

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

الباحثة: رشا صالح مصلح  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Rashasalih@gmail.com

أ.د. سامي ذياب محل  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Sami\_Mahal@gmail.com

المستخلص:

تناولت الدراسة دراسة للادارة المرئية ودورها في تعزيز جودة الخدمات التعليمية. فقد هدفت الدراسة لاختبار مدى قدرة الادارة 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 الادارة المرئية عربيا وأجنبيا في إدارة المنظمات. وتتصدر 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 الرئيسية 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 اختيار عينة قصدية من المشرفين (التربويين، والاحصائي) 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 chooses 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 وتوسيع 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 وتعطى الحريات لكل العاملين بالمنظمة للعمل حسبما يتراءى 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 الادارة المسئولة وتعاني من ترهل في المجال الاداري 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 التعليمي

## المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة مشكلة الدراسة، ويتضمن أيضاً لأهمية الدراسة وأهدافها ومخططها الفرضي والفرضيات المشقة 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 يرتفع بالعلم الى اعلى المستويات فقد تبنت الكثير من الطرق والاساليب الحديثة بدلاً من الادارة التقليدية التي باتت لا تقي بمتطلبات العصر وقد شملت الاساليب الادارية اكثر من اسلوب بضمها (الادارة المرئية) كونه يستمد قوته وفكرته من تحول الادارة الى اسلوب مرئي عن طريق ادارة فاعلة تمتلك تخطيط ونظاماً 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 ادارة الخدمات التربوية في محافظة صلاح الدين بمستوى متدني نتيجة لسوء الادارة المسئولة وتعاني من ترهل في المجال الاداري وفقر في المجال التخصصي. وفي ضوء مشكلة الدراسة تبلور في الكشف عن الدور الذي تؤديه الادارة 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 ادراك الادارة المسئولة في المنظمة المبحوثة لمفهوم الادارة المرئية؟
٢. ما مدى ادراك الادارة المسئولة في المنظمة المبحوثة لأهمية الادارة المرئية؟
٣. ما طبيعة العلاقة والاثر للادارة المرئية بدلاً 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 الادارة المرئية وجودة الخدمة إلى تحديد الأهمية وهي كالتالي:

١. معرفة الدور الذي تؤديه الادارة 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 ستتبرأ 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.

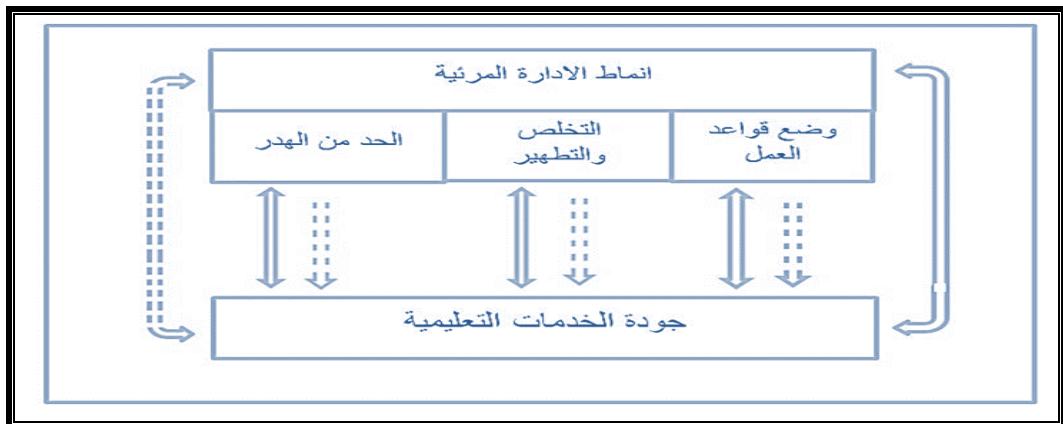
**ثالثاً. أهداف الدراسة:** في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الدراسة تسعى لتحقيق الهدف الرئيسي متمثلاً في التعرف على مدى تأثير الادارة المرئية في تعزيز جودة الخدمة، وتسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى لعل أهمها:

١. تعريف المنظمة المبحوثة بماهية الادارة المرئية وما هي جودة الخدمات التعليمية المعتمدة عالمياً
٢. التعرف على مستوى ادراك المنظمة المبحوثة لأهمية الادارة المرئية.

