

دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية دراسة ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين

الباحثة: رشا صالح مصلح

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Rashasalih@gmail.com

أ.د. سامي ذياب محل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Sami_Mahal@gmail.com

المستخلص:

تناولت الدراسة دراسة للإدارة المرئية ودورها في تعزيز جودة الخدمات التعليمية. فقد هدفت الدراسة لاختبار مدى قدرة الإدارة المرئية المتمثلة بأبعادها (وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، الحد من الهدر) في تعزيز جوده الخدمات التعليمية المتمثلة (الكتاب، التدريسي، الصف، الطالب) وتنطلق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الإدارة المرئية عربيا وأجيبيا في إدارة المنظمات. وتبصر إدارة المنظمات بجوانب الإيجاب والقصور من أجل تلافي الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

وتكمن مشكلة الدراسة في ان ادارة الخدمات التعليمية في مديرية تربية صلاح بمستوى متدني نتيجة سوء الادارة. كما تعاني من ترهل في المجال الاداري وفقر في المجال التخصصي. وبعد تبلور الإطار النظري ومراجعة ما سبق من جهود بحثية ذات العلاقة تم وضع مخطط الافتراضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية. واستند البحث على مجموعة من الفرضيات كانت الرئيسة منها معرفة وجود علاقة ارتباط وتأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد ومتغيراته الفرعية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات في الجانب النظري، والتحليل الاحصائي في الجانب العملي، معتمد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة. واختارت الباحثة محافظة صلاح الدين مجتمع للدراسة وشمل ذلك اختبار عينة قصدية من المشرفين (التربويين، والاختصاصي) في مديرية تربية صلاح الدين وتم توزيع (80) استبانة استرد منها (70) استبانة صالحة لقياس التحليل الاحصائي.

الكلمات المفتاحية: الادارة المرئية، وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، تقليل الهدر، جودة الخدمات التعليمية.

The role of visual management in enhancing the educational services Field study of the opinions of a sample supervisor in the Directorate of Education Salah al-Din

Prof. Dr. Sami Dheyb Mahal
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Rsha Salih Maslah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The study deals with the visual management and it's the role in improvement the quality of educational services. The study aimed to test the extent of the ability of the visual management represented in its dimensions (setting the business rules, disposal and disinfection, reducing waste) in enhancing the quality of educational services

represented (book, teaching, class, student). The importance of the study stems from the importance of the subject of visual management from Arab and foreign perspective in the management of organizations. The study also tries to show positive and negative aspects in administration of organizations. The problem of the study is that the Directorate of Education of Salah Al-din suffers from sagging in the administrative field and poverty in the specialized area and that management of the quality of Educational services at a low level as a result of management responsible. After the default scheme was put forward which reflects the nature of influential relation. The study was based depended on set of hypotheses, the main was to show a connective relation and the influence of the independent variable on the dependent variable and its sub- variables.

The researcher used the descriptive method in order to collect data and information in the theoretical side and statistical analysis in the practical side based on data collected throughout questionnaire. The researcher choses the province of Salah Al-din society for the study, including the selection of an intentional sample of educational supervisors, and specialist) in the Directorate of Education in Salah Al-din was distributed (80) questionnaires retrieved (70) valid measurement statistic analysis.

Keywords: visual management, business rules, disposal, disinfection, elimination of waste, quality of educational services.

المقدمة

تزايد الاهتمام بجودة التعليم التربوي في النصف الأخير من القرن العشرين، وذلك بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، وما صاحبه من تغيرات اقتصادية وتوسع تعليمي، وضغوط اجتماعية جديدة على منظمات التعليم التربوي، إذ تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً التي من خلالها يمكن تطوير الخدمات التعليمية، وذلك لما تحمله من أفكار ومنهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض (الإدارة بالرؤية المشتركة)، وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمنظمة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى والمنشود (Audrey L. Schultz, 2016: 38-39).

يمكن تحديد مشكلة الدراسة التي تكمن في أن إدارة الخدمات التعليمية في مديرية تربية صلاح الدين بمستوى متدني نتيجة سوء الإدارة المسؤولة وتعاني من ترهل في المجال الإداري وفقر في المجال التخصصي وهي نتيجة يمكن تحديدها بوضوح من خلال البيئة الدراسية ومخرجاتها التعليمية، وفي ضوء هذه المعطيات ولعدم وجود دراسة تناولت العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات مجتمعة ضمن إطار شمولي، لذا وجدت الباحثة من المناسب تناول هذا الموضوع معتمدة على طروحات الكتاب في مجالات الإدارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية

المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة مشكلة الدراسة، ويتضمن أيضاً لأهمية الدراسة وأهدافها ومخططها الفرضي والفرضيات المشتقة منه، وتوضيح متغيرات الدراسة وأبعادها فضلاً عن أدوات الدراسة.

أولاً. مشكلة الدراسة: ان لتطور المنظمات والتجدد بشكل كبير خاصة في مجال الادارة جعل المسؤولين يهتمون بمنظمات التربية والتعليم في مختلف أنحاء العالم حيث ان الاهتمام بالعنصر البشري يعد الركيزة الاساسية للنهوض الاقتصادي والاجتماعي ولكي يرتقي بالعلم الى اعلى المستويات فقد تبنت الكثير من الطرق والاساليب الحديثة بدلا من الادارة التقليدية التي باتت لا تفي بمتطلب العصر وقد شملت الاساليب الادارية اكثر من اسلوب بضمنها (الادارة المرئية) كونه يستمد قوته وفكرته من تحول الادارة الى اسلوب مرئي عن طريق ادارة فاعلة تمتلك تخطيط ونظاما ورؤية واضحة يمكن من خلالها متابعة اجراءات العمل كما يمكن اشراك العاملين والاحساس بالدافعية والمسؤولية اتجاه العمل.

ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في أن إدارة الخدمات التربوية في محافظة صلاح الدين بمستوى متدني نتيجة لسوء الادارة المسؤولة وتعاني من ترهل في المجال الاداري وفقر في المجال التخصصي. وفي ضوء مشكلة الدراسة تتبلور في الكشف عن الدور الذي تؤديه الإدارة المرئية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المنظمة التعليمية المبحوثة، ومن ثم صياغة مجموعة من التساؤلات التي تعكس مشكلة الدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

١. ما مدى أدراك الادارة المسؤولة في المنظمة المبحوثة لمفهوم الادارة المرئية؟
٢. ما مدى أدراك الادارة المسؤولة في المنظمة المبحوثة لأهمية الادارة المرئية؟
٣. ما طبيعة العلاقة والاثار للإدارة المرئية بدلالة انماطها وجودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والميدان المختار لها، إذ تسهم هذه الدراسة من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بأنماط الإدارة المرئية وجودة الخدمة إلى تحديد الأهمية وهي كالاتي:

١. معرفة الدور الذي تؤديه الإدارة المرئية في دعم جهود القائمين على نشاط التعليمي في المنظمة المبحوثة في تعزيز جودة الخدمة التربوية.
٢. اشاعة الوعي بأنماط الادارة المرئية بما ينسجم والثقافة التربوية في البيئة العراقية.
٣. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية التي ستبصر إدارة المنظمة المبحوثة بجوانب الإيجاب أو القصور في متغيرات الدراسة، من أجل تلافي أو الحد من الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية وبالشكل الذي يمكن تلك المنظمة من توظيف العلاقة بين المتغيرات لتعزيز جودة خدمات تلك المنظمة وتحسينها.

