



---

**Lean Management and its Role in Improving Service Quality / Field Research in Al Mahawil Municipality**

**Directorate.**

**\*الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة / بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول**

**\*\*فراس مظهر منذور**

**\*\*أ.د. ناظم جواد عبد**

---

**Abstract**

The current research aims to know the role of the application of lean management in improving service quality in the Mahawil Municipality Directorate of the Babil Municipalities Directorate. The research included studying the relationship and influence between lean management and service quality. Two main hypotheses emerged from the research in addition to eleven other sub hypotheses. The questionnaire was mainly relied upon as a main tool in order to obtain the required and necessary data and information. The questionnaire is based on an intended random sample consisting of (66) members of workers in the Mahawil Municipality Directorate (the research community). And by using the statistical program (SPSS) for the purpose of analyzing the collected data, and through this program, a set of information (percentage - arithmetic mean - coefficient of variation - standard deviation - simple linear correlation coefficient of Pearson - simple linear regression) of the research variables was obtained. The two researchers reached a number of results,

---

\*بحث مسئل

\*\*جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

the most important of which is that the statistical results of all relationships (correlation and influence) between the tools of lean management and the dimensions of service quality of the Mahaweel Municipality Directorate were strong, high and with moral connotations, and the research was concluded with a good set of recommendations that it is hoped will be applied In the future in the researched community (Mahaweel Municipality Directorate), the most prominent of which was the interest in the concept of lean management for the purpose of increasing awareness and knowledge of workers in the Mahaweel Municipality Directorate with the concept of lean management.

### المستخلص

أُنّ البحث الحالي يهدف إلى معرفة دور تطبيق الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاويل التابعة الى مديرية بلديات بابل. وقد هدف البحث الى معرفة العلاقة الارتباط و التأثير بين الادارة الرشيقة وبين جودة الخدمة، وقد انبثقت فرضيتين رئيسيتين من البحث ، تم الاعتماد بشكل رئيسي على الاستبانة كأداة رئيسية من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واللائمة ، حيث وزعت الاستبانة على عينة قصدية تتكون من ( ٦٦ ) فرد من العاملين في بلدية المحاويل . و باستخدام البرنامج الاحصائي ( SPSS ) لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها ومن خلال هذا البرنامج تم الحصول على مجموعة من المعلومات (الاهمية المئوية - الوسط الحسابي - معامل الاختلاف - الانحراف المعياري - معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون - الانحدار الخطي البسيط ) الخاصة بمتغيرات البحث. وتوصل الباحثان على عدد من النتائج التي من أهمها هوانّ النتائج الاحصائية لكافة العلاقات ( الارتباط والتأثير) ما بين الادوات الخاصة بالإدارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة لمديرية بلدية المحاويل كانت قوية وعالية وذات دلالات معنوية ، وتم ختم البحث بمجموعة جيدة من التوصيات التي من المؤمل ان تطبق بالمستقبل في المجتمع المبحوث (مديرية بلدية المحاويل ) وكان من ابرزها العمل على الاهتمام بمفهوم الادارة الرشيقة لغرض زيادة الوعي والمعرفة للعاملين في بلدية المحاويل بمفهوم الادارة الرشيقة .

لقد شهد قرن العشرين مجموعة من التحديات العالمية المعاصرة مثل (عولمة الاقتصاد ، انتشار تقنية المعلومات ، شبكة الانترنت ، منظمة المواصفات العالمية ، اتفاقية التجارة العالمية .... ) ، وكانت هذه التحديات نتيجة التطور الهائل الحاصل في قطاعي الاتصالات والتكنولوجيا ، مما تحتم على المنظمات كافة انتهاز الاساليب الادارية العلمية الحديثة من اجل مواجهة هذه التحديات ومن هذه التوجهات هي الادارة الرشيفة .

وتم اختيار مديرية بلدية المحاويل كعينة للبحث ، اذ يُعتبر قطاع البلدية من اهم القطاعات التي تؤثر في حياة المواطن العراقي و باتت خدمة البلدية تمثل جزءاً من التفصيلات اليومية للمواطن لذا فأنّ تطوير هذا القطاع يُعد من اهم اهداف البحث . ويحتوي البحث الحالي على اربعة مباحث حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري للبحث بينما كان المبحث الثالث عن الجانب العملي ، واخيراً المبحث الرابع الذي وضح الاستنتاجات والتوصيات للبحث .

### المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

#### اولا :مشكلة البحث :

يواجه القطاع الخدمي في العراق بشكل عام وقطاع البلدية بشكل خاص مجموعة من التحديات والتهديدات التي تتسبب في تلكؤ تقديم الخدمات . انّ قطاع البلدية ومنها مديرية بلدية المحاويل لا تدرك دور تطبيق الادارة الرشيفة في هذا القطاع و تأثيرها في تحسين جودة الخدمة المقدّمة وهذا ما وجده الباحثان من خلال المعاشية التي قام بها في البلدية ( مجتمع البحث ) ، بالإضافة الى المحدودية في معرفة المديرين والافراد العاملين بمنهجية الادارة الرشيفة وهذا ما حفّز الباحثان لأجراء هذا البحث . بشكل عام ارتكزت مشكلة البحث على هذا التوجه وقد جاء البحث لمعرفة هل مديرية بلدية المحاويل تطبق ادوات الادارة الرشيفة ام لا وفي حالة تطبيقها هل يحدث تحسناً في جودة الخدمة ام لا وما مدى تأثير ذلك . من خلال ذلك تبرز مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١- ما مدى معرفة المديرين والعاملين في مديرية بلدية المحاويل لمفهوم الإدارة الرشيفة وجودة الخدمة؟

٢- هل انّ مديرية بلدية المحاويل تقوم بتطبيق فلسفة الادارة الرشيفة وادواتها ؟

٣- ما مستوى جودة الخدمة المقدّمة من قبل بلدية المحاويل من خلال ابعاد جودة الخدمة ؟

٤- هل ترتبط الادارة الرشيفة وادواتها في جودة الخدمة وابعادها ارتباطاً معنوياً ايجابياً ؟

- ٥- هل تؤثر الادارة الرشيقة وادواتها في جودة الخدمة تأثيراً معنوياً ايجابياً ؟
- ٦- ما هو دور تطبيق الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة المقدم من قبل مديرية بلدية المحاويل ؟
- ثانياً : اهمية البحث :**

تتجلى اهمية البحث من خلال الجوانب الاتية :

- ١- تبرز أهمية البحث لأنه يتناول دور تطبيق ادوات الإدارة الرشيقة في القطاع البلدي .
- ٢- المساهمة في الاغناء والاثراء المعرفي للمكتبة العراقية في موضوع الادارة الرشيقة وجودة الخدمة.
- ٣- يبين هذا البحث اهم الادوات والطرق الحديثة التي يتم استعمالها من قبل المنظمات عند تبني الادارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة.

