرشيقة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد البحث.

#### سادساً : منهج وأداة البحث :

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

1. **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة في هذا البحث بشكل أساسي على منهج الدراسة التحليلية الذي يتخصص باستطلاع إجابات المدرسين والطلبة في المدارس قيد البحث بهدف التعرف الشامل والاحاطة بجميع جوانب المشكلة وتحليلها، ومن ثم بيان أبعادها ومن ثم متغيراتها والعلاقات بينها ، وفي بحثنا تم دراسة دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
2. **أداة البحث (طرق جمع البيانات):** تعد أداة البحث هي الطريقة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية، لغرض الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في البحث تم الاعتماد على ما تيسر من إسهامات ومشاركات الباحثين المتخصصين الخاصة بمتغيرات البحث (إدارة المنظمات الرشيقة ، جودة الخدمة التعليمية) في المصادر العلمية العربية والأجنبية، أما بالنسبة لجمع تلك البيانات العملية وهي المهمة لغرض اختبار فرضيات البحث فقد اعتمد البحث بشكل رئيس على "استمارة الاستبانة"، لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث تمهيداً لتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث.

### سابعاً : اختبار أداة البحث :

1. **قياس الصدق الظاهري:** تم إجراء اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وعددهم (11) محكماً، ولقد كانت آراؤهم بالاتجاه الإيجابي بخصوص فقرات الاستبانة وصلاحتها، بالإضافة إلى تثبيت بعض الملاحظات والتعديلات الضرورية والمهمة في إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحيتها من خلال إجراء التصحيح اللائم عليها.
2. **اختبار ثبات الاستبانة:** أتساقاً مع متطلبات الوصول إلى استمارة استبانة أكثر كفاءة، فقد تم إخضاعها ووضع هذه الأداة إلى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على ذات النتائج بشكل تقريبي إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على ذات المجموعة من الأفراد تحت نفس ظروف متماثلة، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبقت الاستبانة نفسها مرات عدة بالظروف ذاتها، لقد قامت الباحثة باختبار ثبات الاستبانة عن طريق استعمال اختبار كرونباخ الفا لحساب معامل ألفا كرونباخ على صعيد العينة الكلية للبحث وبلغت (0.92)، ثم على صعيد متغيرات البحث أي إدارة المنظمات الرشيقة وبلغت (0.96)، وجودة الخدمة التعليمية وبلغت (0.95)، إذ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وموجبة.

### ثامناً : حدود البحث :

1. **الحدود الموضوعية:** وتمثلت بـ (إدارة المنظمات الرشيقة، جودة الخدمة التعليمية).
2. **الحدود المكانية:** انحصرت الحدود المكانية للبحث في عدد من مدارس التعليم الثانوي (الحكومي والاهلي) في قضاء تكريت والتي تم تطبيق البحث عليها.
3. **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على مجموعة من المدرسين والطلبة في المدارس قيد البحث في قضاء تكريت.
4. **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للبحث بالمدة المقررة من (8 / 2 / 2021) ولغاية (6/30/2021).

### المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

#### أولاً: المنظمة الرشيقة

#### 1- مفهوم مدخل الرشاقة والمنظمة الرشيقة وأهميتها :

على الرغم من أن مصطلح الرشاقة أطلق لأول مرة من قبل James Womack و Daniel Jones في العام 1990 إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل هذا التاريخ سنوات عديدة إذ تبين الباحثون في نشأة هذا المدخل، فقد أشار (Naraghi & Ravipati، 2009، 15) إلى إن مفهوم الرشاقة ظهر في شركة فورد التي تأسست في القرن العشرين من قبل Henry Ford الذي تحدث عن (تدفق الإنتاج) أي أنه عندما ينتهي النشاط (المهمة) السابقة فإن النشاط (المهمة) اللاحقة يجب أن يبدأ. إن الأدبيات السابقة في مجال الإدارة تناولت موضوع الرشاقة من عدة جوانب إدارية، حيث تناولت هذه الأدبيات مفهوم الرشاقة التصنيعية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، وإن مصطلح الرشاقة يشير إلى القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة (Erard & Verma، 2008، 32-44). لقد تبلور مصطلح (الرشاقة) في المنظمات التي تستفيد من مجموعة مبادئ وممارسات يتوقع إن تؤدي إلى حالة أفضل في العمليات. ويسعى إلى إزالة جميع إشكال الهدر كوسيلة لتقليل الكلف وتقليل وقت الانتظار مع تعظيم كفاءة الإنتاج بالاستناد على طلب الزبون (Abreu، et. al، 2017، 2). وتقتصر البحوث في موضوع الرشيق بان نشاطات المنظمة تعد إما نشاطات تضيف قيمة تحول المنتج ويرغب الزبون إن يدفع لأجلها، أو نشاطات لا تضيف قيمة وهي نشاطات قد لا يرغب الزبون في إن يدفع من أجلها.