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

رابعاً. **مخطط وفرضيات الدراسة:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضمونها 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 الادارة المرئية متغيراً مستقلاً وجودة الخدمات متغيراً معتمداً.



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

في ضوء مخطط الدراسة تتبع الفرضيات الآتية:

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

**الفرضية الفرعية:**

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

٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية 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 احصائية لأنماط الادارة المرئية مجتمعة مع جودة الخدمات التعليمية.

**الفرضيات الفرعية:**

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

٢. هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية 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 مخططها وفرضياتها، وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثر 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 كالتالي:

١. النوع الأول من البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، استماره الاستبيان وتعتبر 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 كالتالي:

- المراجع العلمية من الكتب وباللغة (الأجنبية).

- الرسائل والاطاريين 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 لخدم 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 بالمجيدين	5		الباحث
الثاني	وضع قواعد العمل	X1-X5	5		(العابدي، ٢٠٠٧)
	التخلص والتطهير	X6-X14	9		(برهمي، ٢٠١٢)
	القضاء على الهر	X15-X21	7		(الهذلي، ٢٠١٥)
الثالث	الكتاب	X122-X29	8		(الطائي، ٢٠١٤)
	الدريسي	X30-X36	7		(Unar et at, 2017)
	الصف	X37-X43	7		(السعدي، ٢٠١٦)
	الطالب	X44-X48	5		

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 التأكيد من صحة فقراتها وسلامتها والاستفادة من آرائهم ومقرراتهم حول متغيرات الدراسة ومدى قدرة الاستبانة على قياسها، وقد تم تعديل عددٍ من الفقرات في ضوء آراء المحكمين والأخذ بملحوظاتهم 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 تغنى هذه الدراسة، والحرية للأفراد المبحوثين للإجابة بدقة بهدف الحصول على إجابات موضوعية تعبر عن الرأي الفعلي لأفراد عينة الدراسة.

٣. سادساً. الأساليب الإحصائية: بعد الانتهاء من مرحلة تصميم الاستبانة وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي وكذلك مرحلة جمع البيانات وتبويتها 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 بالمحوثين.
  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، ويسمي البعض مصطلح «الإدارة بالرؤية المشتركة»، أي الإدارة التي تهتم بالأهداف والوسائل بصورة شاملة ومتكاملة أي أنها تنظر إلى الغابة لا إلى الشجرة إذ تنتقل رؤية المنظمة إلى ضمير وعقل ووجان القائمين على رسالتها في كل مسؤولياتهم ومستوياتهم الإدارية، وضمن التوجه تكون الأهداف الاستراتيجية بسيطة ومفهومه 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

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

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد في تعريفها الإجرائي للإدارة المرئية على أنه (هو أسلوب إداري 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 تتوفره من إمكانيات وقدرة في حل المشاكل والتحديات وتعزز 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: ٢٠١٨). أما (4: 2017: Bateman & Warrendr) فأشار إلى أهمية الإدارة المرئية:

١. المساعدات المرئية بحيث يتمكن القادة من رؤية مشكلة 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 معايشاً لواقع عمل المنظمة بالكامل وألا يكون منعزلاً في مكتبه الخاص، وهذا بالطبع له فوائد ميدانية محسوسة على أرض الواقع وهي كالتالي: (M. Bevilacqua et al, 2013: 295)، (Tezel & Tzortzopoulos, 2013: 3)، (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 وفهمها، فعندما يضع المهندسون خرائط معقدة لا يفهمها العامل فلا يكون ذلك موقعاً مرتباً، وعندما نضع تعليمات العمل فقط في موقع العمل لا يكون موقعاً مرتباً، وعندما لا يعرف العامل نتيجة العمل لا يكون الموقف مرتباً.

#### 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 توافق 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 المثلثة، ليتسنى تتميمها وتطويرها وتعديلها لتصبح فعالة وبسيطة وتوافق ثقافة الشركة.

و هذه القواعد تشمل تحديد كل من: (الهذلي، ٢٠١٥: ٢٣)

أ. المعايير لقياس الأداء.