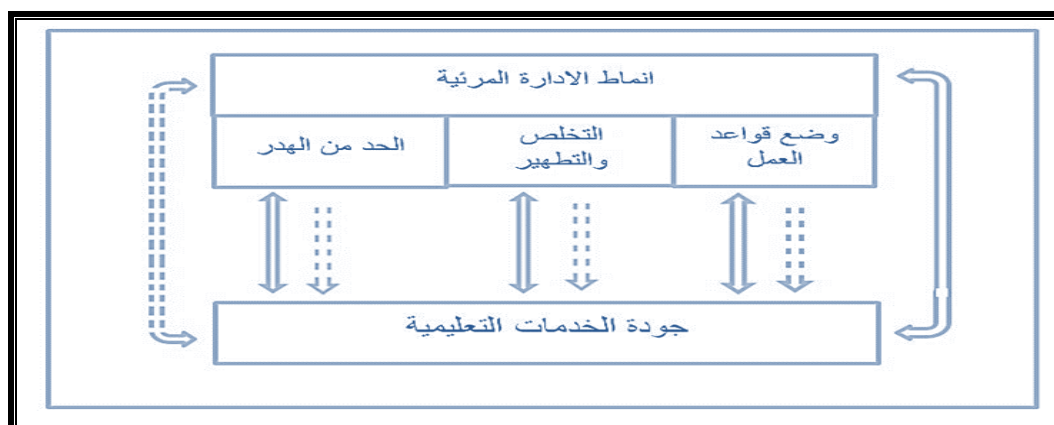
ثالثاً. أهداف الدراسة: في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الدراسة تسعى لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في التعرف على مدى تأثير الإدارة المرئية في تعزيز جودة الخدمة، وتسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى لعل أهمها:

١. تعريف المنظمة المبحوثة بماهية الإدارة المرئية وماهي جودة الخدمات التعليمية المعتمدة عالمياً
٢. التعرف على مستوى أدراك المنظمة المبحوثة لأهمية الادارة المرئية.

٣. التعرف على طبيعة العلاقة والاثـر بين الادارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية.

رابعاً. **مخطط وفرضيات الدراسة:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المقترحة للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة ومن ثم صياغة الفرضيات.

وقد اعتمدت الباحثة في بناء هذا المخطط المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ يعد متغير الإدارة المرئية متغيراً مستقلاً وجودة الخدمات متغيراً معتمداً.



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

في ضوء مخطط الدراسة تنبثق الفرضيات الآتية:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المرئية مجتمعة مع جودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين وضع قواعد العمل وجودة الخدمات التعليمية.

٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخلص والتطهير وجودة الخدمات التعليمية.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحد من الهدر وجودة الخدمات التعليمية.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة المرئية مجتمعة مع جودة الخدمات التعليمية.

الفرضيات الفرعية:

١. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين وضع قواعد العمل وجودة الخدمات التعليمية.

٢. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التخلص والتطهير وجودة الخدمات التعليمية.

٣. هناك تأثير معنوي بين الحد من الهدر وجودة الخدمات التعليمية.

خامساً. منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي لغرض اختبار مخططاتها وفرضياتها، وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثـر بين متغيراتها من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات ميدان الدراسة وتحليلها.

سادساً. أداة الدراسة: تعد أداة الدراسة الطريقة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية وهي كالآتي:

١. النوع الأول من البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، استمارة الاستبيان وتعد الأداة لجمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة.

٢. البيانات الثانوية: من أجل الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في الدراسة تم الاعتماد على ما تيسر من إسهامات الباحثين المتخصصين ببعدي الدراسة وهي كالآتي:

- المراجع العلمية من الكتب وباللغة (الأجنبية).
 - الرسائل والاطاريح الجامعية (العربية والأجنبية) ذات الصلة ببعدي الدراسة.
 - المقالات والدوريات الجامعية وباللغتين (العربية والأجنبية).
٣. وصف الاستبانة: اعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة، وفي هذا الصدد تم توزيع (80) استبانة استرد منها (70) استبانة صالحة لقياس الإدارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية على مجموعة من المشرفين في المنظمة المبحوثة، ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة.

الجدول (١): البناء الهيكلي للاستبانة المعتمدة في الدراسة

القسم	المتغيرات الرئيسية للاستبانة	المتغيرات الفرعية للاستبانة	عدد الفقرات	رمز المؤشر للقياس	المصادر
الأول	معلومات تعريفية	معلومات تتعلق بالمجيبين	5		الباحث
الثاني	الإدارة المرئية	وضع قواعد العمل	5	X1-X5	(العبادي، ٢٠٠٧)
		التخلص والتطهير	9	X6-X14	(برهمن، ٢٠١٢)
		القضاء على الهدر	7	X15-X21	(الهذلي، ٢٠١٥) (حمادة، ٢٠١٨)
الثالث	جودة الخدمات التعليمية	الكتاب	8	X122-X29	(الطائي، ٢٠١٤)
		التدريسي	7	X30-X36	(Unar et at, 2017)
		الصف	7	X37-X43	(السعداوي، ٢٠١٦)
		الطالب	5	X44-X48	

٤. اختبارات صدق وثبات الاستبانة: خضعت الاستبانة للعديد من الاختبارات قبل وبعد توزيعها على الأفراد المبحوثين وتمثلت هذه الاختبارات بالآتي:

١. قياس الصدق الظاهري: لبيان مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة تم القيام باختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد صياغتها من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والخبراء في هذا المجال بهدف التأكد من صحة فقراتها وسلامتها والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول متغيرات الدراسة ومدى قدرة الاستبانة على قياسها، وقد تم تعديل عدد الفقرات في ضوء آراء المحكمين والأخذ بملاحظاتهم بعد مراجعتها.

٢. الحيادية: بهدف الحصول على أعلى نسبة من الاستبانات الصالحة للتحليل اعتمدت الباحثة على أسلوب الحيادية عند توزيع الاستبانة بهدف إعطاء كل فرد الفرصة والوقت الكافي للتعبير عن رأيه الحقيقي وإعطاء المعلومات المفيدة التي تغني هذه الدراسة، والحرية للأفراد المبحوثين للإجابة بدقة بهدف الحصول على إجابات موضوعية تعبر عن الرأي الفعلي لأفراد عينة الدراسة.

سابعاً. الأساليب الإحصائية: بعد الانتهاء من مرحلة تصميم الاستبانة وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي وكذلك مرحلة جمع البيانات وتبويبها تأتي مرحلة معالجة هذه

- البيانات وتحليلها من أجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة، لذلك فقد تم استعمال أساليب إحصائية مستندة إلى برنامج (SPSS) التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:
١. التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
 ٢. النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات.
 ٣. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.
 ٤. الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 ٥. معامل الارتباط: ويستعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.
 ٦. الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المؤشرات أو المتغيرات الأقل أهمية.
 ٧. معامل ألفا كرونباخ: لتحديد درجة ثبات أداة القياس في الدراسة.