اذ وضح (Camuffo & Gerli، 2018، 9) مدخل الرشاقة بأنه مدخل متعدد الأبعاد يضم مجموعة من الممارسات الإدارية التي تعمل كنظام متكامل منها : الوقت المحدد jjit، نظم الجودة،

فرق العمل، إدارة المجهزين وغيرها ، هذا المنظور يبين إن أساس الرشيق لا يعني تطبيق ممارسات العمليات الرشيقة والأدوات والوسائل المرتبطة بها، بل يكون من خلال فلسفة العمل القائمة على التحسين المستمر لأداء العمليات التنظيمية فضلاً عن تطوير قدرات الأفراد العاملين. وفي هذا الصدد، أشار كل من (Dalvi، et.al، 2013، 3) إلى إن الرشاقة التنظيمية استمدت جذورها من التصنيع الرشيق وخصائصه ومن ثم امتدت إلى سياق الأعمال بشكل أوسع لتتجسد بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والإحداث البيئية وإدارة التعقيد بفاعلية. وأشار (Hamad&Yozgat، 2017، 409) إلى الرشاقة التنظيمية إلى أنها القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال. فضلاً عن إن إدارة المنظمات الرشيقة تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، وتركز على الكفاءة وتقليل الضائعات وتحسين العمليات بشكل مستمر الذي يعتمد على الأفكار والمعرفة لدى الأفراد العاملين لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة (Sparrow & 2892، 2014، Otake).

والرشاقة مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل ووفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لتحقيق قيمة من أجل عمل معين، فمن خلال التعريفين السابقين للإدارة الرشيقة نجد أن التعريف الأول يبين أن هذا النظام يهتم بمحورين رئيسيين هما: (Womak، 2004)

- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.
- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

ومدخل الرشاقة هو نظام يتضمن مجموعة أدوات ومبادئ وفلسفة تعتمد على الأفراد في نجاحها، يهدف إلى تلافي الضائعات بأي صيغة كانت وفي أي مجال من مجالات العمل مع التركيز على التحسين المستمر للأنشطة والإجراءات بحيث يتكامل هذا النظام والفلسفة والهدف لخلق منظمة تعليمية رشيقة تهدف إلى تقديم خدمة تعليمية خالية من الترهل مع ضرورة توافر المتطلبات التنظيمية التي تعد الخطوة الأولى الممهدة لتطبيق هذا المدخل (عثمان، 2016، 18-20)، فضلاً عن ان المنظمة الرشيقة هي التي تؤدي كل أنشطتها وتنفذ إجراءاتها بدون ضائعات بحيث تكون كل خطوة من خطوات العمل مضيئة للقيمة، والمنظمة الرشيقة تركز على المداخل الادارية التي تزيد القيمة المقدمة للمستفيد من خلال تقليل الضائعات وتحسين العمليات بشكل مستمر الذي يعتمد على الأفكار والمعرفة لدى الأفراد العاملين، وفي السياق نفسه يشير (Drew، et. al، 2004، 3-1) إلى أن أهمية ادارة المنظمات الرشيقة تبرز في الجوانب الآتية:

- 1- توقع المخاطر والفرص.
- 2- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 3- توفر المناخ الملائم للابتكار والتعلم المشترك.
- 4- تمكين الموظف والمشاركة.
- 5- التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- 6- الكفاءة والفاعلية.
- 7- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
- 8- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (الشبكات).

## 2- مبادئ المنظمة الرشيقة

حدد (Martin، 2010، 97-105) اربعة مبادئ للمنظمة الرشيقة وهي كلاتي :

- إعادة تنظيم مكان العمل :

تهدف عملية إعادة تنظيم مكان العمل في المنظمة إلى ضمان أن يمتلك الأفراد العاملين الموارد والمعدات والمعلومات التي يحتاجونها لينفذوا وبشكل فعال نشاطات عملهم مما يسهل عملية الاتصال ويخفض من حالات التشتت بين الأفراد العاملين، وهذا يقلل من الوقت الضائع في البحث عن هذه الفترات، ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند إعادة تصميم مكان العمل ما يأتي: Martin ، 2010،(97-105)

1. أن يكون هناك حد أدنى من الأقدام المربعة لكل فرد عامل تسمح له بالوصول إلى المعدات ومواد العمل، ومنع أن يكون حيز العمل مزدحم بالمعدات.
2. يجب أن لا تكون المساحة المحددة لكل شخص كبيرة جداً، لأن على الأفراد العاملين أن يتفاعلوا فيما بينهم.
3. ضرورة وجود ضوء طبيعي في مكان العمل، وان لا توضع مكاتب العمل بحيث تكون مقابلة للجدران بدون أن يصل إليها ضوء الشمس إذ ظهر إن هذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
4. يجب أن توضع خدمات الدعم مثل أجهزة الاستنساخ والإداريين قرب مناطق العمل وبما يمكن من الوصول إليها بسهولة.

#### • إيجاد فريق عمل عالي الاداء:

ويقصد به أن يكون فريق العمل قادراً على القيام بالعمل بأقل إشراف أو تدخل، وهذا الأمر مهم لأن إيجاد فريق عالي الأداء ضروري عند تطبيق مدخل الرشاقة، وأن هناك ثلاثة عناصر تشكل أساساً لتطوير أداء فريق العمل وهذه العناصر هي إدارة مصادر صراع الفريق، تسهيل تداخل المجموعة وأخيراً تطور الفريق أو نُضجه.

#### • فهم قيمة المستفيد :

عندما يتم إيجاد فريق عمل عالي الأداء ومكان عمل مناسب فإن هذا الفريق سوف يصبح مستعد للبحث في قيمة المستفيد وفقاً لمخططات المنظمة والعملية والمنتج التي يركز عليها الفريق وأهداف المنظمة وغاياتها، إن تحديد وتحليل قيمة المستفيد تتضمن لقاء المستفيد لتحديد حاجاته وتوقعاته تجاه القيمة وترجمة هذه المتطلبات إلى مواصفات ومن ثم إلى منتج أو خدمة بعد جمع هذه المعلومات وتقييمها واختبارها.