ب. وسائل وطريقة التقييم للأداء والمراجعة من خلال دراسة موضوعية ومنهج عمل 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 وأساليب والتسهيلات التي تؤدي إلى إعاقة أداء العمل، وأحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي قد تعيق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة السياسات الإدارية وأساليب وطرق ممارستها، وبعد التغيير وسيلة للتطهير ويجب ممارسته قبل وقوع المشاكل وينظر إلى التغيير أيضاً كوسيلة للتنمية والتطوير، لذلك لابد أن تكون ثقافة التغيير إحدى المفاهيم والقيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتكييف معها أو التغلب عليها، (العابدي، 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.
- ❖ **تنظيم:** فتنظيم العامل معداته وأدواته يؤدي إلى أن يتحسن بيديه الأشياء الخفية منها.
- ❖ **قبن:** إذ يشمل ذلك وضع القواعد لبناء الثقافة التنظيمية التي ستؤدي إلى الاستمرار بعملية التطهير.
- ❖ **التشغيل:** ثمرة جهد الادارة لعملية التطهير لأنه يبقى على الفعاليات الازمة للإنتاج السمعي 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 (العابدي، ٢٠٠٧: ٩٢) بأن هدف القضاء على الهدر هو إضافة قيمة السرعة في ثقافة المنظمة، وهناك صور كثيرة للإهدار في المنظمات ويمكن أن يكون الهدر لغرض جعل المنظمة في خدمة الإدارة، بالإضافة إلى وجود عنفًا رقابياً على حركة العمل التنظيمي ولا يحصل العاملون من ورائه إلا الخوف والتردد والشك والتباusch 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 الأسلوبية والتأكد على مفهوم خدمة الإدارية للمنظمة ومشاركة جميع العاملين رؤية المستقبل.

#### خامساً. جودة الخدمات التعليمية:

❖ **مفهوم جودة الخدمات التعليمية:** تعد الجودة (Quality) الفاسم 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 أنموذجًا لسعى المنظمات للاهتمام بالجودة، إذ حققت إنجازات ومستويات عالمية نتيجة اعتمادها فلسفات متقدمة ورائدة منها الجودة مسؤولية الجميع، والتحسين المستمر للجودة، وحلقات الجودة (2-1: Kammur, 2017)، 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

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

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 ومراجعها، فهي تساهم في تطوير النظم التعليمية والتربوية إلى المستوى الذي يوفر احتياجات المجتمع ويتنااسب مع مستلزمات التنمية المنشودة (الحدراوي وسهيل، ٢٠١٥: ٥٠).

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

(Khasawneh, A, 2010: 134)

١. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لكافه الأكاديميين.
٢. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
٣. ضمان التحسين المستمر والشامل لكافه أنشطة المنظمة.
٤. تقديم جميع التسهيلات البحثية بكفاءة وفعالية.

❖ **متطلبات نجاح جودة الخدمات التعليمية:** لكي تحقق عملية تسويق الخدمات التعليمية نتائج ايجابية يتوجب على الادارة فيها الآتي: (راضي وإبراهيم، ٢٠١٠: ٨٢-٨٣).

١. قيام الادارة بتوفير النوعية الجيدة والكفاءة في مخرجات العملية التربوية والتعليمية وعدها مسؤولية جماعية لكل فرد في المنظمة التربوية بدءاً من أصغر العاملين في الأقسام العلمية والمخترابات والمكتبات مروراً بأعضاء الهيئة التدريسية ومجالس الأقسام العلمية وصولاً إلى إدارة المدارس ومجلس الأمانة كي يت森ى لكافه 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 لكافه 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 ومحدة 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 الموصفات 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 والمجتمعات والنشاطات المختلفة (Untaru, et al, 2017: 5-6).

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

٤. **الطالب:** يعتبر رضا الطالبة أحد المعايير المهمة والأساسية وبالإمكان الاعتماد عليها لتقدير أي منظمة تعليمية وتربيوية 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 التي تسعى لتلافيها والحد والتخلص منها، وبالصور التي تقود إلى الارتفاع 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 يتعلّق بموافقتهم على 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 البعض بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.796) وباتفاق (38.28%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير (X4) أعلى وسط حسابي قدره (3.35) وبانحراف معياري (0.917) أكده (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 أكده (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 (30.0%) من المبحوثين بأن قواعد العمل في المنظمة تحدد المهام الشخصية بدقة.