المبحث الثاني: الإدارة المرئية

أولاً. مفهوم الإدارة المرئية: تعتبر الإدارة المرئية من المناهج الإدارية المهمة والحديثة نسبياً وهو منهج يمتاز بعمق آثاره وسهولة في متطلباته، ويسميه البعض مصطلح، الإدارة بالرؤية المشتركة، أي الإدارة التي تهتم بالأهداف والوسائل بصورة شمولية ومتكاملة أي أنها تنظر إلى الغاية لا إلى الشجرة إذ تنتقل رؤية المنظمة إلى ضمير وعقل ووجدان القائمين على رسالتها في كل مسؤولياتهم ومستوياتهم الإدارية، وضمن التوجه تكون الأهداف الاستراتيجية بسيطة ومفهومة للجميع، ويتم انقسام الوسائل والأدوار للوصول إلى الأهداف، وتعطى الحريات وتطلق الطاقات لجميع العاملين في المنظمة للعمل حسب ما يتراءى لهم من أجل بلوغ الهدف الأسمى المنشود، (Audrey L. Schultz, 2016: 38-39).

الجدول (٢): مفهوم الادارة المرئية وفق اراء الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(Lp Steenkamp, 2017: 457)	نظام إدارة يحاول تحسين أداء المنظمة عن طريق المحفزات البصرية
2	(Lindlöf, 2014: 21)	أسلوب أداري حديث يتيح للمنظمة القدرة على رؤية الأخطاء مما عجل من حلها، وبالتالي فهو يعزز من دور الموارد البشرية
3	(Tezel & Tzortzopoulos, 2013: 2)	نظام لإدارة الأعمال بشكل مرئي ويعمل على تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم ورغبتهم في إنجاز الأهداف

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد في تعريفها الإجرائي للإدارة المرئية على أنه (هو أسلوب أداري حديث يزيد من قدرة القيادة والإدارة العليا على رؤية المشاكل التي تحدث في موقع العمل وحلها وبالتالي اختصار وقت إصلاح المشاكل بشكل كبير).

ثانياً. أهمية الإدارة المرئية: تعد الإدارة المرئية على قدر عالٍ من الأهمية لما توفره من إمكانيات وقدرة في حل المشاكل والتحديات وتعزيز العمل بروح الفريق وتحفز عملية اتخاذ القرار ومستويات

- الإنتاجية وتقلل من النفقات، كما أن الإدارة المرئية تجعل عملية التواصل بين عاملين المنظمة والإدارة والزبائن أمراً في غاية اليسر والسهولة بغض النظر عن المكان (حمادة، ٢٠١٨: ١١).
- أما (Bateman & Warrendr, 2017: 4) فأشار إلى أهمية الإدارة المرئية:
١. المساعدات المرئية بحيث يتمكن القادة من رؤية ومشاهدة المشكلة الآتية التي يجب حلها.
 ٢. دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير المنتجات.
 ٣. يعتبر استخدام الأسلوب المرئي للسيطرة على نطاق أوسع.
- ثالثاً. أهداف الإدارة المرئية Objectives of visual Management:** الإدارة المرئية هي نوع مستحدث من الإدارات يهدف لأن يكون المدير معاشياً لواقع عمل المنظمة بالكامل وألا يكون منعزلاً في مكتبه الخاص، وهذا بالطبع له فوائد ميدانية محسوسة على أرض الواقع وهي كالآتي: (Tezel & Tzortzopoulos, 2013: 3)، (M. Bevilacqua et al, 2013: 295)، (Iyer, 2007: 4)
١. جعل مشاكل المنظمة تحت مجهر الإدارة بشكل فوري.
 ٢. تحقيق الكفاية والفاعلية في العمليات.
 ٣. تحقيق مستويات عالية من الأداء.
 ٤. تنمية وتطوير أنظمة الرقابة على العاملين في موقع العمل.
 ٥. توفير المعلومات صورياً يسهل ملاحظتها وفهماها، فعندما يضع المهندسون خرائط معقدة لا يفهمها العامل فلا يكون ذلك موقعاً مرئياً، وعندما نضع تعليمات العمل فقط في موقع العمل لا يكون موقعاً مرئياً، وعندما لا يعرف العامل نتيجة العمل لا يكون الموقع مرئياً.
- رابعاً. أنماط الإدارة المرئية:**
١. **وضع قواعد العمل:** تتضمن تحديد الواجبات والمهام الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وطرق وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضته العولمة والنظام العالمي الجديد (Heikki, 2018: 33). وأوضح (سعيد، ٢٠١٧: ٢٤٢) بأنه يجب أن تكون قواعد المنظمة واضحة ومحددة بشكل يخدم رؤيتها بالطريقة المثلى، ليتسنى تنميتها وتطويرها وتعديلها لتصبح فعالة وبسيطة وتواكب ثقافة الشركة.
 - وهذه القواعد تشمل تحديد كل من: (الهذلي، ٢٠١٥: ٢٣)
 - أ. المعايير لقياس الأداء.
 - ب. وسائل وطريقة التقييم للأداء والمراجعة من خلال دراسة موضوعية ومنهج عملي بسيط ومفهوم.
 - ج. الواجبات والمهام الوظيفية.
 - د. وسيلة المتابعة في ضوء التغيير التي فرضها النظام العالمي الجديد.
 ٢. **التخلص والتطهير:** يقصد به التخلص وإلى غير رجعة من الأشخاص والمعدات والأساليب والتسهيلات التي تؤدي إلى إعاقة أداء العمل، وأحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي قد تعيق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة السياسات الإدارية والأساليب وطرق ممارستها، وبعد التغيير وسيلة للتطهير ويجب ممارستها قبل وقوع المشاكل وينظر إلى التغيير أيضاً كوسيلة للتنمية والتطوير، لذلك لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى المفاهيم والقيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتكيف معها أو التغلب عليها، (العبادي، ٢٠٠٧: ٩١)
 - وهناك خمس خطوات للتطهير: (حمادة، ٢٠١٨: ١٧)

- ❖ تصنيف: بمعنى القيام بتقسيم الوسائل والمعدات للعمل الضرورية وغير الضرورية
- ❖ ترتيب: القيام بترتيب الأشياء المتبقية والتي تعد ضرورية للعمل والتخلص من غير الضرورية.
- ❖ تنظيف: فتنظيف العامل معداته وأدواته يؤدي إلى أن يتحسس بيديه الأشياء الخفية منها.
- ❖ قنن: إذ يشمل ذلك وضع القواعد لبناء الثقافة التنظيمية التي ستؤدي إلى الاستمرار بعملية التطهير.
- ❖ التشغيل: ثمرة جهد الإدارة لعملية التطهير لأنه يبقى على الفعاليات اللازمة للإنتاج السلي أو الخدمي.

٣. الحد من الهدر: قد يسبب الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مدة طويلة إلى عرقلة مصلحة المنظمة والعاملين فيها. وأوضح (العبادي، 2007: 92) بأن هدف القضاء على الهدر هو إضافة قيمة السرعة في ثقافة المنظمة، وهنا ك صور كثيرة للإهدار في المنظمات ويمكن أن يكون الهدر لغرض جعل المنظمة في خدمة الإدارة، بالإضافة إلى وجود عنفاً رقابياً على حركة العمل التنظيمي ولا يحصل العاملون من ورائه إلا الخوف والتردد والشك والتباطؤ والتعطيل والتعقيد، ويمكن أن يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في فترة طويلة مما يعرقل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض صور النفاق والفساد الإداري، ويستوجب الحد من الهدر وضع الحدود بين الأهداف الأساليب والتأكيد على مفهوم خدمة الإدارة للمنظمة ومشاركة جميع العاملين رؤية المستقبل.