#### • تطوير المقاييس وانظمة القياس :

من الناحية التقليدية تشمل المقاييس الرشيقة على أنواع عدة منها زمن انجاز العمليات المضيفة للقيمة ومعدل إنتاجها، معدل العمليات، نسبة السكراب والعمل المعاد وزمن الإعداد للتحويل من عمل إلى آخر ومعدل مستوى الخزين وحيز العمل المطلوب للعملية، هذه المقاييس هي مقاييس كلاسيكية مفيدة في أي نظام إنتاج، فضلاً عن إنها تحتاج إلى بعض التعديلات، إذ يجب أن تتفق هذه المقاييس مع حاجة المستفيد ومتطلباته التي تترجم لبيان مشكلة المشروع وأهدافه، مثل استخدام مقياس عدد الساعات الضائعة كنسبة إلى الساعات الكلية للعمل فمثل هذه المقاييس تسمح عند استخدامها بفهم أين يجب القيام بتحسين العمليات بالنسبة للمنظمة.

#### 3- الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية:

من الجدول (1) نلاحظ الفرق بين المنظمات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية وبين المنظمات التقليدية (Abu-Radi، 2013، 17):

#### الجدول (1) مقارنة بين المنظمات التقليدية والرشيقة



العامل	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقية
الهيكل التنظيمي	هرمي راسي	شبكي أو أفقي
كفاءة فرق العمل	خبرة	متعددة التخصصات
تدفق المعلومات واتخاذ القرار	المركزية	اللامركزية
دور المديرين	سيطرة	التنسيق
نوعية الأفراد	ذو كفاءة واحترام وتوافق	مستقلون ومسؤولون ولديهم القدرة على التكيف

#### 4- المتطلبات التنظيمية لإدارة المنظمات الرشيقية:

سنتناول في هذه الفقرة بعض المتطلبات التنظيمية التي يستلزمها تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال استعراض آراء الباحثين والدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، إذ لوحظ تباين آراء الباحثون في تحديد هذه المتطلبات وفقاً لوجهات نظرهم واختلاف طبيعة المنظمات، فضلاً عن تباين مداخل الدراسات. لذلك سيتم توضيح هذه المتطلبات ووفقاً للآتي:

##### ❖ القيادة الرشيقية:

تعد القيادة عموماً أحد العوامل المهمة ذات الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق نجاح المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، إذ تنطلق فكرة القيادة الرشيقية من مبدأ رفض قبول الهدر لذلك تعرف على انها تهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المنظمة (Arnout)، et. al.، 2011، 94. حيث عرف (Ljungblom)، 2012، (5) القيادة الرشيقية باختصار بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، في حين يرى (Dombrowski & Mielke، 2013، 570) بان القيادة الرشيقية هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للإعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل.

إن القيادة الرشيقية يجب أن تكون قيادة قوية، فعملية تطبيق مدخل الرشاقة في أي منظمة ليست مناسبة للضعفاء، فهي ليست عملية سهلة لأنها عبارة عن إستراتيجية ونظام متكامل، ولذلك فإن فريق الإدارة العليا الذي يكون منظماً في رؤيته وفهمه لمدخل الرشاقة يعد الأساس الحرج للمضي قدماً بهذا المدخل (Womack، et.al.، 2005، 4).

##### ❖ الثقافة التنظيمية الرشيقية:

ان شروط نجاح أسلوب القيادة الرشيقية في الدول النامية ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين. فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمنظمة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المنظمة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المنظمة. تعد اذ الثقافة المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع، كما شبّه بعض الكتاب بأن الثقافة تشبه الخرسانة الكونكريتية التي تحكم ميثاق المجتمع بعضهم مع بعض، وان الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل كل شي نُفكره ونعمله نملكه باعتبارنا أعضاء في مجتمع (جواد، 2000، 225).

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ولها دور في فاعلية المؤسسة ومستويات أدائها، من خلال إثبات العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة وإسهامها في صناعة الأنماط الشخصية للأفراد وتكوينها من خلال إشاعتها المعرف والمفاهيم، فقد أشار (Narayana & Nath,1993) إلى إن الثقافة التنظيمية القوية تكون مصدر للميزة التنافسية (محمد، 2012، 215).

#### ❖ الاتصالات الإدارية الرشيقة:

أن عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد (Drew، *et. al.*، 2004، 94) وفي المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة (Martin، 2010، 15).

ويرى (Schipper and Swets، 2010، 49) بأن أهمية الاتصالات تزداد عندما تكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله. إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيقة، وهذا التدفق يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أقسام: ( Harris & Harris، 2008، 4-5) (تدفق المعلومات ، تدفق المواد ، تدفق الأفراد). ولتجنب السلوكيات غير الرشيقة وتعزيز عملية التغيير لا بد من عملية التحسين المستمر والتركيز على أنشطة إلغاء الضائعات، وهذا يتطلب ترافق أو تنظيم أنواع الأنشطة مع الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء، مما يتطلب وجود اتصالات فاعلة تعمل على إيصال الأهداف، الضائعات ومقاييس الأداء بين المستويات الإستراتيجية والوظيفية في المنظمة (Mahidhar، 2005، 42).