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

نط معيار ي	نط معيار ي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										نط معيار ي	
		اتفاق بشدة 5		اتفاق 4		محايد 3		لا اتفاق 2		لا اتفاق بشدة 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. التخلص والتطهير: يشير الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية  
والانحرافات المعيارية لنط التخلص والتطهير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد  
بلغ (2.96) وبانحراف معياري (0.768) وباتفاق (35.23%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير  
(X11) أعلى وسط حسابي قدره (3.35) وبانحراف معياري (1.129) إذ أكّد (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 أكّد (42.9%) من المبحوثين  
بأن الإدارة تهتم بتصنيف الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل. في حين كانت أكثر الفقرات التي  
تشتت الإجابات بشأنها المتغير (X12) بوسط حسابي قدره (2.22) وهو الأقل مقارنة ببقية  
المتغيرات وبانحراف معياري (1.092) وباتفاق (14.3%) من المبحوثين بأن مختبرات المنظمة  
توفر فيها كافة التجهيزات الضرورية.

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

نط معيار ي	نط معيار ي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										نط معيار ي	
		اتفاق بشدة 5		اتفاق 4		محايد 3		لا اتفاق 2		لا اتفاق بشدة 1			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
.930	3.05	4.3	3	30.0	21	35.7	25	27.1	19	2.9	2	X6	
1.031	2.91	5.7	4	28.6	20	20.0	14	42.9	30	2.9	2	X7	
1.044	3.15	8.6	6	34.3	24	24.3	17	30.0	21	2.9	2	X8	
.997	3.07	5.7	4	32.9	23	27.1	19	31.4	22	2.9	2	X9	
1.076	3.00	10.0	7	20.0	14	37.1	26	25.7	18	7.1	5	X10	
1.129	3.35	12.9	9	41.4	29	21.4	15	17.1	12	7.1	5	X11	
1.092	2.22	2.9	2	11.4	8	21.4	15	34.3	24	30.0	21	X12	
1.126	2.91	7.1	5	25.7	18	30.0	21	25.7	18	11.4	8	X13	
1.167	3.00	10.0	7	25.7	18	30.0	21	22.9	16	11.4	8	X14	
.768	2.96	7.46	35.23	27.77		27.44		28.56	37.29	8.73		المعدل العام	

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

٣. الحد من الهر: يتضح من الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنط القضاء على الهر بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا بعد بلغ (3.47) وبانحراف معياري (6.32). وباتفاق (53.26%) في الاتجاه الإيجابي، ونال المتغير (X19) أعلى وسط حسابي قدره (3.78) وبانحراف معياري (8.99). 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 الهر بتوفير أدوات رقابة فعالة على الأداء. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت الإجابات بشأنها المتغير (X15) بوسط حسابي قدره (3.08) وهو الأقل مقارنة ببقية المتغيرات وبانحراف معياري (8.63). 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 لنط الحد من الهر

النوع	النوع	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										النوع	
		اتفق بشدة		اتفق		محيط		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد		
.863	3.08	2.9	2	32.9	23	34.3	24	30.0	21	-	-	x15	
.996	3.38	12.9	9	35.7	25	30.0	21	20.0	14	1.4	1	x16	
.870	3.10	1.4	1	35.7	25	37.1	26	22.9	16	2.9	2	x17	
.959	3.51	12.9	9	45.7	32	21.4	15	20.0	14	-	-	x18	
.899	3.78	18.6	13	51.4	36	22.9	16	4.3	3	2.9	2	x19	
1.061	3.78	21.3	17	50.0	35	8.6	6	14.3	10	2.9	2	x20	
.832	3.65	18.6	13	32.9	23	44.3	31	4.3	3	-	-	x21	
.632	3.47	12.65	53.26	40.61		28.37		16.54	17.98	1.44		المعدل العام	