خامساً. جودة الخدمات التعليمية:

- ❖ مفهوم جودة الخدمات التعليمية: تعد الجودة (Quality) القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمتخصصين من الأكاديميين المدرسين، إذ احتل مفهوم الجودة أولوية اهتمامات المنظمات المعاصرة بهدف تحسين المخرجات، بعد أن اتضح أنه يمثل العامل الأساس في نجاح المنظمات، وكان نجاح العديد من الدول في مجال التعليم التربوي أنموذجاً لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة، إذ حققت إنجازات ومستويات عالمية نتيجة اعتمادها فلسفات متقدمة ورائدة منها الجودة مسؤولية الجميع، والتحسين المستمر للجودة، وحلقات الجودة (Kammur, 2017: 1-2)، والجدول (٣) يوضح مفهوم جودة الخدمة التعليمية وفق وجهات النظر المختلفة لمجموعة من الباحثين.

الجدول (٣): مفهوم جودة الخدمات التعليمية وفق وجهات نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
١	(Al-Haddad & Badran, 2018: 394)	مجلد الخصائص والسمات التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تفي باحتياجات ورغبات المستفيدين
٢	(Sefer Ada et al, 2017: 2056)	مجموعة من المواصفات والمعايير التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى الخدمة المقدمة، من خلال كل فرد من العاملين بالمنظمة التعليمية وفي كافة جوانب العمل التعليمي والتربوي
٣	(AL-Dulaimi, 2016: 59)	مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن (الطلبة) من خلال تقديم خدمات متوافقة مع توقعات الزبائن

في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم جودة الخدمة التعليمية يتم تعريفها إجرائياً بأنها، هي القدرة على تقديم الخدمة التعليمية بما يتوافق مع تطلعات الطالب، ومقدار الفجوة بين توقعات المستفيد (الطالب) للخدمة وبين ما يدركه المستفيد من الخدمة فكلما تقلصت هذه الفجوة بين ما يتوقعه المستفيد وبين ما يدركه زادت جودة الخدمة.

❖ **أهمية جودة الخدمات التعليمية:** تعتبر جودة الخدمة التعليمية في المنظمات التربوية متطلبات ضرورية تعمل من أجلها المنظمات التعليمية باختلاف أنواعها ومراجعتها، فهي تساهم في تطوير النظم التعليمية والتربوية الى المستوى الذي يوفر احتياجات المجتمع ويتناسب مع مستلزمات التنمية المنشودة (الحدراوي وسهيل، ٢٠١٥: ٥٠).

وكذلك تكمن أهمية جودة الخدمة التعليمية في ما يأتي (AL-Dulaimi, 2016: 58):

(Khasawneh, A, 2010: 134)

١. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لكافة الأكاديميين.
 ٢. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 ٣. ضمان التحسين المستمر والشامل لكافة أنشطة المنظمة.
 ٤. تقديم جميع التسهيلات البحثية بكفاءة وفاعلية.
- ❖ **متطلبات نجاح جودة الخدمات التعليمية:** لكي تحقق عملية تسويق الخدمات التعليمية نتائج ايجابية يتوجب على الإدارة فيها الآتي: (راضي وإبراهيم، ٢٠١٠: ٨٢-٨٣).
١. قيام الإدارة بتوفير النوعية الجيدة والكفاءة في مخرجات العملية التربوية والتعليمية وعدها مسؤولية جماعية لكل فرد في المنظمة التربوية بدءاً من أصغر العاملين في الأقسام العلمية والمختبرات والمكتبات مروراً بأعضاء الهيئة التدريسية ومجالس الأقسام العلمية وصولاً إلى إدارة المدارس ومجلس الأمناء كي يتسنى لكافة العاملين قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بصورة أفضل.
 ٢. أن تكون قادرة على تحديد احتياجات السوق من التخصصات والكوادر المختلفة التي تمتلك القدرة المتميزة ومساهمتها الفاعلة لقيادة المجتمع اجتماعياً واقتصادياً.
 ٣. إن تعمل على تحقيق الأمن الوظيفي والرضا لكافة الأفراد من أجل التفرغ لبناء الخريجين وتقديمهم للخدمات المرتبطة بها وعمل الأبحاث بالمستوى المطلوب منها
- ❖ **معايير الجودة في مجال الخدمات التعليمية:** ينبغي العمل في العديد من المجالات التربوية لتحسينها ورفع مستويات الخدمات المقدمة من خلالها ويتم ذلك من خلال التركيز على تحسين المجالات الآتية:

١. **الكتاب:** تعتبر مناهج البحث العلمي التعليمي والتربوي من أهم عناصر العملية التعليمية فهي دائماً خاضعة للتقويم عن طريق أساليب متنوعة وبالتركيز لكافة الجوانب المهمة والمضامين العلمية للخطط وأساليب الدراسة ومدى توافقها مع طبيعة البحث وأهدافها المستقبلية وما مساهمة المناهج العلمية في عملية التعلم والصقل وإمكانية الابتكار والإبداع للطلبة، وعلى هذا الأساس يكون الطريق الذي يؤدي للكشف عن الحقائق في كافة العلوم وذلك من خلال مجموعة من القواعد العامة المسيطرة على سير العقل ومحددة عملياته إلى أن يصل إلى نتيجة معلومة ومقبولة (الطائي، ٢٠١٤: ٥٣).

٢. **التدريسي:** يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في فشل أو نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فهي لا تحقق النتائج والفائدة المرجوة منها إذا لم

ينفذها أساتذة مؤهلون وأكفاء وتتوفر فيهم المواصفات كالتوازن النفسي، والقدرة على الإلقاء والعرض، والمهارة، وفي ذات السياق، يركز معظم المهتمين بمجال جودة الخدمة التعليمية على أنه إذا كان تحسين وتنمية جودة الخدمة التعليمية يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية والتي هي عصب المنظمة التعليمية والتربوية، وهذا بالنظر إلى كافة الأدوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس، إرشاد، تقييم، توجيه، أو اتجاه المنظمة التعليمية عن طريق المشاركة في وضع السياسات والمشاركة والخطط أيضاً في اللجان والاجتماعات والنشاطات المختلفة (Untaru, et al, 2017: 5-6).

٣. **الصف:** هناك العديد من المستلزمات الأساسية التي ينبغي أن تتوافر في العملية التعليمية والأنشطة والعمليات الأكاديمية، فإن جودة التجهيزات والتسهيلات المادية و تناسبها مع طبيعة الاختصاصات الكلية أو طبيعة العملية التعليمية وفقاً لمراكزها البحثية وأقسامها العلمية التي تعتبر من الأشياء الأساسية في جودة الخدمات التعليمية، وأهم هذه المستلزمات نذكر منها المتطلبات الدراسية كالمباني الدراسية والحقول والمختبرات والورش والمعدات والأجهزة في المواقع الانتاجية والخدمية الأخرى، كذلك المتطلبات البحثية والعلمية ومكاتب المطالعة والمصادر والمراجع المتوفرة. (الطائي، ٢٠١٤: ٥٤).