#### ثانياً: جودة الخدمة التعليمية

##### 1- مفهوم وأهمية جودة الخدمة التعليمية:

يرجع الاهتمام المتزايد بين المسؤولين في الإدارة العامة والإدارة الخاصة للمنظمات الخدمية على حد سواء بجودة الخدمة إلى الوعي المتنامي بتأثيرها المباشر على الكفاءة الإنتاجية ورضا العاملين في منظمات الخدمات ورضا المستفيدين من الخدمة من خلال التمايز في الأداء (الدرادكة وآخرون، 2001، 489)، وتمثل البيئة التنظيمية للمنظمات التعليمية من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق مفهوم الجودة، إذ إن مختلف أنواع المنظمات التعليمية هي المسؤولة عن تهيئة وإعداد الكوادر التعليمية المدربة والمؤهلة، حيث ازداد الاهتمام بجودة التعليم التربوي، وذلك بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، بالإضافة إلى التغيرات في المناهج التعليمية وتعدد طرق التعلم ، فضلاً عن الضغوط الاجتماعية على المنظمات التعليمية، وبذلك أصبح السعي وراء تحقيق الجودة في المنظمات التعليمية مطلب ضروري، إذ إن جودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظورين وهو منظور مقدم الخدمة ومنظور المستفيد من الخدمة، وهذا ما يؤكد عليه (ابو فارة ، 2005، 4) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعه مسبقاً لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي مواءمة هذه الخدمة لاحتياجاته واستعمالاته. في حين عرفها (المصري، 2002، 30) هي "الجودة التي يشعر بها الطالب أثناء حصوله الفعلي على الخدمة".

يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية بأنها " تطابق معايير الجودة المقررة مع توقعات (المستفيد) الطالب، أو تقديم خدمات تعليمية تفوق توقعاته" ، أي هي مجموعة مواصفات الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة وهي المحدد الرئيسي لرضا الطالب أو عدم رضاه (جعفر، 2012، 382).

وتتضح أهمية جودة الخدمة التعليمية من خلال تحقيق أهداف متعددة على مستوى المنظمات التعليمية ولما لها من دور ايجابي ومهم في رفع المستوى التعليمي في إي منظمة تعليمية وفي إي بلد ويرى (A،Badran، 2014، 162 ) إن أهمية جودة الخدمة التعليمية تكمن في:

- 1- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيد (الطالب).
- 2- تحديث وتطوير النظام الإداري في المنظمات التعليمية .
- 3- تحقيق رضا العاملين والمستفيدين (الطالب) .
- 4- تحسين شهرة وسمعة المنظمات التعليمية (المدرسة).
- 5- تساعد على تحسين وتطوير جودة الخدمات الأخرى وزيادة الإنتاج (المخرجات التربوية) من قبل جميع المستويات في الإدارة التربوية.
- 6- تقليل الأخطاء وعمليات المراقبة والوقت الضائع.

## 2- أسباب تطبيق جودة الخدمة التعليمية:

الجودة هي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقتها وحركتها من المعلومات التي يمكن من خلالها تطوير وتنظيم مواهب ومستويات العاملين في المؤسسة التعليمية (أساتذة وموظفين وطلاب ) واستثمار قدراتهم الفكرية على مختلف مستوياتهم وتنظيم ذلك على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر، فمن الضروري الإشارة إلى المبررات والأسباب التي أدت إلى ضرورة إبراز دور جودة الخدمة إذ إن جودة الخدمة في التعليم أصبحت ضرورية لأسباب عديدة (مجيد، 2007، 162ظ) والتمثلة بالآتي:

- 1- الزيادة المتتالية والمستمرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم.
  - 2- الحاجة الماسة لتحقيق أداء عال وفعال في العملية التعليمية .
  - 3- بما إن الطلبة هم هدف ومحور العملية التعليمية فيجب إرضائهم كزبائن أساسيين في العملية التعليمية.
  - 4- استثمار إمكانيات وطاقت جميع الأفراد العاملين في العملية التعليمية.
  - 5- ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات للصرف.
  - 6- المسؤولية الاجتماعية للمدارس أمام المجتمع.
- ## 3- أبعاد جودة الخدمة التعليمية:

صنف عدد من الكتاب والباحثين منهم (محمود، والعلاق، 2001)، (Hsing-، Yun، et.al، 2008) ابعاد جودة الخدمات التعليمية الى : الاستجابة ، والاعتمادية، والضمان ، والملموسية ، والتعاطف. وتم اعتماد هذه الابعاد في البحث الحالي .

**1. بعد الاستجابة Responsiveness :** هي مدى استجابة العاملين العالية في المنظمة على توفير الخدمة بشكل عاجل في الزمان والمكان المناسب للزبائن والاستجابة لشكواهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، إذ إن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولد لديهم في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان اللذان يرغب بهما ( الصميدعي ويوسف، 2001، 76).

**2. بعد الاعتمادية Reliability :** وتعرف بأنها " قدرة مقدم الخدمات على أداء الخدمة كما وعدت المنظمات التعليمية (المدارس) مستفيديها (الطلبة) بها بشكل معتمد ودقيق، وهذا البعد يعكس مدى قدرة المنظمات التعليمية على الالتزام والوفاء وتكون مخصصة اتجاه المستفيدين بتقديم الخدمة التعليمية الموعودة بموثوقية ودقة عالية من أول مرة (Buffa، 1989، 39 )، أو تعني أن تؤدي المنظمة

خدماتها بصورة صحيحة من البداية وهي البعد الأكثر ثباتاً أو الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة التعليمية عند المستفيدين (المناعي، 2008، 27).

**3. بعد الضمان Assurance :** تستخدم مؤشراً يعبر عن درجة الشعور بالأمان وغياب المخاطرة والشك في التعامل مع المنظمات التعليمية والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدمها أو من كليهما (الضمور، 2005، 366)، وان أداء الخدمة وعدم إلحاق ضرر بالمستفيد والتعامل بوضوح يؤدي إلى كسب ثقة المستفيد بالخدمة التي يتعامل معه (Kotler، 2003، 430).