**ثالثاً : اهداف البحث :**

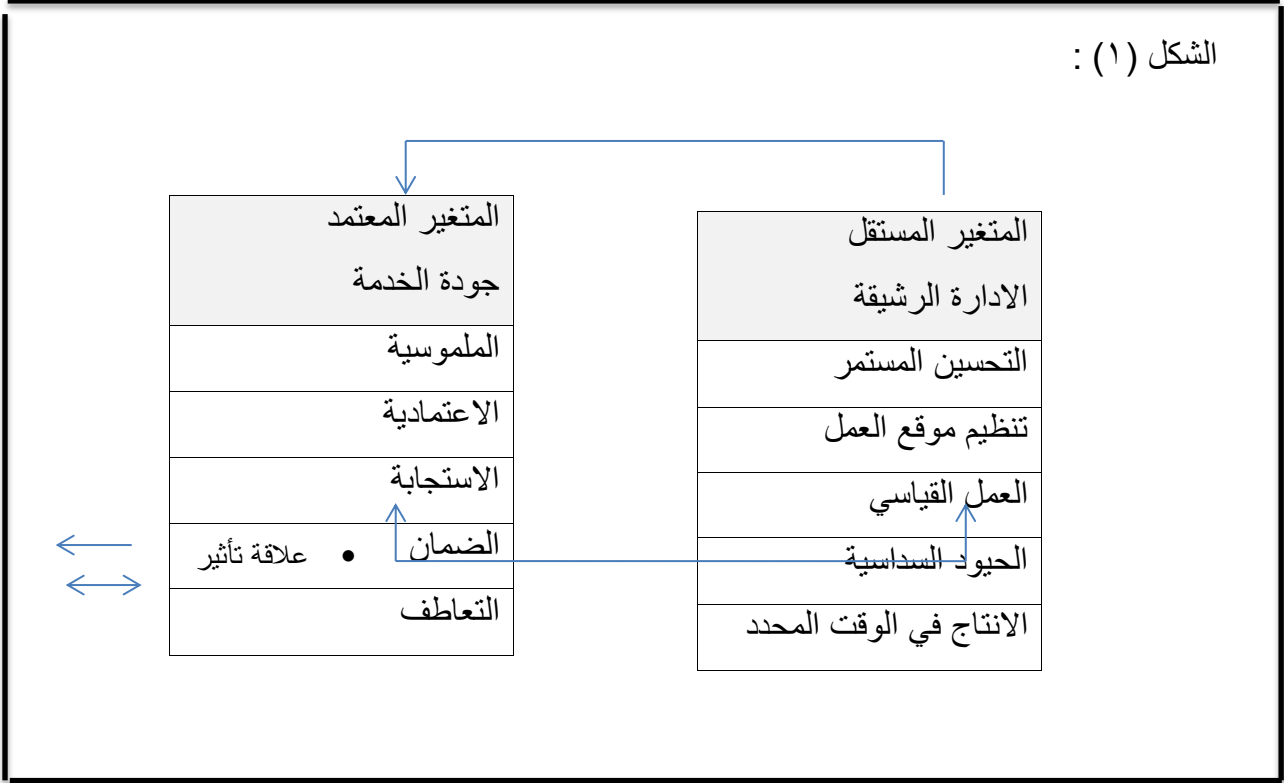
يسعى البحث الى الوصول الى مجموعة من الاهداف:

- ١- العمل على زيادة الوعي والمعرفة بالإدارة الرشيقة وجودة الخدمة للعاملين في مديرية بلدية المحاويل.
- ٢- معرفة مستوى تطبيق الادارة الرشيقة في مديرية بلدية المحاويل .
- ٣- التمكن من معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مديرية بلدية المحاويل .

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :**

انّ المخطط الفرضي للبحث يمثل مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث التي سوف تخضع للاختبار من اجل توضيح طبيعة هذه العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وكما موضح في

## الشكل ( ١ ) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثان .

خامسا: فرضيات البحث : تضمن البحث فرضيتين رئيسيتين وهي :

- ١- الفرضية الرئيسة الاولى وتنص على : ( يوجد ارتباط ذو دلالة معنويه بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة )
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية وتنص على : (يوجد تاثير ذو دلالة معنويه بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة )

سابعا : مجتمع وعينة البحث

- ١- مجتمع البحث: انّ مجتمع البحث هو مديرية بلدية المحاويل وانّ عدد الموظفين في هذه المديرية هو (٨٠).
- ٢- عينة البحث: تم توزيع استبانة على (٦٦) موظفا من اصل (٨٠) موظف، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون ( Steven Thompson ) وتم استرجاع ( ٦١ ) استبانة وهي عينة البحث.

## ثامنا : طرق جمع البيانات

- ١- المقابلات الشخصية : الاعتماد على مجموعة من المقابلات الشخصية غير المهيكلة في العينة المبحوثة ( مديرية بلدية المحاويل) لغرض تشخيص مشكلة البحث، وطبيعتها، وأهدافها .
  - ٢- الوثائق و السجلات والتقارير من الجهات المعنية بالبحث .
  - ٣- الاستبانة: تعد الاستبانة اداة القياس الرئيسة التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة وتم اعداد الاستبانة من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث وعلى عدد من المصادر العلمية الرصينة وكذلك مراجعة عدد من الاساتذة المختصين للاسترشاد بأرائهم في المقاييس التي تم اعتمادها . حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من اجل وصف مستوى الاستجابة لعينة البحث لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم توضيح فقرات الاستبانة في الجدول المرقم (١) والتي تراوح مداها بين (٥-١) درجات لكل سؤال في الاستبانة.
- ولقد تم اجراء مجموعة من الاختبارات على مقاييس الاستبانة وهي :
- ١- قياس الصدق الظاهري : عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الجودة، بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيري البحث .
  - ٢- قياس الصدق باستعمال معامل الثبات : وظّف الباحث اختبار (الفا كرو نيخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، وحصل المتغير المستقل الإدارة الرشيقة على معامل ثبات (٠,٩٥١) أما على مستوى المتغير المعتمد جودة الخدمة ، والذي قيس عبر (٢٥) فقرة ، فقد حصل على معامل ثبات وصدق (٠,٩٥٣ ، ٠,٩٧٦) وعلى التوالي .
  - ٣- تحليل العاملي التوكيدي ( CFA) : يهدف هذا التحليل الى معرفة صدق البناء والمفهوم، لذلك استعمل الباحثان التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرين المبحوثين (الإدارة الرشيقة ، جودة الخدمة) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) ، واجراء التحليل على فقرات الإدارة الرشيقة وجودة الخدمة ، اذ يلاحظ تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وقد حصلت الفقرات جميعها على معامل تشبع يزيد عن (٠,٤٠) الامر الذي يظهر دقة النتائج ، مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغيرين.
  - ٤- التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري البحث : وظف الباحثان اختبار التوزيع الطبيعي ليتسنى له اختيار أي الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيتي الارتباط والتأثير، من خلال استعمال اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نظرا لكون العينة اكبر من (٥٠) (شراز، ٢٠١٥: ١٣٥). وتبين

ان بيانات المتغيرين موزعة توزيعاً طبيعياً، إذ كانت جميع مستويات المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

### المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

سوف يتم التطرق في هذا المبحث على الجوانب النظرية الخاصة بمتغيرات البحث وهي الادارة الرشيقة وجودة الخدمة وذلك من خلال الاعتماد على اراء العديد من الكتاب والباحثين في هذين المجالين وكما مبين ادناه :

#### اولا : مفهوم الادارة الرشيقة

النظام الرشيق يجمع مزايا الإنتاج الحرفي والإنتاج الواسع ، في محاولة الى تجنب الكلف العالية من النظام الأول ( الرشيق ) ويتجنب الصرامة أو القساوة من الثاني ( الحرفي او الواسع ) ، فالمقصود من مفهوم الرشيق في النظام الرشيق ( Lean System ) هو ( استخدامه اقل من أي شيء مقارنة بالإنتاج الواسع – نصف جهد العاملين في المعمل- نصف المساحة المطلوبة للتصنيع- نصف الاستفادة في المعدات والاليات - نصف عدد ساعات الهندسة من اجل تطوير المنتجات الجديدة في نصف الوقت المطلوب - اقل من نصف المخزون في موقع العمل - ان تكون المخرجات بعدد قليل جدا من العيوب – انتاج أنواع وكميات كبيرة من المنتجات ( Spithoven , ) ( Womack, et. al, 1990:13), (2001 : 726).

لذا فإن مفهوم الإدارة الرشيقة يعد مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهد في مستويات مختلفة من المنظمة بنفس الوقت، سواء كان ذلك من اجل تحقيق التنفيذ الجيد للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ الممارسات الخاصة بالإدارة الرشيقة لمساندة الجوانب التشغيلية المختلفة لمنظمات الاعمال ، وذلك من خلال الاعتماد على التحسينات المستدامة في المدى البعيد ( Teich,et.al , 2013:2). لذلك أصبحت الادارة الرشيقة طريقاً مهماً من اجل تحسين أداء عمل المنظمات، وعليه يعد فلسفة تعتمد بشكل كبير على التحسين المستمر ، الامر الذي يحتاج الى الالتزام والمشاركة من جميع العاملين في المنظمة ( Jurado & Fuentes,2014:134) .