٤. **الطالب:** يعتبر رضا الطلبة أحد المعايير المهمة والأساسية وبالإمكان الاعتماد عليها لتقييم أي منظمة تعليمية وتربوية في أي نظام تعليمي وأي مجتمع باعتباره مؤشر رئيسياً في الوقوف على جودة العملية التعليمية فمعرفة آراء واقتراحات الطلاب بالعملية التعليمية سوف يساعد المنظمات التربوية في تشخيص جوانبها الإيجابية التي تتصف بها والجوانب السلبية كي تسعى لتلافيها والحد والتخلص منها، وبالصورة التي تقود إلى الارتقاء بمستوى كفايتها وفعاليتها وتحسينها (السعداوي، ٢٠١٦: ٢).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً. **وصف وتشخيص أنماط الإدارة المرئية:** ركزت هذه الفقرة على تحليل استجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بمواقف عينة الدراسة (المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين) حول أنماط الإدارة المرئية، فيما يأتي وصف نمط من أنماط الإدارة المرئية كما يدركها المبحوثين.

١. **وضع قواعد العمل:** يشير الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوضع قواعد العمل بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.796) وباتفاق (38.28%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير (X4) أعلى وسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.917) أكد (44.3%) من المبحوثين بأن قواعد العمل في المنظمة تعزز معايير قياس الأداء والحكم عليها. يليه من حيث الأهمية المتغير (X5) وبوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (1.173) إذ أكد (45.7%) من المبحوثين بأن قواعد العمل تتميز ببساطتها وسهولة اعتمادها كثقافة عامة للعمل اليومي. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت الإجابات بشأنها المتغير (X3) بوسط حسابي قدره (2.85) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وانحراف معياري (1.132) وباتفاق (30%) من المبحوثين بأن قواعد العمل في المنظمة تحدد المهام الشخصية بدقة.

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط وضع قواعد العمل

الانحراف المعياري	الحسابي الوسط	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير
		لا اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
		5		4		3		2		1		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
.931	3.12	4.3	3	35.7	25	30.0	21	28.6	20	1.4	1	X1
1.069	3.01	11.4	8	20.0	14	30.0	21	35.7	25	2.9	2	X2
1.132	2.85	10.0	7	20.0	14	22.9	16	40.0	28	7.1	5	X3
.917	3.35	10.0	7	34.3	24	38.6	27	15.7	11	1.4	1	X4
1.173	3.31	20.0	14	25.7	18	22.9	16	28.6	20	2.9	2	X5
.796	3.13	11.14	38.28	27.14		28.88		29.72	32.86	3.14		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ونتائج الحاسبة الالكترونية (n=70).

٢. التلخيص والتطهير: يشير الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط التلخيص والتطهير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ ((2.96) وبانحراف معياري (7.68). وبتوافق (35.23%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير (X11) أعلى وسط حسابي قدره (3.35) وبانحراف معياري (1.129) إذ أكد (54.3%) من المبحوثين بأن الترتيب يقود إلى اختزال الزمن المطلوب للأداء. يليه من حيث الأهمية المتغير (X8) بوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري (1.044) إذ أكد (42.9%) من المبحوثين بأن الإدارة تهتم بتصنيف الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشنت الإجابات بشأنها المتغير (X12) بوسط حسابي قدره (2.22) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (1.092) وبتوافق (14.3%) من المبحوثين بأن مختبرات المنظمة تتوفر فيها كافة التجهيزات الضرورية.

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتلخيص والتطهير

المتغير	التردد	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
المتغير	التردد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	المتغير
X6	3.05	2.9	2	27.1	19	35.7	25	27.1	19	2.9	2	X6
X7	2.91	2.9	2	42.9	30	20.0	14	42.9	30	2.9	2	X7
X8	3.15	2.9	2	30.0	21	24.3	17	30.0	21	2.9	2	X8
X9	3.07	2.9	2	31.4	22	27.1	19	31.4	22	2.9	2	X9
X10	3.00	7.1	5	25.7	18	37.1	26	25.7	18	7.1	5	X10
X11	3.35	7.1	5	17.1	12	21.4	15	17.1	12	7.1	5	X11
X12	2.22	30.0	21	34.3	24	21.4	15	34.3	24	30.0	21	X12
X13	2.91	11.4	8	25.7	18	30.0	21	25.7	18	11.4	8	X13
X14	3.00	11.4	8	22.9	16	30.0	21	22.9	16	11.4	8	X14
المعدل العام	2.96	8.73		37.29		27.44		28.56		7.46		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ونتائج الحاسبة الالكترونية. (n=70)

٣. الحد من الهدر: يتضح من الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط القضاء على الهدر بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.632). وباتفاق (53.26%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير (X19) أعلى وسط حسابي قدره (3.78) وبانحراف معياري (0.899). إذ أكد (70%) من المبحوثين بأن اعتماد مبادئ العمل الإداري الصحيح يمكن المنظمة من تحديد الحجم الاقتصادي الأمثل للأنشطة. يليه من حيث الأهمية المتغير (X20) وبوسط حسابي أيضاً قدره (3.78) بانحراف معياري (1.061) إذ أكد (71.3%) من المبحوثين بأن يساهم نمط الحد من الهدر بتوفير أدوات رقابة فعالة على الأداء. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشنت الإجابات بشأنها المتغير (X15) بوسط حسابي قدره (3.08) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (0.863). وباتفاق (35.8%) من المبحوثين بأن مجموعة القواعد المعتمدة من قبل الإدارة تترجم وبوضوح مفهوم الأداء السريع للعاملين.

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط الحد من الهدر

المتغير	المتوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الحد العام		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة				
		1	العدد	%	2	العدد	%	3	العدد	%	4		العدد	%
x15	3.08	-	-	21	30.0	24	34.3	23	32.9	2	2.9	0.863		
x16	3.38	1	1.4	14	20.0	21	30.0	25	35.7	9	12.9	0.996		
x17	3.10	2	2.9	16	22.9	26	37.1	25	35.7	1	1.4	0.870		
x18	3.51	-	-	14	20.0	15	21.4	32	45.7	9	12.9	0.959		
x19	3.78	2	2.9	3	4.3	16	22.9	36	51.4	13	18.6	0.899		
x20	3.78	2	2.9	10	14.3	6	8.6	35	50.0	17	21.3	1.061		
x21	3.65	-	-	3	4.3	31	44.3	23	32.9	13	18.6	0.832		
المعدل العام	3.47	1.44	17.98	16.54	28.37		40.61	53.26	12.65			0.632		

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss ونتائج الحاسبة الالكترونية. (n=70)

ثانياً: وصف وتشخيص جودة الخدمات التعليمية: ركزت هذه الفقرة على تحليل استجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بمواقف عينة الدراسة (المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين) حول معايير جودة الخدمات التعليمية فيما يأتي وصف لكل معيار من معايير جودة الخدمات التعليمية كما يدركها المبحوثين.