**4. بعد الملموسية Tangibles :** وهي الدليل المادي للخدمة، والتي تعد مرافقاً لها عند تقديمها وتتمثل بمظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة التعليمية وهيئة الموظفين القائمين على تقديم الخدمات ومعدات الاتصال. (الخطيب، 2008، 32). وأشارت (كشمولة، 2009، 37) بان الملموسية هي الأدلة المادية للخدمة المعنية كالسلع والمواد والتجهيزات والمعدات والأدوات والأجزاء المعاونة أو المكملة لها، ويظهر (Jones) ، 2010، 17 بأنها كل ما يمكن لمسه من موظفي وتسهيلات.. الخ.

**5. التعاطف (الجوانب الوجدانية) Empathy :** وهو إبداء روح الصداقة والحرص على المستفيدين وإشعارهم بأهميتهم والرغبة في تقديم الخدمات حسب حاجاتهم (الطائي، 2012، 33)، وتبين (كشمولة، 2009، 39) بأنها الشفافية والاهتمام والاحترام والعناية، ويرى (Jones) ، 2010، 17 بأنها مدى قدرة المنظمة على أداء الخدمة المخصصة التي يمكن منحها للمستفيد.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث :

من اجل استكمال متطلبات البحث لابد من استعراض حركية العلاقة النظرية بين المنظمة الرشيقة وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، ان متطلبات المنظمة الرشيقة لها دور فعال في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المنظمات التعليمية قيد البحث ، من حيث ان مدخل الرشاقة هو نظام يتضمن مجموعة أدوات ومبادئ وفلسفة تعتمد على الأفراد في نجاحها، يهدف إلى تلافي الضائعات بأي صيغة كانت وفي أي مجال من مجالات العمل مع التركيز على التحسين المستمر للأنشطة والإجراءات بحيث يتكامل هذا النظام والفلسفة والهدف لخلق منظمة تعليمية رشيقة تهدف إلى تقديم خدمة تعليمية خالية من الترهل مع ضرورة توافر المتطلبات التنظيمية التي تعد الخطوة الأولى الممهدة لتطبيق هذا المدخل (عثمان، 2016، 20). ومدخل الرشاقة يعدّ طريقة ناجحة في تصنيع السيارات فإنه يمكن أن يترجم إلى طريقة عمل في المدارس من خلال تكييف بعض الطرق وتطويرها وتوجيهها نحو تحسين الخدمة التعليمية للطالب (Fillingham، 2007، 231-233).

### المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث :

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

تمثل الفقرات التالية وصفاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، إذ تمثلت إدارة المنظمات الرشيقة بالمتغير المستقل، في حين كانت النتائج المتوقعة من جودة الخدمة التعليمية تمثل المتغير التابع، وقد عمدت إلى إتباع أسلوب التحليل الوصفي لكل المتغيرات والذي يستند على نتائج التحليل الإحصائي وذلك باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة في المدارس المبحوثة التي تم قياسها من خلال الاستبانة، وقد خضعت لمدرج مقياس (Likert) الخماسي،

اذ تضمنت العينة المبحوثة مجموعه من المدرسين والطلبة في المدارس قيد البحث، اذ تم توزيع (98)، واسترجع منها (93) استمارة صالحة للقياس، لتصبح الاستمارات المعتمدة في التحليل، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وذلك من خلال الفقرات الآتية:

### 1. نتائج التحليل الوصفي الخاص بإدارة المنظمات الرشيقة:

اهتمت الباحثة في هذه الفقرة بوصف آراء العينة المبحوثة اتجاه المتغير المستقل (إدارة المنظمات الرشيقة) من خلال إبعادها الثلاثة (القيادة الرشيقة، الثقافة الرشيقة، الاتصالات الإدارية الرشيقة) في المدارس المبحوثة، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS:21) للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه المبحوثون.

#### الجدول (2) وصف متغير إدارة المنظمات الرشيقة في المنظمات التعليمية المبحوثة

الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة	2.367	0.948
الاتصالات الإدارية	2.286	0.782
القيادة	2.138	0.641
إجمالي إدارة المنظمات الرشيقة	2.263	0.716

N=93

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:21)

يوضح الجدول (2) النتائج المتعلقة للأوساط الحسابية والانحراف المعياري بشأن متطلبات إدارة المنظمات الرشيقة والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث كان إجمالي الوسط الحسابي لإدارة المنظمات الرشيقة والبالغ (2.263) والانحراف المعياري لها والبالغ (0.716)، وهذا يؤثر اعتماد تحقيق التزام واهتمام متطلبات المنظمة الرشيقة، وقد جاءت المتطلبات جميعها على المستوى العام لإدارة المنظمات الرشيقة، ويمكن ترتيب الأهمية لوصف متطلبات إدارة المنظمات الرشيقة كالتالي:

أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير بعد الثقافة جاء في المرتبة الأولى فقد كان المعدل العام لاستجابة إدارات المدارس والملاكات التدريسية المبحوثة والوسط الحسابي عالياً اتجاه هذا البعد والبالغ (2.367).

ب- بعد الاتصالات الإدارية جاء في المرتبة الثانية كما أكد ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (2.286).

ت- بعد القيادة جاء بالمرتبة الثالثة والوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (2.138).