ويرى الباحثان ان الإدارة الرشيقة ( L M ) هي نهج منظم يتكون من عدد من المبادئ والممارسات والأساليب المتطورة التي تهدف الى تقليل الموارد المستخدمة إلى اقصى حد ممكن عند الانتاج والى زيادة القيمة المضافة للزبون ، بالإضافة الى ان هدفها الرئيسي هو التخلص من كافة انواع الهدر والضياعات في( الوقت ، الجهد ، والمواد) .

## ثانيا : أدوات الإدارة الرشيقة

إنّ فلسفة الإدارة الرشيقة لديها العديد من الأدوات التي يتم استخدامها من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة وازالة الضياعات أو الهدر من اجل زيادة كفاءة عمل المنظمة. وأنّ اكثر الادوات أو التقنيات او الابعاد تكرارا لدى بعض الكُتاب والباحثين والتي شاع تطبيقها في القطاعات الخدمية والتي تم الاعتماد عليها في هذا البحث هي ( التحسين المستمر - التنظيم لموقع العمل (  $S_5$  ) - العمل القياسي - ستة سيجما (  $\sigma$  ) - الانتاج في الوقت المحدد ( JIT ) ) التحسين المستمر: هو مجموعة من الممارسات التي لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المنظمة من اجل بلوغ الكمال ، الذي لا يمكن ادراكه فيستمر و يدوم محاولة السعي اليه و هنالك طرق خمسة مختلفة لغرض تعريف التحسين المستمر هي ( الأخضر ، ٢٠١٨ : ١٨ )، اما مصطلح ( Kaizen ) فهو مصطلح ياباني يعني " التحسين المستمر " ويتكون من جزئيين هما ( Kai ) وتعني التغيير ( Change ) و ( Zen ) وتعني نحو الأفضل ( For the better ) ، اي انه يشير الى (( التغيير نحو الأفضل أو الأحسن )) ( جاسم ، ٢٠١٧ : ٤٤ ) .

- ١- تنظيم موقع العمل (  $S_5$  ) :هي الطريقة المبسطة التي توضح كيفية خلق مكان للعمل بحيث يكون نظيف وخالي من اي فوضى، ومنظم بشكل جيد ، أي أنّها الأداة التي تستعمل التحسين والتنظيم لمكان العمل والبيئة التي تحيط بالعاملين لغرض تعزيز إنتاجيتهم ومن اجل ادخال العمل القياسي لكي نتمكن من العثور على الأشياء داخل موقع العمل بسهولة أو الوصول لها بسرعة وبدون اي تأخير(Michalaska& Szewieczek , 2007:21). ومراحل هذه المنهجية (  $S_5$  ) هي خمس مراحل وهي ( تصنيف ، تنظيم ، تنظيف ، تنميط ، تثبيت ) ( عباس ، ٢٠١٧ : ٣١ ) .
- ٢- العمل القياسي : ممكن تعريفه على انه الأسلوب او الوسيلة الافضل من اجل القيام بالعمل في اي منظمة من منظمات الاعمال ، وان مصطلح العمل القياسي يشير إلى توحيد الإجراءات اللازمة للقيام بالعمليات التنفيذية(Krichbaum,2008:2) ، ويساعد اسلوب العمل القياسي منظمات الاعمال للوصول الى الاهداف من خلال التحسين المستمر ، بالإضافة الى قدرته في ايجاد بيئة عمل مستقرة (Mironiuk,2012:5).
- ٣- ستة سيجما ( Sigma Six ) :هي القيادة الفريدة التي تعمل من اجل فهم حاجات ومتطلبات الزبائن ، و فرض النظام عند استعمال المعلومات ، البيانات ، الحقائق ، والتحليل الإحصائي ، التحسين ، وإعادة ابتكار العمليات الخاصة بالأعمال ( Pande&et.al,2000:14 ) ، هي الطريقة النظامية للتحسين الاستراتيجي للعمليات وتحسين المنتج الجديد من خلال التوجه نحو الطرق والأساليب الاحصائية والعلمية لغرض تحقيق مستويات متميزة وجيدة لرضا الزبائن وتخفيضات عالية في نسب العيوب في المنتج ( جاسم ، ٢٠١٧ : ٨ ) .



٤- الإنتاج بالوقت المحدد ( JIT ) : هو الفلسفة التي تهدف إلى تخفيض المخزون إلى أقل حد ممكن ، و إلى الحد والتقليل من الهدر في الموارد والوقت في العملية الإنتاجية عن طريق القيام بتوفير المواد اللازمة بالكميات المطلوبة والوقت المناسب (الغنام ، ٢٠١٨ : ٦) ، ويعمل هذا النظام على تقليل المعيب او المرفوض من المنتج وذلك عن طريق التجهيز الصحيح في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح ( الهشلمون ، ٢٠١٨ : ٢٤ ) . وانّ ( JIT ) يركّز على العملية وليس على المنتج . لذلك يمكن تطبيقه على كل عملية لإنتاج السلع (التصنيع) أو إنتاج الخدمات ( Kallurkar , 2014:4 &Aradhye ).

### ثالثا : مفهوم جودة الخدمة

لا توجد اختلافات كبيرة بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم جودة الخدمة ، بقدر ما يركّز بعضهم على جانب او مجموعة من الجوانب بدون الجوانب الأخرى، وغالبا ما يجدون المهتمين بمفهوم جودة الخدمة القواسم المشتركة بين أكثر المفاهيم انتشارا وشيوعاً ( جابر ، ٢٠١١ : ٤٧ ) . تمثل جودة الخدمة الإدراك الذي ينتج من المواقف التي تتكون من تقييم الزبائن الشاملة الطويلة المدى للأداء الفعلي ( ريد و بوجانيك، ٢٠٠٧ : ٨٤ ) . ويمكن ان تعد جودة الخدمة الفرق بين أدراك الزبون وتوقعاته ( مبولي و آخرون، ٢٠٠٧ : ١٦٦ ) . وجودة الخدمة هي المحدد الاول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق المقدم إليه ( الخدمة ) لتجربة الاستهلاك الأخيرة ، ويتوقع أن يكون لها تأثير ايجابي ومباشر على رضا الزبون ( عكر ، ٢٠١٦ : ١٧ ) . وانّ جودة الخدمة هي التطبيق الحقيقي من قبل مقدّم الخدمة للأفكار المسبقة المتولدة في ذهن الزبون والتي تكون ناتجة من التجربة والخبرات السابقة وتهدف الى رضا الزبون ( Permatasari , et.al , 2017 , 267 ) . وجودة الخدمة التي ترتبط بذلك التفاعل الحاصل بين الزبون ومقدّم الخدمة وانّ الزبون يرى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة ( خثير ، مرايمي ، ٢٠١٧ : ٣٢ ) .

ومن خلال ما تبين اعلاه يرى الباحثان جودة الخدمة ( Service Quality ) على أنّها، تلك الخدمات المقدّمة سواء اكانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبون أو التي يدركها في الواقع العملي ، وهي تعد المحدد الرئيس لرضا الزبائن أو عدم رضاهم وفي الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تعمل على تعزيز مستوى النوعية في خدماتها المقدّمة.