١. الكتاب: يتضح من الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الكتاب بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.21) وبانحراف معياري (0.732). وباتفاق (11.59%) في الاتجاه الإيجابي وهي نسبة منخفضة جداً مقارنة بنسبة عدم الاتفاق البالغة (65.71%)، ونال المتغير (X23) أعلى وسط حسابي قدره (2.62) وبانحراف معياري (1.037) إذ أكد (18.6%) من المبحوثين بأن الكتاب يلبي الحد الأدنى من احتياجات منظمة اليونسيف. يليه من حيث الأهمية المتغير (X26) بوسط حسابي قدره (2.48) وبانحراف معياري (1.113) إذ أكد (20%) من المبحوثين بأن طباعة الكتاب واضحة بما يكفل رؤية الطالب لها بشكل واضح وكفؤ. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشنت الإجابات بشأنها

المتغير (X29) بوسط حسابي قدره (2.02) وهو الأقل ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (1.062) وباتفاق (8.5%) من المبحوثين بأن هناك تغيير للمناهج الدراسية كل خمس سنوات. الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للكتاب

المتغير	البيان	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة			
		1	2	3	4	5	العدد	%	العدد	%	العدد		
X22		16	22.9	37	52.9	12	17.1	4	5.7	1	1.4	2.05	.899
X23		10	14.3	22	31.4	25	35.7	10	14.3	3	4.3	2.62	1.037
X24		22	31.4	27	38.6	15	21.4	6	8.6	-	-	2.07	.937
X25		25	35.7	26	37.1	10	14.3	7	10.0	2	2.9	2.07	1.081
X26		14	20.0	25	35.7	17	24.3	11	15.7	3	4.3	2.48	1.113
X27		19	27.1	22	31.4	21	30.0	8	11.4	-	-	2.25	.988
X28		17	24.3	31	44.3	18	25.7	4	5.7	-	-	2.12	.849
X29		24	34.3	31	44.3	22	31.4	5	7.1	1	1.4	2.02	1.062
المعدل العام			26.25	65.71	39.46		24.98		9.81	11.59	1.78	2.21	.732

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ونتائج الحاسبة الالكترونية. (n=70)

٢. التدريسي: يتضح من الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار التدريسي بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.48) وبانحراف معياري (670). وباتفاق (17.72%) في الاتجاه الإيجابي وهي نسبة منخفضة جداً مقارنة بعدم الاتفاق البالغة (53.52%)، ونال المتغير (X36) أعلى وسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري (1.231) إذ أكد ((48.5%) أن زيارات المشرفين للصف الدراسي تعكس اهتمام ورعاية الإدارة التربوية. يليه من حيث الأهمية المتغير (X33) بوسط حسابي قدره (2.64) بانحراف معياري (993). إذ أكد (17.1%) واعتماد أساليب تربوية تشد الطالب وتجذبه نحو العملية التعليمية. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشنت الإجابات بشأنها المتغير (X35) بوسط حسابي قدره (1.67) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (0.811) وباتفاق (4.3%) نسبة من التدريسي مع عدد الطلبة في كل صف دراسي.

الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريسي

المتغير	المتوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة		
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
X30	2.34	11	15.7	31	44.3	22	31.4	5	7.1	1	1.4	.882
X31	2.61	11	15.7	22	31.4	21	30.0	15	21.4	1	1.4	1.039
X32	2.31	15	21.4	23	32.9	27	38.6	5	7.1	-	-	.893
X33	2.64	10	14.3	17	24.3	31	44.3	12	17.1	-	-	.993
X34	2.40	16	22.9	23	32.9	20	28.6	9	12.9	2	2.9	1.068
X35	1.67	35	50.0	26	37.1	6	8.6	3	4.3	-	-	0.811
X36	3.07	11	15.7	12	17.1	13	18.6	29	41.4	5	7.1	1.231
المعدل العام	2.43		22.24	53.52	31.28		28.58		15.9	17.72	1.82	.670

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. ونتائج الحاسبة الالكترونية (n=70)

٣. **الصف:** يتضح من الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الصف بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.09) وبانحراف معياري (623). وباتفاق (14.48%) في الاتجاه الإيجابي وهي نسبة منخفضة جداً مقارنة بنسبة عدم الاتفاق البالغة (70.60%)، ونال المتغير (X39) أعلى وسط حسابي قدره (2.98) وأعلى انحراف معياري (1.555) إذ أكد (47.2%) من المبحوثين على اعتماد الإدارة نظام المقاعد المزدوجة في الصف الدراسي. يليه من حيث الأهمية المتغير (X41) بوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري (1.100) إذ أكد (20%) من المبحوثين بأن الصفوف مزودة بالإضاءة الطبيعية. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت الإجابات بشأنها المتغير (X40) بوسط حسابي قدره (1.37) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (569). وبعدم اتفاق (70.60%) من المبحوثين على استخدام السبورة الذكية في الصف الدراسي.

الجدول (٩): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للصف

المتغير	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											المتغير
	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
X37	35	50.0	26	37.1	7	10.0	1	1.4	1	1.4	1	1.4
X38	37	52.9	28	40.0	3	4.3	1	1.4	1	1.4	1	1.4
X39	18	25.7	14	20.0	5	7.1	17	24.3	16	22.9		
X40	47	67.1	20	28.6	3	4.3	-	-	-	-		
X41	17	24.3	16	22.9	23	32.9	13	18.6	1	1.4		
X42	17	24.3	19	27.1	20	28.9	13	18.6	1	1.4		
X43	20	28.6	32	45.7	12	17.1	4	5.7	2	2.9		
المعدل العام		38.98	70.60	31.62		14.94		10	14.48	4.48	2.09	.623

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS ونتائج الحاسبة الالكترونية. (n=70)

٤. **الطالب:** يتضح من الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الطالب بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.07) وبانحراف معياري (618). وباتفاق (6.6%) في الاتجاه الإيجابي وهي نسبة منخفضة جداً مقارنة بنسبة عدم الاتفاق البالغة (70.86%)، ونال المتغير (X44) أعلى وسط حسابي قدره (2.42) وأعلى انحراف معياري (986) إذ أكد (14.3%) من المبحوثين بأن عدد الطلبة الذكور أكثر من عدد الطلبة الإناث. يليه من حيث الأهمية المتغير (X45) بوسط حسابي قدره (2.17) وانحراف معياري (741) إذ أكد (2.9%) من المبحوثين بأن هناك وسائل قانونية تمنع الطلبة من التعامل مع التقنيات الالكترونية. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت الإجابات بشأنها المتغير (X48) بوسط حسابي قدره (1.52) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (829). وباتفاق (2.8%) من المبحوثين على اعتماد الإدارة نظام للتغذية المدرسية يوفر الحد الأدنى من الحاجات الغذائية للطلبة.

الجدول (١٠): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للطلاب.