مما يدل على انسجام عالي في إجابة المبحوثين وقلة تشتتها كما أكد ذلك قيمة الانحراف المعياري لها المنخفضة والبالغة (0.948)(0.782)(0.641) لمتطلبات إدارة المنظمات الرشيقة على التوالي.

### 2. نتائج التحليل الوصفي الخاص بجودة الخدمة التعليمية:

اهتم الباحثان في هذه الفقرة بوصف آراء العينة المبحوثة اتجاه المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) في المدارس المبحوثة، من خلال إبعادها الثلاثة (الاعتمادية، الملموسية، السلامة والأمان ،

الاستجابية ، التعاطف) في المدارس المبحوثة ، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS: 21) للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدرسه المبحوثون.

### الجدول (3) وصف متغير جودة الخدمة التعليمية في المنظمات التعليمية المبحوثة

الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاعتمادية	2.632	0.983
الملموسية	2.524	0.912
السلامة والأمان	2.434	0.953
الاستجابية	2.325	0.795
التعاطف	2.284	0.836
إجمالي جودة الخدمة التعليمية	2.440	0.822

N=93

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:21).  
يوضح الجدول (3) النتائج المتعلقة للأوساط الحسابية والانحراف المعياري بشأن إبعاد جودة الخدمة التعليمية والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث كان إجمالي الوسط الحسابي جودة الخدمة التعليمية والبالغ (2.440) والانحراف المعياري لها والبالغ (0.822)، وهذا يؤشر اعتماد تحقيق التزام واهتمام المدارس المبحوثة بإبعاد جودة الخدمة التعليمية، وقد جاءت الأبعاد جميعها على المستوى العام لجودة الخدمة التعليمية، ويمكن ترتيب الأهمية لوصف إبعاد جودة الخدمة التعليمية كالآتي:

- أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير بعد الاعتمادية جاء في المرتبة الأولى فقد كان المعدل العام لاستجابة الطلبة المبحوثين والوسط الحسابي عالياً اتجاه هذا البعد والبالغ (2.632).
- ب- بعد الملموسية جاء في المرتبة الثانية كما أكد ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (2.524).
- ت- بعد السلامة والأمان جاء بالمرتبة الثالثة والوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (2.434).
- ث- بعد الاستجابية جاء في المرتبة الرابعة كما أكد ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (2.325).
- ج- بعد التعاطف جاء في المرتبة الخامسة كما أكد ذلك الوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (2.284).

مما يدل على انسجام عالي في إجابة المبحوثين وقلة تشتتها كما أكد ذلك قيمة الانحراف المعياري لها المنخفضة والبالغة (0.983)(0.912)(0.953)(0.795)(0.836) لإبعاد جودة الخدمة التعليمية على التوالي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار الفرضية الأولى: إذ تنص على (هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين إدارة المنظمات الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية بدلالة إبعادهما على المستوى الكلي). ويبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين إدارة المنظمات الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية.

الإبعاد						جودة الخدمة التعليمية إدارة المنظمات الرشيقة
إجمالي جودة الخدمة التعليمية	التعاطف	والأمان والسلامة	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	
0.668	0.570	0.639	0.640	0.654	0.556	القيادة
0.805	0.590	0.768	0.755	0.792	0.772	الثقافة
0.803	0.702	0.775	0.756	0.774	0.671	الاتصالات الإدارية
0.847	0.686	0.812	0.799	0.827	0.751	إجمالي إدارة المنظمات الرشيقة
93	93	93	93	93	93	N العينة

\*P ≤ 0.05

N=93

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS: 21).

يشير الجدول (4) أعلاه الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إبعاد إدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة وجودة الخدمة التعليمية مجتمعة في المدارس المبحوثة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.847) وبمستوى معنوية (0.000) وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى إن إدارة المدارس المبحوثة والكادر التدريسي فيها كلما حاولت إتباع إدارة المنظمات الرشيقة بدرجة كبيرة سوف يزيد من جودة الخدمة التعليمية، من خلال تعظيم فاعلية البعدين، وهذا من خلال إرسال واستقبال المعلومات بسلاسة وانسيابية بين إدارة المدرسة والمدرسين والطلبة واستغلال الوقت بدون الهدر و تطوير الافتراضات والقيم الأساسية والعادات والتقاليد التي ابتكرت واكتشفت في المدارس عينة المبحوثة وتعليمها للمدرسين الجدد والتي تآثر في سلوكيات الطلبة وحل مشكلاتهم وتقليص الضائعات في إجراءات العمل المختلفة وهذا سوف يزيد من تحقيق جودة الخدمة التعليمية وتحقيق رضا الطلبة. وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري البحث تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المدارس المبحوثة.

2. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (هناك تأثير لإدارة المنظمات الرشيقة معنوياً في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، بدلالة إبعادهما على المستوى الكلي). ويوضح الجدول (4) هذا التأثير على النحو الآتي:

الجدول (5) تأثير إدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية  
N=93

جودة الخدمة التعليمية									المتغيرات
قرار الباحثة	التأثير Sig	T		معامل الميل	F		معامل التحديد	معامل الارتباط	التابع المستقل
		المحسوبة	المعنوية Sig	B	المحسوبة	المعنوية Sig	R <sup>2</sup>	R	
				0.238					الثابت α
قبول الفرضية	معنوي	0.000	15.208	0.973	0.000	231.288	0.718	0.847	إدارة المنظمات الرشيقة
								93	N
								(0.05:92)	d . f

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS: 21).