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 يتعلّق بموافقات 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 (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الكتاب بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا بعد بلغ (2.21) وبانحراف معياري (7.32). 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 اليونيسف. يليه من حيث الأهمية المتغير (X26) بوسط حسابي قدره (2.48) وبانحراف معياري (1.113) إذ أكد (20.0%) من المبحوثين بأن طباعة الكتاب واضحة بما يكفل رؤية الطالب لها بشكل واضح وكفؤ. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت 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

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

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(0.670). 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 الادارة التربوية. يليه من حيث الأهمية المتغير (X33) بوسط حسابي قدره (2.64) بانحراف معياري (0.993). إذ أكد (17.1%) واعتماد أساليب تربية تشد الطالب وتجذبه نحو العملية التعليمية. في حين كانت أكثر الفقرات التي تشتت 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

النوع	النوع	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										النوع	
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
			العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		
.882	2.34	1.4	1	7.1	5	31.4	22	44.3	31	15.7	11	X30	
1.039	2.61	1.4	1	21.4	15	30.0	21	31.4	22	15.7	11	X31	
.893	2.31	-	-	7.1	5	38.6	27	32.9	23	21.4	15	X32	
.993	2.64	-	-	17.1	12	44.3	31	24.3	17	14.3	10	X33	
1.068	2.40	2.9	2	12.9	9	28.6	20	32.9	23	22.9	16	X34	
0.811	1.67	-	-	4.3	3	8.6	6	37.1	26	50.0	35	X35	
1.231	3.07	7.1	5	41.4	29	18.6	13	17.1	12	15.7	11	X36	
.670	2.43	1.82	17.72	15.9		28.58		31.28	53.52	22.24		المعدل العام	

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

٣. الصف: يتضح من الجدول (٩) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الصف بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.09) وبانحراف معياري (6.23). 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 الصنوف 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 (5.69). وبعد اتفاق (70.60%) من المبحوثين على استخدام السبورة الذكية في الصف الدراسي.

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

الصف	نوع التوزيع	نوع المعيار	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المعدل العام		
			اتفاق بشدة 5		اتفاق 4		محايد 3		لا اتفاق 2		لا اتفاق بشدة 1				
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
			.829	1.67	1.4	1	1.4	1	10.0	7	37.1	26	50.0	35	X37
			.770	1.58	1.4	1	1.4	1	4.3	3	40.0	28	52.9	37	X38
			1.555	2.98	22.9	16	24.3	17	7.1	5	20.0	14	25.7	18	X39
			.569	1.37	-	-	-	-	4.3	3	28.6	20	67.1	47	X40
			1.100	2.50	1.4	1	18.6	13	32.9	23	22.9	16	24.3	17	X41
			1.099	2.45	1.4	1	18.6	13	28.9	20	27.1	19	24.3	17	X42
			.974	2.08	2.9	2	5.7	4	17.1	12	45.7	32	28.6	20	X43
			.623	2.09	4.48	14.48	10		14.94		31.62	70.60	38.98		

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

٤. الطلب: يتضح من الجدول (١٠) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الطلب بأن المعدل العام للوسط الحسابي تجاه هذا البعد بلغ (2.07) وبانحراف معياري (6.6). 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 (9.86%) 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 (7.41). 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 (8.29). 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 للطالب.

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

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). ويبين

الجدول (١١) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

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

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

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 تتوفرت أنماط الإدارة المرئية أو التزرت بها المنظمة المبحوثة كلما تعززت معايير جودة الخدمات التعليمية فيها. وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لارتباط 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

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

F		أنماط إلادرة المرئية			المتغير التفسيري
مستوى معنوية	المحسوبة	R <sup>2</sup>	β1	β0	
0.001	12.04	.15	.39 (3.47)	.95	جود الخدمات التعليمية

يتبيّن من الجدول (١٣) بأنّ هناك تأثيراً معنوياً لأنماط الإداره المرئية مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية مجتمعة بوصفها متغيراً مستجيبةً، 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 الإداره 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 أصلأً. وبلغت فيه معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) (0.39)، وهي ذات دلالة على أن التأكيد على الالتزام بأنماط الإداره 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 تتصل على (وجود تأثير معنوي لأنماط الإداره المرئية مجتمعة في معايير جودة الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة) أما عن التأثيرات التفصيلية التي يعرضها الجدول (١٤): ويبين تأثير كل نمط من أنماط الإداره المرئية في جودة الخدمات التعليمية وفق ما يأتي:

جودة الخدمات التعليمية					المتغير المستجيب المتغير التفسيري
مستوى المعنوية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	β1	β0	
.002	9.87	.13	.27 3.14	1.36	وضع قواعد العمل
.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 (٤) علاقات التأثير بين كل نمط من أنماط الادارة المرئية منفردة مع معايير جودة الخدمات التعليمية مجتمعة للمنظمة المبحوثة وكالآتي:

أ. وجود تأثير معنوي لنمط وضع قواعد العمل بوصفه متغيراً تفسيرياً في جودة الخدمات التعليمية بعده متغيراً مستجبياً. 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 داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (3.14) وفية (t) (3.002) 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 بعده متغيراً مستجبياً أي إن التخلص والتطهير ساهمما 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 الأنماذج ( $R^2$ ) مقدار (0.13). وهي فيه ضعيفة وهي تدل على أن هناك متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الانحدار تساهم بنسبة (87%) ومن متابعة قيمة معامل ( $\beta$ ) (3.21) وفية (t) (3.002) ومستوى معنوية (0.002). الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05). وهذه النتيجة تؤكد أن زيادة الاهتمام بالخلص والتطهير بقدر 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 بعده متغيراً مستجبياً 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 آثره الإيجابي في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، فالحد من الهدر هو جزء من فلسفة الإدارة الرشيدة التي تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها باعتماد هذه الفلسفة والاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية من أجل تحقيق نتائج إدارة فعالة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً. الاستنتاجات:

١. كشفت نتائج التحليل الوصفي للمنظمة أن قواعد العمل المتبعه قاصرة عن بيان المعايير الحقيقية للأداء. وان كل القواعد المتبعه تتميز ببساطتها ومربوطه 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 لمعايير الكتاب المعتمد في المدارس العراقية بأن الكتاب فقير ولا يلبي الحاجات الضرورية لمنظمة اليونيسيف مما يتطلب وضع أساس جديد 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 المتتبعة فيها قادرة على ترجمة المعايير الحقيقية للأداء. وإن لا تكون قواعد العمل مرتبطة إلى زمن سابق لا يليق ومتطلبات القرن الواحد والعشرين لقواعد العمل (المتيسر منها والمطلوب أن يتيسر) وذلك من خلال اتباع الاساليب 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 الهراء بالاعتماد على الدراسات المتقدمة لدول الإقليم وللدول المنضوية تحت راية الأمم المتحدة لكي نحصل على معيار قابل أن يقاس فيه (هل الهراء موجود؟ وكم هو؟ وكيف يمكن ان يزال؟) عن طريق التخطيط وتقليل الاجراءات غير الضرورية والحد من الهراء في المال والوقت والجهد والفساد الإداري.
٤. توصي الدراسة في مجال الكتاب الأكاديمي المعتمد في الاعتماد على المناهج الرصينة التي يشار لها بالثبات والمعتمدة من قبل منظمة اليونيسيف لجعل 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 أشراك التدريسيين وبما لا يقل عن مره واحدة في السنة بدورات تدريبية تخصصية ويفضل أن تكون خارج القطر وبإشراف منظمة اليونيسف لان التدريب وأعاده التدريب يقلل الكلف ويقلل الزمن المطلوب للعملية التربوية. كما تتطلب زيادة عدد المشرفين التربويين للمدارس بغية تشجيع المدرس على العطاء المستدام وبما يتاسب ودورة التربوي المرسوم.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

١. الهذلي، واجد بن مطر، (٢٠١٥)، إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بداعية 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. السعادي، 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 الادارة 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، (٢٠١٨)، 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*. المجلد 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 والإدارية*، 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, Gentiana PRICOPE, Ana ISPAS, (2017), 'Assessment Of The Impact Of Educational Services Quality On Consumer Satisfaction And Loyalty', *Bulletin Of The Transilvania University Of Brașov 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 Utllization 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 Alrifaq 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 Ofe-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‘, Dereee OF Doctor, Department Of Technology Management And Economics Chaglmers 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.