### رابعا : ابعاد جودة الخدمة

تتكون جودة الخدمة من مجموعة ابعاد والتي يتفق عليها العديد من الباحثين ومنهم ( Haksever & Render,2013 : ٣٢٣ ) ، ( Enshaei , et.al , 2020 : ٦٢ ) وهي كلاتي :

- ١- الملموسية ( Tangibles ) : وتعني الأشياء المادية الملموسة في بيئة وموقع العمل والتي يتم من خلالها تقديم الخدمة، كالمعدات ، الأجهزة والمرافق العامة وظهور مقدمي الخدمة وغيرها .
- ٢- الاعتمادية او الموثوقية ( Reliability ) : وتمثل الضمانات المقدّمة والقدرة على الالتزام بالأوقات المحددة للقيام بالأعمال، ومدى إمكانية الاعتماد على مقدّم الخدمة من خلال الاحتفاظ بسجلات دقيقة لإعماله ( النجار ، جواد ، ٢٠١٧ : ٤٥ ) . اي تعني قدرة منظمات الاعمال على اداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق كما هو الحال في اعداد الفواتير والاحتفاظ بالسجلات بالشكل الصحيح واكمال الخدمة.
- ٣- الاستجابة ( Responsiveness ) : وتعني تلبية طلبات واحتياجات الزبون من خلال استعداد العاملين وادارة المنظمة على تقديم الخدمات بالوقت المحدد والسرعة في انجازها كما هو الحال في ارسال القوائم وانجاز الاجراءات الادارية المكملة للخدمة ( Haksever & ٣٢٤ Render,2013 ) .
- ٤- الضمان او المصدّاقية ( Assurance ) : وتتجسد في مقدرة العاملين ومعرفتهم في ترجمة المعايير التصميمية للخدمة الى مخرجات مرغوبة من اجل كسب ثقة الزبائن حيث انه من الصعب تقويم مستوى الضمان التي تلازم انتاج الخدمات بشكل عام ( محمد ، ٢٠٠٨ : ٣٠).
- ٥- التعاطف (الرعاية والاهتمام) ( Empathy ) : وتمثل الرعاية والاهتمام بالزبائن الذي توفره منظمات الاعمال ، وكذلك يعني التعاطف التأكيد على الاهتمام و الانتباه الفريد المقدم الى الزبائن ويشمل ايضا القابلية والسهولة على الاتصال بمزودي الخدمة وبذل الجهد من اجل فهم الزبائن واحتياجاتهم ( Haksever & Render,2013:٣٢٥).

### المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

يتضمن هذا المبحث هذا على العرض والتحليل للنتائج التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة التي تعتبر الاداة الرئيسية للبحث ،بالإضافة الى الملاحظات والمقابلات التي تم اجرائها مع العاملين في مديرية بلدية المحاويل وكما مبين ادناه :

#### اولا : عرض وتشخيص و تحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

تم تشخيص واقع واهمية (الإدارة الرشيقة ، جودة الخدمة) في مديرية بلدية المحاويل، من خلال إجابات العينة لفقرات الاستبانة التي مثلت ابعاد كل من الادارة الرشيقة وجودة الخدمة ، اذ استعمل الباحثان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمعرفة مدى تطبيق متغيرات البحث .

## ١- عرض وتشخيص وتحليل المتغير المستقل الإدارة الرشيقة

تم اختيار المتغير المستقل ( الإدارة الرشيقة ) من خلال (٢٥) فقرة في مديرية بلدية المحاويل، وتم توزيع الفقرات على خمسة محاور مثلت الابعاد المستقلة للإدارة الرشيقة وهي (التحسين المستمر، تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، الحيود السداسي، الإنتاج في الوقت المحدد)، وتبين الاتي :

يتضح للباحثان من نتائج الجدول (٤) حصول الإدارة الرشيقة على وسط حسابي (٣,٦٥) مرتفع ، وهذا اكبر من الوسط الفرضي للبحث ( ٣ ) ، ويمارس باهتمام نسبي (٧٣%) جيد ، وهذا يعني يوجد تطبيق جيد لهذا المتغير في مديرية بلدية المحاويل ، وكذلك حصلت الإدارة الرشيقة اجمالاً على انحراف معياري (٠,٦٤٤) ، ومعامل اختلاف نسبي (١٨,٢%) وهذا يشير الى اتفاق عينة البحث وتجانس آرائها حول توفرها على المستوى العام، أما على مستوى الابعاد الخمسة التي قيست من خلالها الإدارة الرشيقة ، فكانت على النحو الاتي:

حاز بُعد التحسين المستمر ( Kaizen ) على اقل معامل اختلاف نسبي (١٩,١%) ليتصدر ترتيب ابعاد الإدارة الرشيقة في مديرية بلدية المحاويل اسهاماً ، فحصل على وسط حسابي (٣,٧٠) مرتفع ، ويمارس باهتمام نسبي (٧٤%) جيد من خلال تبني الأسلوب الياباني ، بإدخال التحسينات التدريجية الصغيرة والبسيطة بشكل مستمر على خدماتها البلدية وجميع أنشطتها المختلفة ، اذ يُسهم هذا الأسلوب في تخفيض الكلف ، والفاقد ، ويحد من الهدر في الوقت وفي موارد المديرية (المادية، المالية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية)، فضلاً عن مساعدة افرادها على زيادة انتاجيتهم ، فحصل هذا البعد على انحراف معياري (٠,٧٠٩) ليشير الى الاتفاق والتجانس والتقارب في إجابات العينة عن البُعد اجمالاً.

وحلّ في الترتيب الثاني على مستوى الابعاد مساهمة في الإدارة الرشيقة هو بُعد العمل القياسي (Standard Work) ، وذلك بمعامل اختلاف نسبي (١٩,٧%) ، وبانحراف معياري (٠,٧٠٧) ، ليشير الى توجه إجابات نحو الاتفاق على توفر البُعد اجمالاً بوسط حسابي (٣,٥٩) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (٧١,٨%) جيد من خلال تبني مديرية بلدية المحاويل الأسلوب الأفضل للقيام بالعمل البلدي، سيما وأنّها تميل الى توحيد الاجراءات التنفيذية ، وأداء المهام، والواجبات وبما يضمن رضا المواطن المشمول بخدمة البلدية ، وتحديد ما ينبغي القيام به من مهام لغرض الخروج بأفضل النتائج.

وجاء بالترتيب الثالث ، بُعد تنظيم موقع العمل ( S5 ) ، بمعامل اختلاف نسبي (١٩,٧%) ، وبانحراف معياري (٠,٧٤٢) ، اذ تتفق إجابات العينة وتجانس وتتقارب لتمنح البُعد وسط حسابي (٣,٧٦) مرتفع ، وينال اهتمام مديرية بلدية المحاويل النسبي (٧٥,٢%) الجيد ، من خلال اعتماد أسلوب عمل بسيط يجعل موقع عملها جيد ونظيف وخال من الفوضى، ومنظم بشكل جيد ، اذ تعد الأداة

التي توظف لتحسين ، وتنظيم مكان العمل ، فضلاً عن البيئة المحيطة بأفرادها ، وبما يحسن من انتاجيتهم كماً ونوعاً ، والتوصل لأساليب جديدة يؤدون من خلالها مهامهم بسهولة ، والتوصل لرضا المواطن المشمول بخدمة البلدية بأسرع وقت ممكن، وقد قيس البُعد من خلال الفقرات (١٠-٦)، لتحصل جميعها على وسط محسوب يزيد عن الفرضي، ولتترتب بحسب معامل الاختلاف.

بيّنا كان الترتيب الرابع لُبعد الإنتاج في الوقت المحدد ( JIT ) ، بمعامل اختلاف نسبي (٢٠%) ، وبانحراف معياري (٠,٧٤١) ، ليُدل على اتفاق اراء عينة البحث وتقارب اجاباتها حول توفر هذا البُعد بوسط حسابي (٣,٧٠) مرتفع ، يزيد عن الوسط الفرضي، ولينال اهتمام مديرية بلدية المحاويل النسبي (٧٤%) الجيد في تبني مجموعة من المفاهيم والأساليب الإنتاجية التي تقدّم من خلالها خدماتها البلدية ، بهدف تقليل مستويات الخزين ، فضلاً عن توفير نظام معلوماتي فاعل بين اقسامها ووحداتها وبما يعزز من عملياتها الداخلية ، لتصل خدماتها الى المواطن المشمول بخدمة البلدية وبمواصفات وكميات ضمن وقت طلب الخدمة بدقة ، ويلاحظ الباحث من خلال معاشته الميدانية أنّ معظم خدمات البلدية تقدّم حين الطلب كجمع النفايات ، وسحب المياه في موسم تساقط الامطار، وادامة الحقائق والمتنزهات ، بالإضافة الى ترويج المعاملات المختلفة ( اصدار اجازات البناء - تخصيص قطع الاراضي - ترويج معاملات انتقال الملكية وغيرها من المعاملات الاخرى ) وحسب الامكانيات المتوفرة لدى البلدية .