يتبين من الجدول أعلاه (5) إن معامل الارتباط (R) بلغ (0.847) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.718) وهو ما يدل على إن إدارة المنظمات الرشيقة تفسر ما نسبته (72%) تقريباً من التغيير الحاصل في جودة الخدمة التعليمية إما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فهي ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وان النموذج بشكله العام معنوي حسب قيمة [F] المحسوبة] والبالغة (231.288) وان إدارة المنظمات الرشيقة تؤثر في جودة الخدمة التعليمية حسب معامل الميل (B) البالغ (0.973) والدال على زيادة إبعاد إدارة المنظمات الرشيقة بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير في جودة الخدمة التعليمية بنسبة (97%) وهو تأثير معنوي حسب قيمة (T) المحسوبة والبالغة (15.208) مما يتأكد للباحثة انه من خلال تطبيق الرشاقة في المنظمات التعليمية سوف تزداد جودة الخدمة التعليمية ما يبرر لنا قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ان: (هناك تأثير لإدارة المنظمات الرشيقة معنوياً في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، بدلالة إبعادهما على المستوى الكلي) تبعاً للمؤشرات الإحصائية وتصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = a + b (xi)$$

$$Y = 0.238 + 0.973 X1 \dots 1$$

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات بالاستناد الى نتائج ميدان البحث نعرضها وفقاً للنقاط الآتية :

1. أظهرت الدراسة بأن ترتيب متطلبات إدارة المنظمات الرشيقة حسب أهميتها من وجهة نظر إدارات المدارس والملاكات التدريسية عينة البحث وهي (الثقافة، الاتصالات الإدارية، القيادة).



2. أظهرت الدراسة بأن ترتيب جودة الخدمة التعليمية حسب أهميتها من وجهة نظر الطلبة عينة البحث وهي (الاعتمادية ، الملموسية ، السلامة والأمان ، الاستجابة ، التعاطف).
3. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة وجودة الخدمة التعليمية للمدارس قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.
4. تحقق وجود تأثير معنوي موجب لإدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية مما يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارات المدارس قيد البحث لمتطلبات إدارة المنظمات الرشيقة مجتمعة سيسهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
5. أن إدارة المنظمات الرشيقة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على المداخل الإدارية التي تزيد القيمة المقدمة للطلاب من خلال تقليل الضائعات وتحسين العمليات بشكل مستمر الذي يعتمد على الأفكار والمعرفة لدى المدرسين والتكيف والتطور والنمو لتحقيق الأهداف المطلوبة، إذ تكون ثقافة المدارس المبحوثة تتكيف سريعاً مع التغيرات الجديدة التي تحصل في بيئة العمل مع القيم والعادات والتقاليد التي ابتكرت واكتشفت وطورت في المدرسة والتي تحكم سياساتها تجاه المدرسين والطلاب في توجيه سلوكياتهم، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات كان قوياً ومنتظماً فهناك لقاء يومي سريع وقلة في هدر الوقت وبالتالي يؤدي هذا الاتصال إلى تعزيز العمل الجماعي على أساس الفريق الواحد.
6. أظهرت نتائج جودة الخدمة التعليمية من خلال قدرة الملاك التدريسية على تقديم الخدمة التعليمية بما يتوافق مع تطلعات الطالب، وتنفيذ وعودها المختلفة التي وعدت بها الطلبة، وحل المشكلات العالقة والقدرة وتأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة وإعداده في صورة خريج متميز، إذ يؤكد الطلبة المبحوثين على بعد الاعتمادية.

#### ثانياً: التوصيات :

تأسيساً على الاستنتاجات أعلاه يمكن تحديد أهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز البحث الحالي وعلى النحو الآتي :

1. زيادة الوعي لدى إدارات المدارس والملاكات التدريسية العاملة في المنظمة التعليمية قيد البحث على مدخل الرقابة والمبادئ والمتطلبات التي يعتمد عليها في التطبيق، وفلسفة جودة الخدمة التعليمية من خلال عقد الندوات والمحاضرات واللقاءات التعريفية والدورات .
2. زيادة اهتمام المنظمات التعليمية قيد البحث بمتطلبات المنظمة الرشيقة (القيادة ، الثقافة الرشيقة، والاتصالات الإدارية الرشيقة) بغية تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية.
3. ضرورة سعي إدارة المنظمات التعليمية قيد البحث التعاون بين المنظمات التعليمية الأخرى لتحقيق لقاءات ومحاضرات تعريفية ، عن متطلبات المنظمة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية.
4. ضرورة سعي إدارة المنظمة التعليمية قيد البحث لنظام الاتصالات المعمول به حالياً لتحديد مدى قدرته على إيصال المعلومات والبيانات في المنظمة قيد البحث وتقييمه بالاعتماد على مدى قدرته في إيصال هذه المعلومات بكفاءة وفاعلية وبدون ضائعات.
5. ضرورة توجيه انظار القيادات في المدارس إلى الاهتمام بدراسة الأساليب التي من شأنها الحد من الضائعات وصفها فلسفة عمل لدى القيادات في إدارات المدارس وضرورة تركيزها المباشرة على الطالب.
6. على إدارة المنظمة التعليمية قيد البحث الاهتمام بجميع متطلبات المنظمة الرشيقة على حد سواء من حيث إن هذه المتطلبات متكاملة فيما بينها لتحقيق جودة الخدمة التعليمية.