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		1		2		3		4		5			
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X44		11	15.7	30	42.9	19	27.1	8	11.4	2	2.9	2.42	.986
X45		12	17.1	36	51.4	20	28.6	2	2.9	-	-	2.17	.741
X46		20	28.6	31	44.3	15	21.4	2	2.9	2	2.9	2.07	.937
X47		18	25.7	28	40.0	19	27.1	3	4.3	2	2.9	2.18	.967
X48		44	62.9	18	25.7	6	8.6	1	1.4	1	1.4	1.52	.829
المعدل العام			30	70.86	40.86		22.56		4.58	6.6	2.02	2.07	.618

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss ونتائج الحاسبة الالكترونية. (n=70)

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين أنماط الإدارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة ومناقشتها:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص هذه الفرضية على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الإدارة المرئية مجتمعة جودة الخدمات التعليمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة). وبيّن الجدول (١١) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (١١): نتائج اختبار علاقات الارتباط على المستوى الكلي

المتغير التفسيري		أنماط الإدارة المرئية	
المتغير المستجيب	قيمة معامل الارتباط	مستوى معنوية	
		.002	
جودة الخدمات التعليمية	.39**		

يشير الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنماط الإدارة المرئية مجتمعة ومعايير جودة الخدمات التعليمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة. إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.39^{**}) وعند مستوى معنوية (0.002). وهو الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05). إذ تشير هذه النتيجة على إلى كلما توفرت أنماط الإدارة المرئية أو التزمت بها المنظمة المبحوثة كلما تعززت معايير جودة الخدمات التعليمية فيها. وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري الدراسة تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية ضمن الرئيسية الأولى: وتنص هذه الفرضية على (أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل نمط من أنماط الإدارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة. وكما هو مبين في الجدول (١٢) إذ يوضح نتائج اختبار علاقات الارتباط لهذه الفرضية.

الجدول (١٢): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التفسيري						المتغير المستجيب
انماط الادارة المرئية						
وضع قواعد العمل		التخلص والتطهير		الحد من الهدر		
قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
.39**	.001	.35**	.003	.20	.09	جودة الخدمات التعليمية

ثانياً. اختبار علاقات التأثير لأنماط الإدارة المرئية في تعزيز معايير جودة الخدمات التعليمية: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وتتضمن هذه الفرضية على (وجود تأثير معنوي لأنماط الإدارة المرئية مجتمعة في تعزيز جودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة، ويوضح الجدول (١٣) هذا التأثير على النحو الآتي:

الجدول (١٣): تأثير أنماط الإدارة المرئية في جودة الخدمات التعليمية

المتغير التفسيري		أنماط الإدارة المرئية			المتغير المستجيب	
جود الخدمات التعليمية		β_0	β_1	R^2	المحسوبة	F
		.95	.39 (3.47)	.15	12.04	0.001

يتبين من الجدول (١٣) بأن هناك تأثيراً معنوياً لأنماط الإدارة المرئية مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية مجتمعة بوصفها متغيراً مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.04) ومستوى المعنوية لها (0.001). الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05). وبلغ القوة التفسيرية للنموذج (R^2) (0.15)، وهي قيمة منخفضة أي أن نسبة تأثير أنماط الإدارة المرئية مجتمعة في تعزيز معايير جودة الخدمات هي (15%) أما باقي التأثير فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الدراسة أصلاً. وبلغت فيه معامل الانحدار (β_1) (0.39)، وهي ذات دلالة على أن التأكيد على الالتزام بأنماط الإدارة المرئية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التعزيز في جودة الخدمات التعليمية بمقدار (39) وحدة وهي معنوية بدلالة فيه (T) المحسوبة (3.47) ومستوى المعنوية لها (0.001). وهي نفس معنوية (F) المحسوبة. وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير معنوي لأنماط الإدارة المرئية مجتمعة في معايير جودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة) أما عن التأثيرات التفصيلية التي يعرضها الجدول (١٤): ويبين تأثير كل نمط من أنماط الإدارة المرئية في جودة الخدمات التعليمية وفق ما يأتي:

جودة الخدمات التعليمية					المتغير المستجيب	
					المتغير التفسيري	
مستوى المعنوية	F المحسوبة	R^2	β_1	β_0		
.002	9.87	.13	.27 3.14	1.36	وضع قواعد العمل	أنماط الإدارة المرئية
.002	10.286	.13	.28 3.21	1.36	التخلص والتطهير	
.08	3.02	.04	.19 1.47	1.52	الحد من الهدر	

ويعرض الجدول (١٤) علاقات التأثير بين كل نمط من أنماط الإدارة المرئية منفردة مع معايير جودة الخدمات التعليمية مجتمعة للمنظمة المبحوثة وكالاتي:

أ. وجود تأثير معنوي لنمط وضع قواعد العمل بوصفه متغيراً تفسيرياً في جودة الخدمات التعليمية بعدّه متغيراً مستجيباً. أي إن وضع قواعد العمل في المنظمة المبحوثة ساهم بتعزيز جودة الخدمات التعليمية بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.87) ومستوى معنوية لها (0.002)، وبلغت قوة التأثير (R^2) مقدار (0.13)، وهي فيه ضعيفة إذ إن هناك نسبة تأثير عالية (87%) تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة قيمة معامل الانحدار (β_1) وفيه (t) (3.14) عند مستوى معنوية (0.002) إذ إن زيادة الاهتمام بقواعد العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار (27) وحدة.

ب. وجود تأثير معنوي لنمط التخلص والتطهير بوصفه متغيراً تفسيرياً في جودة الخدمات التعليمية بعدّه متغيراً مستجيباً أي إن التخلص والتطهير ساهما في تعزيز جودة الخدمات التعليمية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.286) وهي معنوية عند مستوى (0.002) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت القوة التفسيرية لهذا الأنموذج (R^2) مقدار (0.13) وهي فيه ضعيفة وهي تدل على أن هناك متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار تساهم بنسبة (87%) ومن متابعة قيمة معامل (β_1) وفيه (t) (3.21) ومستوى معنوية (0.002) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05) وهذه النتيجة تؤكد أن زيادة الاهتمام بالتخلص والتطهير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات التعليمية بمقدار (28).

ج. لا يوجد تأثير معنوي (جوهري وفعال) لنمط الحد من الهدر بوصفه متغيراً تفسيرياً في تعزيز جودة الخدمات التعليمية بعدّه متغيراً مستجيباً بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.02) ومستوى معنوية (0.08) الأكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05) وهذه النتيجة تؤكد أن المنظمة المبحوثة لم تهتم بعملية الحد من الهدر بالقدر الكافي الذي يعكس أثره الإيجابي في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، فالحد من الهدر هو جزء من فلسفة الإدارة الرشيدة التي تهتم بالمنظمات على اختلاف أنواعها باعتماد هذه الفلسفة والاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية من أجل تحقيق نتائج إدارة فعالة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. كشفت نتائج التحليل الوصفي للمنظمة أن قواعد العمل المتبعة قاصرة عن بيان المعايير الحقيقية للأداء. وإن كل القواعد المتبعة تتميز ببساطتها ومربوطة إلى زمن سابق لا يليق بأبجديات القرن الواحد والعشرين.
٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وبقدر تعلق الأمر بنمط التخلص والتطهير أن الإدارة التربوية رتبت أنشطتها بما يقودها إلى تحقيق هدفها مسبقاً. حيث أن الترتيب أدى إلى اختزال الزمن المطلوب للأداء.
٣. بينت نتائج التحليل الوصفي لنمط الحد من الهدر بأن اعتماد مبادئ العمل الإداري لا يكفي لتصحيح أداء المنظمة بما يوصلها إلى الحجم الاقتصادي الأمثل للأنشطة. مما يتطلب تجاوز الاعتماد على العمل الإداري والاعتماد على الإدارة المتقدمة.