واخيراً حلّ بُعد الحيود السداسي ( Six Sigma (σ6) ) ، بالترتيب الخامس من حيث الاسهام في الإدارة الرشيقة لبلدية المحاويل بمعامل اختلاف نسبي (٢٣,٤%) ، وتوفر بوسط حسابي (٣,٤٨) مرتفع، وباهتمام نسبي (٦٩,٦%) ، وبانحراف معياري (٠,٨١٦) ، اذ تشير هذه النتيجة الى اعتماد المديرية استراتيجية عمل تستهدف تحسين مستوى اعمالها الحالية والمستقبلية ، من خلال تعظيم قيمة خدماتها البلدية ، سيما وأنّها تعتمد تحسين جودة الخدمات، سرعة تقديم الخدمة، تحقيق رضا المواطن المشمول بخدمة البلدية، تقليل الكلف.

#### الجدول ( ٤ ) تحليل ومناقشة الإدارة الرشيقة n = 61

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
١ .	تسعى إدارة بلدية المحاويل الى التعرّف على جذور مشاكل العمل للقيام بالتحسين المستمر.	3.84	0.969	76.8	25.2
٢ .	تعمل ادارة البلدية على تحسين المهارة والمعرفة لموظفيها بشكل مستمر.	3.77	0.937	75.4	24.8

25.1	75	0.942	3.75	تعتمد البلدية على نتائج اداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.	٣.
26.6	69.4	0.923	3.47	تنشر إدارة البلدية ثقافة إزالة الضياعات (الهدر) من الأنشطة والتحسين المستمر بين العاملين.	٤.
26.5	72.8	0.966	3.64	تتبنى ادارة بلدية البرامج والمنهجيات الجديدة خاصة بالتحسين المستمر من اجل تحسين الخدمة المقدمة.	٥.
19.1	74	0.709	3.70	التحسين المستمر	
25.2	73.4	0.926	3.67	تعتمد بلدية المحاويل على منهجية واضحة ومحددة لغرض تنظيم وترتيب مكان العمل واجهزته للمحافظة على الانسيابية.	٦.
25.5	75.8	0.968	3.79	يهتم العاملون في البلدية بترتيب مكان عملهم وملفاتهم واجهزتهم ووضعها في أماكنها من اجل سهولة الحصول عليها عند الحاجة.	٧.
27.9	77	1.077	3.85	تركز ادارة البلدية على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب والمعدات والاليات لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	٨.
26	75.6	0.985	3.78	تحفز إدارة البلدية على الانضباط الذاتي للعاملين من اجل الحفاظ على مكان العمل وجعله مرتباً.	٩.
23.2	74.2	0.863	3.71	تعتمد ادارة البلدية على معايير اداء محددة يتم اتباعها من قبل العاملين وتمثل سياق عمل للبلدية.	١٠.
19.7	75.2	0.742	3.76	تنظيم موقع العمل	
25.9	73	0.946	3.65	تعتمد ادارة بلدية المحاويل على مجموعة من المعايير في العمل لمنع تكرار المشاكل والحصول على الجودة.	١١.
27.4	72.8	1.000	3.64	تهدف ادارة البلدية الى اكمال العمل ضمن الوقت القياسي المحدد لغرض تجنب تأخر العمل.	١٢.
28.7	72.2	1.037	3.61	تضع ادارة البلدية المعايير والاجراءات القياسية لكل عملية او نشاط وتسهل للموظفين	١٣.

				اداء اعمالهم.	
26.2	70.4	0.923	3.52	تهتم ادارة البلدية بترتيب وتنظيم اجراءات العمل بشكل قياسي من اجل منع الضياع في الحركات والعمليات لجميع الموظفين.	١٤.
27	70.8	0.958	3.54	تهدف ادارة البلدية على وضع مجموعة من الاجراءات للعمل بالحد الادنى لغرض تقليل الضياع الناتج من الاجراءات المفترضة وغير الضرورية.	١٥.
19.7	71.8	0.707	3.59	العمل القياسي	
27.3	70.2	0.959	3.51	تقوم بلدية المحاويل بتحديد المشاكل التي تواجه العمل بشكل دقيق.	١٦.
30.2	68.8	1.041	3.44	تقوم ادارة البلدية بقياس الاداء الفعلي وتقارنه مع الاداء المخطط له لتحديد الفجوة بينهما (الفرق بين الفعلي والمخطط) من اجل التحسين.	١٧.
31.8	69.4	1.104	3.47	تقوم ادارة البلدية بتحليل المشاكل التي تواجه العمل وانحرافات بصورة دقيقة.	١٨.
30.5	65.8	1.005	3.29	تقوم ادارة البلدية باجراء التحسينات المستمرة حتى في حالة عدم وجود المشاكل.	١٩.
27.7	73	1.014	3.65	تقوم ادارة البلدية بعمليات الرقابة والتدقيق على جميع نشاطاتها.	٢٠.
23.4	69.6	0.816	3.48	الحيود السداسي	
25.6	71.8	0.919	3.59	تتبنى ادارة بلدية المحاويل نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) اي تقديم الخدمة عند الحاجة.	٢١.
23.6	75	0.887	3.75	تعمل ادارة بلدية على ازالة الاخطاء اثناء تنفيذ انشطتها.	٢٢.
26.7	77	1.030	3.85	تعمل ادارة البلدية على تقليل مستويات المخزون من المواد من خلال خزن المواد التي تحتاجها في العمل وحسب الحاجة.	٢٣.
27.6	72.4	1.002	3.62	تسعى ادارة البلدية على تأمين الامكانيات المادية والبشرية من اجل ضمان، نجاح الانتاج في الوقت المحدد (JIT).	٢٤.

28.2	73.8	1.041	3.69	تهتم ادارة البلدية بعامل الوقت في تقديم خدماتها المختلفة الى المواطنين المشمولين بخدمات البلدية لتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	٢٥ .
20	74	0.741	3.70	الإنتاج في الوقت المحدد	
18.2	73	0.664	3.65	الإدارة الرشيدة	

المصدر : من اعداد الباحثان .

## ٢- عرض وتشخيص وتحليل المتغير المعتمد جودة الخدمة

تم اختيار المتغير المعتمد جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاويل من خلال الأبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، عبر (٢٥) فقرة، وقد أظهر الجدول (٥) نتائج التحليل الاولي لبيانات المتغير اجمالاً، وعلى مستوى الابعاد من خلال وسائل وأساليب التحليل الوصفي:

من خلال اطلاع الباحثان على مخرجات التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات الخاصة لجودة الخدمة الموضحة في الجدول (٥) والمستقصي عنها في مديرية بلدية المحاويل عبر (٢٥) فقرة موزعة بشكل متساوي على الابعاد الخمسة لهذا المتغير ، حيث حصل المتغير المعتمد جودة الخدمة على وسط حسابي (٣,٧١) مرتفع على المستوى العام ، وبمعامل اختلاف نسبي (١٨,٤%)، وبانحراف معياري (٠,٦٨٣) ويشير الى توافق وتجانس في اراء العينة حول اتفاقها على اهتمام المديرية النسبي (٧٤,٢%) الجيد في درجة التطابق لأداء الخدمة الفعلي مع توقعات المواطن المحلي ، وتكون بشكل خدمات متوقعة أو خدمات مدركة ، يتوقعها المواطن أو يدركها من الواقع الفعلي للخدمات البلدية ، لتكون المحدد الرئيسي لرضاه، فضلاً عن اولويتها الرئيسة للبلدية ، لذلك تمنحها مستوى اهتمام ونوعية ، وتعمل على الارتقاء بها بشكل مستمر وفق معايير تتبناها وتقرن خدماتها من منظور رضا المواطن المحلي عنها، اما على مستوى الابعاد المعتمدة لجودة الخدمة فقد كانت على النحو الاتي:

حاز بُعد الضمان ( Assurance ) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (١٦,٦%) ، وبانحراف معياري (٠,٦٣٢) ليشير الى الاتفاق والتجانس والتقارب في إجابات عينة البحث (٦١) مشاهدة في مديرية بلدية المحاويل، حول معرفة افراد المديرية بعملهم ، وكفاءتهم ، ولطفهم ، وقدرتهم على نقل الثقة والارتياح الى المواطن المحلي عند تقديمهم خدمة بلدية تتلاءم مع توقعاتهم ، فحصل البُعد نتيجة لهذه الممارسات على وسط حسابي (٣,٨١) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (٧٦,٢%) ، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (٤٥-٤١)، وقد اظهر التحليل الاحصائي الوصفي للفقرات الخمسة ، حصولها على وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي (٣) .