#### قائمة المصادر:

#### أولاً : المصادر العربية:

1. أبو فارة، يوسف احمد، (2005)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ملف 65 ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

2. الدرادكة، مأمون ، والشبلي، طارق ، والحياصات، خالد ، ويوسف، توفيق ، وصبري عزام ، (2001)، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
3. الخطيب ، سمير كامل ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر ، مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر ، بغداد .
4. الضمور ، هاني ، (2005) ، تسويق الخدمات ، ط3 ، دار للنشر والتوزيع ، الأردن .
5. الطائي ، علاء حبيب محمود ،(2012) ، "تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة في مديرية الموارد المائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المستفيد" ، دبلوم عالي ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
6. المصري، محمد سعيد ،(2002)،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ،الدار الجامعية الاسكندرية.
7. المناوي ، صالح حميد نزال ، (2008) ، "دورة الاتصال الإداري في تحقيق إبعاد جودة الخدمة الصحية" ، دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الوحدات التنظيمية في مستشفى الموصل العام ( ابن سينا ) رسالة دبلوم ، جامعة الموصل .
8. جعفر، عبدالإله نعمة ،(2012)،ج2، بحث أهمية قياس تكاليف ضمان الجودة وأثره على تحسين الأداء في التعليم العالي،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزرقاء،الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
9. جواد، شوقي ناجي،(2000)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
10. عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات" :اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 11.كشمولة،غادة احمد عبد الجبار،(2009)، "تباين مستوى جودة الخدمة الصحية بين المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة الموصل" ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 12.مجيد،سمية عباس،(2007)،"تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي"،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد (15)،بغداد.
- 13.محمد الصميدعي وريدينة يوسف ، (2001) ، التسويق المصرفي : مدخل إستراتيجي - كمي - تحليلي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 14.محمد، خميس ناصر، (2012)، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك" ، (مقبول للنشر)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Abreu M. Florentina، Alves، Anabela c.، Moreira، Francisco، (2017)،"LeanGreen models for eco-efficient and sustainable production"، Energy journal homepage Vol. 137.
2. Abu-Radi،Samer، (2013)، "Strategic Agility and Its Impact on The Operations Competitive Capabiities in Jordanian Private Hospitals"، Thesis Submitted in Partial Fulfillment.
3. Arnout، Pool. Jacob، Wijngaard. Durk-Jouke، Vander Zee، (2011)، "lean planning in the semiprocess industry.int.j.production Economic"، 131:194-203
4. Badran، A،(2014)،" New Trends in higher Education in Jordan " ، University of Petra، Amman، Jordan.

5. Buffa, E.S., (1989), "**Marking American manufacturing competitive**", Omega, Vol. 34, No. 6.
6. Camuffo, A. and Gerli, F., (2018), "**Modeling management behaviors in lean production environments**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38 No.
7. Chang, Hsing -yun & Chen, Chien-Ting & Lin, Cho-pu & Hsu, Yu-Jui, (2008), "**Determinants of Customer – Perceived Service Quality in Senior-Care Industry & Their Relationship to Customer Satisfaction & Behavioral** International Business& Economics Research", Journal \_Vol(7), No(12). [www.clniteinstitute.com](http://www.clniteinstitute.com)
8. Dalvi, M. R., Shekarchizadeh, A. R., Baghsorkhi, G. R., (2013), "investigating of organizational agility components (innovation speed, accountability, integrated information systems, flexible and multi-skilled employees and flexibility) on the organizational performance based on the satellite model" (snowa company as a case study), G. J. P&A Sc and Tech, Vol.3, Iss.4.
9. Dombrowski, U. & Mielke, T., (2013), "**Lean Leadership-Fundamental principles and their application**", Procedia CIRP, Vol. 7, p. 569.
10. Drew, John & McCallum, Blair & Roggenhofer, Stefan, (2004), **Journey to Lean Making Operation Change Stick**, Palgrave Macmillan, New York, USA.
11. Erande, A., Verma, A., (2008), "**Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)**", International Journal of Applied Management and Technology.
12. Fillingham, David, 2007, Can Lean Save Life?, "**Emerald Group Publishing Limited**", Vol. 20, No. 4.
13. Hamad, Zaina Mustafa Mahmoud & Yozgat, Uğur, (2017), "**Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking**" ,Management Science Letters, Vol. 7, Iss.8.
14. Harris, Chris & Harris, Rick, (2008), **Lean Connections Making in Formation Flow Efficiently & Effectively**, Taylor & Francis Group, New York, USA.
15. Jones, Laura B.A, (2010), "**Customer Service Excellence : Challenging times in the public sector**" , University of Wales Newport, Vol.(4) ,No.(16).
16. Kotler p. and Dubois B., (2003) , **marketing management** 1 eme edition Person education .
17. Ljungblom, Mia, (2012), "**A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences**", Management and Production Engineering Review, Vol. 3, No. 4, pp. 54–68.

18. Mahidhar, Vikram, (2005), **Designing the Lean Enterprise Performance Measurement System**, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA.
19. Martin, James William, (2010), **Measuring & Improving Performance Information Technology Applications in Lean System**, Taylor & Francis Group, New York, USA.
20. Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., (2009), **"Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital"**, A Master Thesis, University College of Boras.
21. Schipper, Timothy & Swets, Mark, (2010), **Innovation Lean Development How to Create, Implement & Maintain A Learning Culture Using Fast Learning Cycles**, Taylor & Francis Group, New York, USA.
22. Sparrow, Paul & Otaye, Lilian, (2014), **"Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital"**, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21), PP.( 2892-2910).
23. Womack, James P. & Byrne, Arthur P. & Fiume, Orest J. & Kaplan, Gary S. & Toussaint, John, (2005), **Going Lean in Health Care, Innovation Series**, "Institute for Healthcare Improvement", Cambridge.