٤. كشفت نتائج التحليل الوصفي لمعيار الكتاب المعتمد في المدارس العراقية بأن الكتاب فقير ولا يلبي الحاجات الضرورية لمنظمة اليونيسيف مما يتطلب وضع أسس جديدة لترقية الكتاب وجعله مناسب عند المقارنة بدول الإقليم ومتطلبات الأمم المتحدة.

ثانياً. التوصيات:

١. بناء على الاستنتاجات التي أظهرتها الدراسة والتي أبدت بمعامل الارتباط والتأثير مما يتوجب في المنظمة أن تكون قواعد العمل المتبعة فيها قادرة على ترجمة المعايير الحقيقية للأداء. وان لا تكون قواعد العمل مربوطة إلى زمن سابق لا يليق ومتطلبات القرن الواحد والعشرين لقواعد العمل (المتيسر منها والمطلوب أن يتيسر) وذلك من خلال اتباع الأساليب الحديثة في تحديد قواعد العمل بما يتلاءم مع بيئة العمل والتطورات التكنولوجية.
٢. توصي الدراسة في مجال التخلص والتطهير بترجمة كل أنشطتها إلى وقائع تبعد صفة الترهل عن المنظمة (لان إدارة تربية صلاح الدين تعاني من ترهل في مجال الإداري وفقر في المجال التخصصي) من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وحسب المجال التخصصي.
٣. توصي الدراسة ومن نتائج التحليل الوصفي لنمط الحد من الهدر بالاعتماد على الدراسات المتقدمة لدول الإقليم والدول المنضوية تحت راية الأمم المتحدة لكي نحصل على معيار قابل أن يقاس فيه (هل الهدر موجود؟ وكم هو؟ وكيف يمكن ان يزال؟) عن طريق التخطيط وتقليص الاجراءات غير الضرورية والحد من الهدر في المال والوقت والجهد والفساد الاداري.
٤. توصي الدراسة في مجال الكتاب الأكاديمي المعتمد في الاعتماد على المناهج الرصينة التي يشار لها بالثبات والمعتمدة من قبل منظمة اليونيسيف لتجعل الكتاب دافع للطالب لا قيد عليه وذلك عن طريق وضوح الطباعة وان يكون ذات محتوى فعال يسهل على الطالب فهم ما يدور حوله.
٥. كما توصي الدراسة من واقع التحليل الوصفي للتدريسي بأن يكون المدرس العراقي عينة صادقة للمدرس العالمي وهذا يتطلب إشراك التدريسيين وبما لا يقل عن مره واحدة في السنة بدورات تدريبية تخصصية ويفضل أن تكون خارج القطر وبإشراف منظمة اليونيسيف لان التدريب وأعادته التدريب يقلل الكلف ويقلل الزمن المطلوب للعملية التربوية. كما تتطلب زيادة عدد المشرفين التربويين للمدارس بغية تشجيع المدرس على العطاء المستدام وبما يتناسب ودورة التربوي المرسوم.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. الهذلي، واجد بن مطر، (2015)، إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى/السعودية.
٢. الطائي، هبة محمد حسين، (٢٠١٤)، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون، العدد الخامس.
٣. السعداوي، واجد عذافه حمود، (٢٠١٦)، رضا الطلبة عن جودة العملية التعليمية الجامعية-دراسة تطبيقية في كلية التربية للعلوم الصرفة جامعة ذي قار، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ٢٤.

٤. الطائي، هبة محمد حسين، (٢٠١٤)، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون، العدد الخامس.
٥. حمادة، سوزان احمد، (2018)، الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة/فلسطين.
٦. راضي وإبراهيم، محمد حميد، على جهاد، (٢٠١٠)، واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية – دراسة تطبيقية في كلية المأمون/العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون.
٧. سعيد، هدى قاسم، (٢٠١٧)، الادارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (٩٨)، المجلد (٢٣)، الصفحات: ٢٢٦-٢٣٦.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Audrey L. Schul, (2016), 'Integrating Lean Visual Management In Facilities Management Systems', Degree Of Doctor Of Philosophy, College Of Science And Technology University Of Salford, Salford, UK
2. Shafiq Al-Haddad, Rand Abu Taleb and Shahedbadran, (2018), 'The Impact of the Education Services Quality on Students' Satisfaction: An Empirical Study at the Business Schools in Jordan', Int. J. Business Excellence, Vol. 14, No. 3.
3. AL-Dulaimi, Zaidyaseen Saud, Education,(2016), 'Educational Services And Their Quality', Journal Of Marketing Management, Vol. 4, No. 1, Pp. 58-66
4. Bateman, N.,PHILP, L. & Warrender, H., (2017), Visualmanagement and Shop Floor Teams-Development, Implementation And Use',International Journal Of Production Research, 54 (24), Pp. 7345-7
5. Bell, E. And Davison, J. (2013), 'Visual Management Studies: Empirical And Theoreticalapproaches', International Journal Of Operations And Production Management, Vol. 15No. 2, Pp. 167-184.
6. Elena-Nicoleta Untaru, Gențiana PRICOPE, Ana ISPAS, (2017), 'Assessment Of The Impact Of Educational Services Quality On Consumer Satisfaction And Loyalty', Bulletin Of The Transilvania University Of Braşov Series V: Economic Sciences • Vol. 10 (59) No.2
7. Ennilaine, Otto Alhava And Artokiviniemi, (2014), 'Improving Built-In Quality By BIM Based Visual Management', Proceedings IGLC-22, June
8. Heikki Liimatainen, (2018), 'Antti Heininen Utilization Of Visual Management In Acoordance With Lean Ideology', Master Of Science Thesis, Case Spare Parts Distribution Center. Oslo Norway. Pp: 945
9. Kammur Ali Abdulssalam, (2017), 'The Quality Of Educational Servies And Its Effect On Students Satisfaction An Empirical Study On Students Of Alrifaaq Private University In LIBYA', G.J.C.M.P.,Vol.6(1):1-10.

10. Khasawneh, A. (2010) 'Technology Acceptance and Usage in Higher Education: A Case Study Of e-Learning in Hashemite University in Jordan', International Journal of Management in Education, Vol. 4, No. 2, Pp.133-145.
11. Iyerhemalata, (2007), Core Competencies for Visual Resourcesmanagement, University at Albany, Suny.
12. Lindlöf Ludvig, (2014), Visual Management-On Communication In Product Development Organizations, Deree OF Doctor, Department Of Technology Management And Economics Chalmers University Of Technoiogy, Gothenburg, Sweden
13. Sefer Ada, Z. Nurdan Baysal, Senem Seda Şahenk Erkan, (2017), An Evaluation Of Service Quality In Higher Education: Marmara And Niğde Omer Halisdemir Universities 'Department Of Education Students', Universal Journal Of Educational Research 5(11): 2056.
14. Tezel Algan, Lauri J. Koskela and Patricia Tzortzopoulos, (2013), Visual Management in Industrial Construction: A Case Study, Proceedings IGLC-21, July 2013-Fortaleza, Brazil. Pp: 471-480.