وجاء في الترتيب الثاني على مستوى الابعاد بُعد التعاطف ( Empathy ) بمعامل اختلاف نسبي (١٨,٦%) ، وباهتمام نسبي (٧٦,٤%) جيد من قبل المديرية بإظهار الاهتمام الشخصي للمواطن ، وتقديم وسائل اتصال سهلة تربطه بمقدمي الخدمة ، فضلاً عن بذل الجهد من أجل فهم احتياجاته الحالية والمستقبلية وبما يضمن رضاه، فحصل البُعد اجمالاً على وسط حسابي (٣,٨٢) مرتفع، وبانحراف معياري (٠,٧١٢) يشير الى تجانس وتقارب الآراء حول اتفاقها على توفر البُعد وممارسته من قبل مديرية بلدية المحاويل ، وقيس التعاطف من خلال الفقرات (٤٦-٥٠) .

أما الترتيب الثالث ، فكان لبُعد الاستجابة ( Responsiveness ) بمعامل اختلاف نسبي (٢٠,١%) ، وبانحراف معياري (٠,٧٦٢) ، وبوسط حسابي (٣,٧٩) متوفر ، وباتفاق وتجانس إجابات العينة ، حول اهتمام المديرية النسبي (٧٥,٨%) الجيد في رغبتها بتقديم المساعدة والخدمة الانية ، وبما يلبي طلبات واحتياجات المواطن المشمول بخدمة البلدية، من خلال استعداد افرادها وادارتها على تقديم الخدمات بالوقت المحدد والسرعة في إنجازها، وقد أظهرت نتائج الجدول (٥) حصول جميع فقرات البعد (٣٦-٤٠) على وسط حسابي مرتفع ، ويزيد عن الوسط الفرضي للبحث.

بينما حل في الترتيب الرابع بُعد الاعتمادية ( Reliability ) بمعامل اختلاف نسبي (٢٠,٩%) ، وبوسط حسابي (٣,٦٢) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (٧٢,٤%) جيد في القدرة على أداء الخدمة بأسلوب ملائم ويناسب المواطن المشمول بخدمة البلدية ، فضلاً عن تقديم الضمانات ، والقدرة على الالتزام بالأوقات المحددة للقيام بالأعمال الخاصة بالخدمة البلدية، ونالت هذه الممارسات انحراف معياري (٠,٧٥٦) يدل على الاتفاق والتجانس والتقارب في إجابات العينة عن البُعد اجمالاً، وقيس البُعد من خلال الفقرات (٣١-٣٥) .

واخيراً كان الترتيب الخامس لبُعد الملموسية ( Tangibles ) ، وبمعامل اختلاف نسبي (٢٢,٩%) ، حول توفر البعد بوسط حسابي (٣,٥٢) مرتفع، وباهتمام نسبي (٧٠,٤%) جيد بتوفير تسهيلات مادية لخدمة المواطن المشمولين بخدمة البلدية من خلال (الأجهزة، المعدات، الآليات، الافراد، الاتصالات) والتي توظفها مديرية بلدية المحاويل لغرض تقديم الخدمة المميزة والملموسة وبما يوصلها لبلوغ مستويات رضا عن تلك الخدمات من جمهورها المحلي، فنال البعد اجمالاً انحراف معياري (٠,٨٠٨) يشير الى تجانس الإجابات وتقاربها عن توفر البُعد، وقد قيس البُعد من خلال الفقرات (٢٦-٣٠) في المديرية.

ومن مقارنة الباحثان لنتائج الجدولين (٤) ، (٥) ، يتضح تصدّر الإدارة الرشيقة الترتيب بمعامل اختلاف نسبي (١٨,٢%) ، بينما كان الترتيب الثاني لجودة الخدمة بمعامل اختلاف نسبي (١٨,٤%) ،



فيما اظهر الجدولين ترتيب الابعاد بحسب الاتفاق ، وبهذا يكون الباحثان قد اجابا عن بعض تساؤلات المشكلة التي ظهرت في منهجية البحث.

### الجدول ( ٥ ) تحليل ومناقشة جودة الخدمة (n=61)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
١	تعمل ادارة بلدية المحاويل على توفير وسائل الراحة المختلفة للعاملين من اجل تقديم الخدمات للمواطن.	3.34	0.998	66.8	29.8
٢	التقنيات والأجهزة والمعدات والاليات الموجودة في بلدية المحاويل بمستوى يسمح بتقديم خدمات ذات جودة عالية.	3.20	1.045	64	32.6
٣	تقوم ادارة البلدية بتوفير متطلبات الراحة الى المواطنين عند الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة (استعلامات - سرعة انجاز المعاملات بأشكالها المختلفة).	3.66	1.078	73.2	29.4
٤	تعمل ادارة البلدية على توفير الموارد البشرية (الموظفين) القادرة على انجاز الاعمال والانشطة المختلفة للبلدية.	3.59	1.116	71.8	31
٥	تركز ادارة البلدية على نظافة المقرات التابعة لها والاليات من اجل ان تعكس صورة جيدة عنها.	3.80	1.029	76	27
	الملموسية	3.52	0.808	70.4	22.9
٦	تحرص إدارة بلدية المحاويل على انجاز الخدمات المقدمة بشكل صحيح ومن المحاولة الاولى.	3.57	1.007	71.4	28.2
٧	توفر ادارة البلدية المعلومات الدقيقة والمنظمة عن المواطنين المشمولين بخدمة البلدية حيث يمكن الرجوع إليها بسهولة.	3.72	0.933	74.4	25
٨	تهتم بحل المشاكلات التي تواجه الموظفين اثناء تقديم الخدمة.	3.62	1.051	72.4	29
٩	تسعى ادارة البلدية الى تجنب التأخير في تقديم الخدمات من اجل كسب ثقة المواطن.	3.67	0.978	73.4	26.6

26.3	70.2	0.924	3.51	تعتمد ادارة البلدية على مبدأ التغذية العكسية (feed back) للتعرف على الاخطاء ومعالجتها وتجنبها في الانشطة المستقبلية.	١٠.
20.9	72.4	0.756	3.62	الاعتمادية	
24.5	77.6	0.950	3.88	تهتم ادارة بلدية المحاويل باحتياجات وطلبات المواطنين وبحسب الامكانيات المتوفرة لديها.	١١.
26.7	74.8	0.998	3.74	تتوزع وتنتشر أنشطة البلدية ضمن حدود التصميم الاساسي للمدينة بشكل يغطي حاجات ومتطلبات المواطن.	١٢.
25.7	72.4	0.933	3.62	تعمل ادارة البلدية على حصول المواطن على دعم موظفي البلدية من اجل تلبية حاجاته ومتطلباته.	١٣.
27.7	77.4	1.072	3.87	تسعى ادارة البلدية للوصول الى الجاهزية اللازمة لغرض مواجهة (الحالات الطارئة) التي يسببها تساقط الامطار بكميات غزيرة او قلة التخصيصات المالية وغيرها من الازمات التي تواجه البلدية.	١٤.
25.6	76.8	0.986	3.84	هناك رغبة عالية لملاكات البلدية على التعاون من اجل تقديم افضل الخدمات الممكنة.	١٥.
20.1	75.8	0.762	3.79	الاستجابة	
22.1	80.6	0.893	4.03	تعمل ادارة بلدية المحاويل على تطوير كفاءة وخبرة ملاكات البلدية باستمرار من خلال اقامة الدورات التدريبية.	١٦.
24.6	74.4	0.915	3.72	يتحلى العاملون في البلدية بالمعرفة التامة عن طبيعة عملهم ومتطلباته واولوياته.	١٧.
26	69.4	0.905	3.47	تتميز بلدية المحاويل بدقة الانجاز وقلة الاخطاء عند تنفيذ انشطتها المختلفة.	١٨.
17.8	79.4	0.706	3.97	يقدم العاملون في البلدية الارشادات المختلفة للمواطنين من اجل توضيح سير اكمال المعاملات.	١٩.
22.4	76.6	0.859	3.83	تمتاز البلدية بالدقة في اعداد الكشوفات المالية والفنية الخاصة بأنشطتها.	٢٠.

16.6	76.2	0.632	3.81	الضمان
21	77.6	0.818	3.88	٢١. تعمل ادارة بلدية المحاويل على توظيف العلاقات الجيدة مع المواطن.
23	80.6	0.930	4.03	٢٢. يهتم موظفي البلدية بالمواطنين عند الدخول إلى البلدية وطلب الخدمة.
24.9	72.2	0.899	3.61	٢٣. تعمل ادارة البلدية على توفير التجهيزات والتقنيات والمعدات اللازمة التي تسهل عملية التواصل مع المواطن عند تقديم الخدمة.
21.9	76.6	0.840	3.83	٢٤. يتمتع الموظفون في البلدية بمستوى عالي من اللطف مع المواطن من اجل تقديم افضل.
24.1	74.4	0.922	3.72	٢٥. ادارة البلدية والعاملين فيها تضع مصالحه المواطن في مقدمة اهتماماتها.
18.6	76.4	0.712	3.82	التعاطف
18.4	74.2	0.683	3.71	جودة الخدمة

المصدر من اعداد الباحثان

## ثانيا : اختبار فرضيات البحث

### ١- التحقق من فرضية الارتباط

تم التحقق من فرضية الارتباط من خلال إيجاد العلاقات التي تربط بين المتغيرين وابعادهما، فضلاً عن تحديد نوع العلاقة وقوتها من خلال معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، وقد قسّم الباحثان قوة العلاقة واتجاهها من خلال حساب قيمة معامل الارتباط فإذا كان  $( > 0 - > 0,30 )$  تعتبر بالعلاقة الضعيفة سواء بالاتجاه الطردي الإيجابي أو العكسي السلبي، وإذا كان قيمة معامل الارتباط  $( \geq 0,30 - \geq 0,50 )$  تعتبر العلاقة متوسطة القوة ، واخيراً تعتبر العلاقة قوية عندما يزيد معامل الارتباط عن  $( 0,50 )$  ويقبل عن الارتباط التام عند (١). ونصت فرضية الارتباط على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة) ومن خلال الجدول رقم (٦) الذي يظهر معاملات الارتباط بين متغيرات البحث يتضح :

الجدول (٦) مصفوفة ارتباط الإدارة الرشيقة مع جودة الخدمة

المتغير	معامل الارتباط	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الضمان	التعاطف	جودة الخدمة
التحسين المستمر	R	0.671**	0.757**	0.685**	0.710**	0.642**	0.869**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تنظيم موقع العمل	R	0.723**	0.762**	0.845**	0.651**	0.732**	0.880**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العمل القياسي	R	0.818**	0.833**	0.769**	0.702**	0.714**	0.941**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الحيود السداسي	R	0.761**	0.766**	0.656**	0.626**	0.633**	0.886**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الإنتاج في الوقت المحدد	R	0.708**	0.819**	0.761**	0.775**	0.735**	0.898**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الإدارة الرشيقة	R	0.823**	0.880**	0.829**	0.773**	0.772**	0.919**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

P\*\*<0.01, P\*<0.05

المصدر : من اعداد الباحث

كانت قيمة علاقة الارتباط بين بُعد الملموسية وبين الإدارة الرشيقة وابعادها وكما هي في الجدول (٦) ( 0.671\*\* ، 0.723\*\* ، 0.818\*\* ، 0.761\*\* ، 0.708\*\* ، 0.823\*\* ) على التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى ( ٠,٠٠٠ ) ، وهذا يثبت بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا البُعد والإدارة الرشيقة وابعادها ، بينما كانت قيمة علاقة الارتباط بين بُعد الاعتمادية وبين الإدارة الرشيقة وابعادها وكما هي في الجدول (٦) ( 0.757\*\* ، 0.762\*\* ، 0.833\*\* ، 0.766\*\* ، 0.819\*\* ، 0.880\*\* ) على التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى ( ٠,٠٠٠ ) ، وهذا يثبت بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا البُعد والإدارة الرشيقة وابعادها ، في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد الاستجابة وبين الإدارة الرشيقة وابعادها وكما هي في الجدول (٦) ( 0.685\*\* ، 0.845\*\* ، 0.769\*\* ، 0.656\*\* ، 0.761\*\* ، 0.892\*\* ) على التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى ( ٠,٠٠٠ )

( ، وهذا يثبت بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد والادارة الرشيقة وابعادها ، وكانت قيمة الارتباط بين بُعد الضمان وبين الادارة الرشيقة وابعادها وكما هي في الجدول (٦) (  $0.710^{**}$  ،  $0.651^{**}$  ،  $0.702^{**}$  ،  $0.626^{**}$  ،  $0.775^{**}$  ،  $0.773^{**}$  ) على التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى (٠,٠٠٠) ، وهذا يثبت بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد والادارة الرشيقة وابعادها، وقد بلغ الارتباط بين بُعد التعاطف وبين الادارة الرشيقة وابعادها وكما هي في الجدول (٦) (  $0.642^{**}$  ،  $0.732^{**}$  ،  $0.714^{**}$  ،  $0.633^{**}$  ،  $0.735^{**}$  ،  $0.772^{**}$  ) على التوالي ، وهذه تعد علاقات ارتباط قوية لأنها موجبة ومعنوية عند مستوى ( ٠,٠٠٠ ) ، وهذا يثبت بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد والادارة الرشيقة وابعادها .

وعند الرجوع الى الجدول رقم ( ٦ ) ومن خلال الاعتماد على النتائج اعلاه ، نلاحظ بُعد المتغير الرئيسي المستقل الادارة الرشيقة قد حققت ستة علاقات من أصل ستة، وبنسبة (١٠٠%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (٥%) فكانت على النحو الاتي (  $0.823^{**}$  ،  $0.880^{**}$  ،  $0.829^{**}$  ،  $0.773^{**}$  ،  $0.772^{**}$  ،  $0.919^{**}$  )

ومن خلال هذه النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة) .

## ٢- التحقق من فرضية التأثير

انطلق الباحثان في مسعاهم للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة) وبالعودة الى الابعاد الفرعية التي قيس من خلالها المتغير الرئيس الإدارة الرشيقة والمتمثلة بالأبعاد الرئيسية (التحسين المستمر، تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، الحيود السداسي، الإنتاج في الوقت المحدد) ومن اجل التحقق من فرضية البحث وضّف الباحث برنامج (SPSS V.26) للتحقق من الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بطريقة (ENTER) وبالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير وكما مبين في جدول رقم (٧) ادناه :

الجدول (٧) تأثير الإدارة الرشيقة وابعادها في جودة الخدمة

جودة الخدمة						المتغير المعتمد
Sig.	$\beta$	$\alpha$	T	F	R <sup>2</sup>	الابعاد المستقلة
0.000	0.779	1.060	9.529	90.799	% 60.6	التحسين المستمر
0.000	0.838	0.937	11.790	139.010	% 70.2	تنظيم موقع العمل
0.000	0.866	0.834	13.298	176.831	% 75	العمل القياسي
0.000	0.778	1.547	9.505	90.338	%60.5	الحيود السداسي
0.000	0.852	0.930	12.509	156.485	% 72.6	الإنتاج في الوقت المحدد
0.000	0.919	0.419	17.855	318.798	% 84.4	الإدارة الرشيقة

المصدر : من اعداد الباحث

اذ تظهر نتائج الجدول (٧) قيمة معلمة التأثير للإدارة الرشيقة (٠,٩١٩) الميل الحدي ( $\beta$ ) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وبقية النسبة الحرجة (١٧,٨٥٥)، أي عند زيادة اهتمام مديرية بلدية المحاويل بالإدارة الرشيقة بمقدار وحدة واحدة، فأنها سوف تهتم تلقائياً بجودة الخدمة (٩١,٩%) مما يدل على تآزر ابعاد الادارة الرشيقة مجتمعة في تأثيرها في جودة الخدمة بشكل أفضل من تأثيرها بشكل منفرد، ومن خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) فسرت الإدارة الرشيقة ما نسبته (٨٤,٤%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، وبقية ( $F$ ) المحسوبة للأنموذج (٣١٨,٧٩٨) ومن كل ما سبق تُقبل فرضية البحث الرئيسة الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادوات الادارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة).

**اولا : الاستنتاجات**

- ١- وجدنا بان مديرية بلدية المحاويل اظهرت محاولتها في تطبيق الادارة الرشيقة، فوجهتها لتحسين مستوى جودة خدماتها البلدية، سيما من خلال تنظيم موقع العمل ، والإنتاج في الوقت المحدد بشكل رئيسي ، دون اللجوء الى التحسين المستمر، والعمل القياسي ، والحيود السداسي.
- ٢- لاحظنا مديرية بلدية المحاويل لها اهتمام جيد بجودة الخدمة البلدية، فوظفت لهذا الاهتمام إدارة رشيقة تزيد من مستوى جودة تلك الخدمات سيما من خلال العمل القياسي، والإنتاج في الوقت المحدد، والحيود السداسي، وتنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر بشكل منفرد.
- ٣- هنالك دورا فعالا لمنهج الادارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة ، حيث وجدنا بأن علاقة الارتباط بين الادارة الرشيقة وادواتها وجودة الخدمة وابعادها علاقة طردية وموجبة ومعنوية ، وانّ اهم ابعاد الادارة الرشيقة هو بُعد العمل القياسي حيث يلعب دور بارز ومهم في تحسين جودة الخدمة ، لأنه حقق اعلى معامل ارتباط في حين كان اقل معامل ارتباط هو لبُعد التحسين المستمر .
- ٤- بيّنت النتائج بأنّ الإدارة الرشيقة ( المتغير المستقل ) وابعادها تؤثر تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة وابعادها ( المتغير المعتمد ) ، لذا يتوجب على مديرية بلدية المحاويل اعطاء الاهمية الكبيرة في تطبيق الادارة الرشيقة من اجل تحسين وتعزيز جودة الخدمة المقدّمة من قبلها .

**ثانيا : التوصيات**

- ١- العمل على تصميم البرامج التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين في البلدية من اجل تغيير اتجاهاتهم نحو العمل بشكل مستمر وذلك من خلال إعداد البرامج التطويرية التي تساهم في تغيير ثقافة هؤلاء العاملين وتحفيزهم على تطبيق الادارة الرشيقة بشكل كبير وجيد وبما يساهم في تحسين جودة الخدمة .
- ٢- العمل على تشكيل اللجان المختصة من اجل مراقبة ومتابعة انجاز الخدمات المقدّمة من قبل البلدية بالطريقة الصحيحة وبدقة عالية وحسب الخطة الموضوعية وكذلك العمل على تصحيح ومعالجة الانحرافات في تنفيذ أنشطة البلدية من اجل ضمان تحقيق جميع ابعاد جودة الخدمة المقدّمة من قبل البلدية.
- ٣- يجب وضع المعايير المحددة ( المقاييس ) الخاصة بتنفيذ أنشطة البلدية عن طريق تبني أداة العمل القياسي التي تعتبر من اهم ادوات الادارة الرشيقة عن طريق التركيز على تنفيذ الاعمال حسب الضوابط والتعليمات المعمول بها والمعايير المعتمدة والتي تساعد وتساهم على التخلص من الضياعات او الهدر من جميع أنشطة البلدية .

## المصادر / اولاً : المصادر العربية

- ١- الاخضر ، خراز ، ( ٢٠١٨ ) ، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقائيد.
- ٢- جابر ، موعد كاظم ، ( ٢٠١١ ) ، تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبون دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية ، جامعة بغداد .
- ٣- جاسم ، رغد جمال ، ( ٢٠١٧ ) ، تأثير منهج الإدارة الرشيقة على بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية - بحث استطلاعي في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في بغداد ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٤- خثير ، محمد ومرايمي ، اسماء ، ( ٢٠١٧ ) ، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، مجلد ٠٣ ، العدد ٠٤ .
- ٥- ريد ، روبرت، و بوجانيك ، دافيد، ٢٠٠٧ ، إدارة تسويق الضيافة ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد عزام ، الرياض-المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر.
- ٦- عباس ، لبابة عبد العظيم ، ( ٢٠١٧ ) ، أثر تطبيق منهجية التئات الخمسة على تحسين الأداء في المؤسسات الصحية - دراسة حاله مستشفى أمدرمان للولادة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا عمادة الجودة والتطوير ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٧- عكر ، فوزي فايز عودة أبو عكر ، ( ٢٠١٦ ) ، " دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة / الغزفة التجارية الصناعية بغزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة.
- ٨- مبولي ، جاي ككاندا ، وموك ، كوني ، وسباركس ، بيفرلي ، ( ٢٠٠٧ ) ، في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، الرياض-المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر.
- ٩- النجار ، صباح مجيد وجواد ، مها كامل ، ( ٢٠١٧ ) ، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات ، الطبعة الاولى ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد.

## ثانياً : المصادر الاجنبية

- 10- Damrath , Felix , (2012) , Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Master thesis in Technology Management, University of Wisconsin-Stout.



- 11- Gracia , Sergio De, (2014) , The implementation of Lean Six Sigma methodology in the wine sector: an analysis of a wine bottling line in Trentino , Master Thesis in Industrial Engineering, University of the Trento.
- 12- Haksever , Cengiz & Render, Barry,(2013), Service Management An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations, 1th ed., Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Haksever, Cengiz.
- 13- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014) , lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, journal cleaner pro. , Vol.(85), No.(2), PP.( 134-150).
- 14- Kontic, L, (2014), Measuring Service Quality in Higher Education: The Case of Serbia , In Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference (pp. 645654). To Know Press.
- 15- Krichbaum, Brian D., (2008) , Standardized Work: The Power of Consistency, White paper, Process Coaching Inc.
- 16- Kulkarni , Prathamesh P., Kshire , Sagar S. & Chandratre , Kailas V., (2014) , Productivity improvement through lean deployment & work study methods, International , Journal of Research in Engineering and Technology, Vol.( 3), No.( 2), PP.(429-434).
- 17- Michalska , J. , Szewieczek , D., (2007) , The 5S methodology as a tool for improving the organization , Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol.(24), No.(2), PP.(211-214).
- 18- Mironiuk, Kseniia , (2012) , lean office concept: Implementation in R-Pro Consulting Company, Master thesis in Department of Business management , Mikkeli University of Applied Sciences.

- 19- Nylund , Jaakko , (2013) , Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia .
- 20- Pande , Peter S. , Neuman , Robert P. , Cavanagh , Roland R., ( 2000 ) , The Six Sigma Way , How GE , Motorola , and other Top Companies are Honing Their Performance , McGraw-Hill , New York .
- 21- Permatasari ,Yohana Yosta, Murwani ,Fulgentius Danardana , Suharto, S.M, ( 2017 ) , Examining the Structural Relationships of Service Quality, Destination Image, Tourist Satisfaction and Loyalty: An Integrated Approach, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2017, Vol. 7, No. 6,ISSN: 2222-6990.
- 22- Spithoven , A.H.G.M., (2001) , Lean production and disability , International Journal of Social Economics , Vol. 28 No. 9, pp. 725741.